

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.67>

УДК 334.758

*К. С. Ласкавець,
аспірант кафедри управління і фінансово-економічної безпеки,
Донецький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4208-9712>*

ОСОБЛИВОСТІ РЕІНЖІНІРИНГУ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

*K. Laskavets,
Postgraduate student, Department of Management and Financial and Economic Security,
Donetsk National Technical University*

FEATURES OF REENGINEERING OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті проаналізовані та детально розкриті переваги вертикальної інтеграції та особливості вертикально-інтегрованих структур в аграрному секторі. Доведено, що, створення економічних структур з вертикальною формою інтеграції різних форм надасть можливість ефективно використовувати всі типи ресурсного забезпечення підприємств аграрного сектору, розширювати свою діяльність та підвищувати

конкурентоспроможність. Завдяки застосуванню новітніх технологій у виробництві та переробці продукції сільського господарства, можливостей контролю за дотриманням технології на всіх її етапах, запровадженню необхідних стандартів якості вертикально інтегровані структури мають безперечні конкурентні переваги порівняно з іншими формами ведення агробізнесу. Ці структури використовують усі переваги спеціалізації, концентрації та інтеграції виробництва, отримують надприбутки за рахунок оптимізації структури капіталу та привласнення рентних платежів, використання дешевої робочої сили, залучення державної підтримки тощо. Підвищення ефективності функціонування вертикально-інтегрованих структур ґрунтується на можливості реалізації єдиної стратегії розвитку та раціональному розподілі і використанні стратегічних ресурсів, якими володіє кожне підприємство, що знаходиться у підпорядкуванні, тобто реінжинірингу. Якість та обсяг стратегічних ресурсів, можливості та уміння їх поєднувати прямо впливає на рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, які надає підприємство. В статті проаналізовані та детально розкриті переваги вертикальної інтеграції та особливості вертикально-інтегрованих структур в аграрному секторі. Доведено, що, створення економічних структур з вертикальною формою інтеграції різних форм надасть можливість ефективно використовувати всі типи ресурсного забезпечення підприємств аграрного сектору, розширювати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність.

Analyzed and disclosed the benefits of vertical integration and characteristics of vertical-integrated structures in the agricultural sector. It is proved that the creation of economic structures the vertical form of integration of various forms provide an opportunity to effectively use all types of resource provision of agricultural enterprises, to expand its operations and increase competitiveness. Through the use of advanced technologies in production and processing of agricultural products, control over the technology in all its stages

and introduction of required quality standards, vertically integrated structures have indisputable competitive advantages in comparison with other forms of agribusiness. These structures make use of all the advantages of specialization, concentration and integration of production, receive profits through the optimization of capital structure and the assignment of rent payments, the use of cheap labor, attracting government support and the like. Increase of efficiency of functioning of vertically integrated structures is based on the possibility of implementation of a unified strategy of development and rational distribution and utilization of strategic resources at the disposal of each company that is subordinate, that is reengineering. The quality and amount of strategic resources, capabilities, and the ability to combine them directly affects the level of competitiveness of goods and services offered by the company. The article analyzed and disclosed the benefits of vertical integration and characteristics of vertical-integrated structures in the agricultural sector. It is proved that the creation of economic structures the vertical form of integration of various forms provide an opportunity to effectively use all types of resource provision of agricultural enterprises, to expand its operations and increase competitiveness. Increasing the efficiency of functioning of vertically integrated structures is based on the possibility of implementing a unified development strategy and rational distribution and use of strategic resources owned by each enterprise that is subordinate, that is, reengineering. The quality and volume of strategic resources, opportunities and the ability to combine them directly affects the level of competitiveness of goods and services provided by the enterprise.

Ключові слова: сільськогосподарські виробники, інтеграція, інтегровані структури, вертикально-інтегровані структури, аграрний сектор, реінжиніринг.

Key words: agricultural producers, integration, integrated structures, vertically integrated structures, agricultural sector, reengineering.

Постановка проблеми.

Діяльність підприємств відбувається під впливом факторів мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Функціонування ринків значною мірою залежить від того, наскільки економічні агенти володіють інформацією про ринок, умови угоди, товар тощо, а також, наскільки ця інформація є адекватною. Складність в тому, що кожному учаснику доступні лише обмежені джерела отримання та обсяг інформації. Внаслідок цього спостерігається інформаційна асиметрія, тобто ситуація, за якої одна з груп учасників ринку володіє необхідною інформацією, а інша – не володіє або володіє не повною мірою. За відносно значних обсягів інформаційних потоків, достовірної аналітичної інформації щодо учасників ринку вкрай мало [1, с. 220].

Успіх діяльності підприємства в такій ситуації багато в чому залежить від результату взаємодії з іншими організаціями на різних стадіях створення й просування продукту або послуги до кінцевого споживача, тобто від ефективності вертикальної інтеграції. Однією з ключових умов здійснення господарської діяльності підприємств аграрного сектора та їх об'єднань є забезпечення релевантною інформацією про стан внутрішнього та зовнішнього економічного простору. За умови створення вертикально інтегрованої структури може бути імплементовано нову та проведено оновлення існуючої інформаційної системи суб'єктів інтеграційного процесу.

Прагнучи зробити умови свого функціонування комфортнішими, безпечнішими, суб'єкти галузі використовують різні інструменти, серед яких – налагодження тіснішої взаємодії з діловими партнерами, установами й організаціями, спроможними допомогти у вирішенні тих чи інших питань. Розвиток цієї взаємодії веде до утворення стійких інтеграційних зв'язків, участі в інтегрованих структурах. Інтеграційні процеси характерні практично для всіх галузей і сфер економіки [2, с. 19]. Однак форми інтеграції та види інтегрованих структур, що можуть бути створені за участю агровиробників,

вирізняються розмаїтістю й різноспрямованістю. Це пов'язано з багатуукладністю форм організації сільськогосподарського виробництва, варіацією їхніх розмірів і спеціалізації, великим інтересом до аграрного бізнесу з боку як фізичних осіб, так і суб'єктів інших секторів економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методологічні й практичні аспекти формування і функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки розглядають у своїх працях А. Данкевич, І. Зеліско, І. Костирко, М. Кропивко, М. Малік, Ю. Нестерчук, В. Ніценко, Н. Скоренко та інші [3, с. 590 ; 4, с. 35] вітчизняні науковці. Інтеграційні процеси дослідники визначають як закономірність у розвитку аграрної економіки. Вони сприяють сільськогосподарським виробникам у раціональному використанні їхнього потенціалу, підвищенні темпів виробництва та якості сільськогосподарської продукції, досягненні ними конкурентоспроможності, забезпечуючи високий синергетичний ефект від функціонування інтегрованої економічної системи. Підкреслюється можливість значного зниження з їх допомогою трансакційних витрат. Водночас, зазначають автори, потенційні можливості інтеграції не завжди знаходять практичне втілення в діяльності підприємств АПК, існують застереження щодо доцільності розвитку окремих її форм.

У наукових публікаціях ґрунтовно розглянута еволюція інтегрованих структур за участю вітчизняних сільгоспвиробників. Наведені варіанти їх класифікації, хоча переліки виділених формувань в окремих випадках суттєво різняться. Проте нарощування потенціалу аграрного сектору економіки України, вплив на його розвиток глобалізаційних процесів, підвищення рівня його інвестиційної привабливості вимагають теоретичного осмислення структурно-динамічних змін, які тут відбуваються, уточнення ролі і статусу в цих процесах окремих інтегрованих структур, створених за участю сільгоспвиробників [5, с. 42–45].

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у комплексному та всебічному розкритті особливостей реінжинірингу вертикально-інтегрованих структур в аграрному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах сучасного динамічного соціально-економічного, ринкового середовища ефективність традиційних вертикальних організаційних структур знижується. Цим певною мірою пояснюється зростання популярності командного, мережевого і віртуального підходів. Сьогодні менеджери шукають способи трансформації організацій у гнучкіші системи, які вирізняються високою швидкістю реакції й орієнтації на запити споживача. Тому багато компаній, особливо ті, які займаються бізнесом в Інтернеті, дедалі частіше змушені відмовлятися від жорсткого вертикального підходу в управлінні, що ґрунтується на традиційній функціональній структурі, і здійснювати перехід до горизонтальних структур, які базуються не на відділах і функціях, а на робочих процесах[6, с. 131–133].

Однак створення механізмів горизонтальної координації необхідне всім організаціям незалежно від типів їх структур. Це зумовлено тим, що зростання і розвиток будь-якої організації пов'язані з вирішенням двох проблем. По-перше, зміни зовнішнього середовища або нові стратегічні потреби зумовлюють запровадження нових посад і появу нових відділів, що означає ускладнення структури організації.

По-друге, менеджери вищої ланки зобов'язані пов'язати в єдине ціле функціонування всіх відділів компанії. І хоча в забезпеченні такої єдності досить ефективну роль відіграє формальна система розпоряджень, команд і контролю, однак цього замало, оскільки організація потребує також систем оброблення інформації та забезпечення комунікацій між співробітниками, які працюють у різних підрозділах і займають різні позиції в ієрархії організації. Важливим етапом у перетворенні організаційної структури – реінжиніринг, або організація структури навколо горизонтальних процесів, а не

вертикальних функцій. Розвиток горизонтального координування передбачає відповідне проектування систем і структур. У багатьох компаніях ступінь горизонтальної координації підвищується за допомогою постійних команд, менеджерів проектів або управляючих процесами. Ця процедура реорганізації, як уже зазначалося, отримала назву «реінжиніринг» [7].

Під реінжинірингом (реінжинірингом бізнес-процесів – англ. Business Process Reengineering, BPR) розуміють «радикальну реорганізацію прийнятих в організації бізнес-процесів, результатом яких стає різке зниження витрат, підвищення якості товарів, рівня сервісу і швидкості реагування на зміни ринкового середовища); «фундаментальне переосмислення і радикальне переконструювання бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, оформлене відповідними організаційно-розпорядними і нормативними документами».

Уперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» використав М. Хаммер, який визначив цей вид діяльності як «фундаментальне перепроєктування процесів компаній для досягнення докорінних покращань в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги, темпи» [8, с. 5 ; 9, с. 74]

За результатами опитування серед фінансових директорів 80 найбільших компаній США, основною мотивацією проведення реінжинірингу було поліпшення сервісу та якості продукції (послуг), а також зниження витрат. Однією з основних особливостей реінжинірингу є його орієнтація не на функції, а на процеси, і тому зазвичай він пов'язаний з відмовою від вертикальної організаційної структури на користь структури, що сприяє тіснішій горизонтальній координації, більшій гнучкості та високій швидкості відгуку компанії на зміни в зовнішньому середовищі. Реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на докорінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій чи іншій сфері управління.

Основний зміст реінжинірингу вертикально-інтегрованих структур полягає у поєднанні різних стадій єдиного виробничо-збутового ланцюга в межах однієї фірми або інтегрованого формування. При цьому відбувається розширення контролю над суміжними ланками технологічного циклу, поглиблення зв'язків підприємства з постачальниками та споживачами. Серед основних переваг вертикальної інтеграції можна виділити підвищення ефективності виробництва завдяки оптимізації технологічної складової; забезпечення стабільності поставок і збуту продукції, зменшення залежності від постачальників і збутових структур; посилення конкурентної позиції, іміджу та репутації як вертикально інтегрованої структури в цілому, так і її окремих учасників; зниження трансакційних витрат при укладанні угод між учасниками вертикально інтегрованої структури; можливість зниження ціни на кінцевий продукт; синергетичний ефект; раціональне використання відходів промисловості.

При цьому якщо горизонтальна інтеграція спрямована на отримання економії при збільшенні масштабів виробництва, посилення конкурентної позиції, а також може свідчити про монопольні прагнення її учасників, то вертикальна інтеграція дає змогу охопити всі етапи формування ланцюга доданої вартості продукції, забезпечити при цьому безперервність технологічного процесу, наскрізний контроль за якістю продукції, зниження виробничих і трансакційних витрат та ризиків, досягнення конкурентних переваг і стійких темпів економічного зростання.

Особливостями реінжинірингу вертикально-інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі України є:

- покращення та підвищення ефективності міжгалузевих відносин;
- реалізація ефекту масштабу;
- формується та впроваджується система гарантій якості, можливості підвищувати технологічний рівень виробництва;

- формуються нові прогресивні форми організації сільськогосподарського виробництва і переробки продукції, що створює передумови до стійкого розвитку та зростання прибутку;

- забезпечується зростання конкурентоспроможності продукції на внутрішніх і зовнішньому ринках як за рахунок скорочення витрат, так і шляхом впровадження інноваційних продуктів;

- підвищення та посилення конкурентоспроможності дає змогу виходу на зовнішні міжнародні ринки, що приводить до додаткового прибутку.

Інноваційна стратегія розвитку вертикально-інтегрованих структур є одним із напрямів модернізації вітчизняного агропромислового комплексу. Основні напрямки інноваційного розвитку вертикально інтегрованих структур сформовані з метою підвищення конкурентоспроможності українського агропродовольчого комплексу на світових ринках та забезпечення продовольчої безпеки країни

Кожному сільськогосподарському товаровиробникові доводиться в процесі своєї діяльності долати численні проблеми, пов'язані з тиском конкурентів, обмеженнями адміністративного характеру з боку органів влади, недоліками у власному ресурсному забезпеченні тощо. Прагнучи зробити умови свого функціонування комфортнішими, безпечнішими, суб'єкти галузі використовують різні інструменти, серед яких – налагодження тіснішої взаємодії з діловими партнерами, установами й організаціями, спроможними допомогти у вирішенні тих чи інших питань. Розвиток цієї взаємодії веде до утворення стійких інтеграційних зв'язків, участі в інтегрованих структурах.

Інтеграційні процеси характерні практично для всіх галузей і сфер економіки. Однак форми інтеграції та види інтегрованих структур, що можуть бути створені за участю агровиробників, вирізняються розмаїтістю й різноспрямованістю. Це пов'язано з багатоукладністю форм організації сільськогосподарського виробництва, варіацією їхніх розмірів і спеціалізації,

великим інтересом до аграрного бізнесу з боку як фізичних осіб, так і суб'єктів інших секторів економіки.

Прогресивний розвиток сільського господарства неможливий без поглиблення спеціалізації й посилення концентрації сільгоспвиробництва, а його індустріалізація та інноваційний розвиток є визначальними передумовами встановлення міжгосподарських кооперативних зв'язків та інтеграції. За умов подальшої спеціалізації та концентрації сільгоспвиробництва, тобто масового випуску великої кількості однорідної сільгосппродукції, яка є переважно сировиною для подальшої переробки, виникає потреба у чіткій регламентації господарських взаємовідносин між сільськогосподарськими, зберігальними, переробними, транспортними підприємствами та мережею збуту готової продукції. На початкових стадіях це вирішується за допомогою встановлення міжгосподарських договірних зв'язків (горизонтальна інтеграція), у подальшому – шляхом створення єдиної інтегрованої структури, яка забезпечує замкнутий цикл виробництва (вертикальна інтеграція). Отже, під вертикальною інтеграцією розуміють розвиток міжгалузевих зв'язків, співпрацю сільськогосподарських, промислових та інших підприємств АПК, які технологічно пов'язані між собою єдиним процесом виробництва сільськогосподарської сировини, її промислової переробки та реалізації готової продукції [4, с. 41–42].

У господарській практиці вертикальна інтеграція може здійснюватися у формах виробничої контрактації та інтеграції власності. В аграрному секторі економіки України вертикально інтегровані компанії розвиваються переважно у конгломеративних формах, які юридично оформлені у вигляді різних об'єднань господарських підприємств.

Процес, що утворює вертикально інтегровану структуру може бути циклічним і проходити в декілька стадій за функціональним призначенням. Рушійною силою створення інтеграційної структури є об'єднання інформаційних полів, що досягається за рахунок формування загального

інформаційного простору та введення відповідних економічних важелів і стимулів. У другому випадку поглиблення інтеграції, зближення інтересів учасників агропромислового виробництва здійснюється за рахунок вибору організаційно-правової форми об'єднання і кожного його учасника, введення в дію організаційної структури і способів організації виробництва та управління [10, с. 115–117].

У процесі виробничо-технологічної інтеграції посилення взаємодії між учасниками вертикально інтегрованої структури відбувається шляхом перебудови відносин та всебічного розвитку матеріально-технічної бази кожного з них, об'єднання поетапних технологій в єдиний технологічний процес. Максимальний ефект може бути досягнутий за умови одночасної реалізації всіх трьох напрямків. Одним із варіантів побудови інтеграційних зв'язків є укладання довгострокових або короткострокових договорів з юридично незалежними компаніями. Також, необхідно підкреслити, що географічна близькість підприємств, також допомагає побудові та впровадження інтеграційних процесів.

Виробники сільськогосподарської продукції, що знаходяться поруч з переробними підприємствами харчової промисловості і пов'язані між собою транспортними системами, значно знижують витрати, що виникають у процесі збуту продукції. За контрактною формою інтеграції взаємовідношення між сільськогосподарськими виробниками, переробними, збутовими та іншими організаціями регулюються контрактами або довгостроковими договорами, в яких визначаються умови і форма розрахунків за продукцію, розподіл між учасниками всіх можливих ризиків.

Створення єдиного інформаційного простору вертикально інтегрованої структури дозволяє значно скоротити трансакційні витрати, підвищити ефективність управлінської праці, провести ефективну реорганізацію бізнес процесів підприємств [2, с. 20]. Інтегроване об'єднання, що побудоване на засадах інформатизації діяльності, дає змогу впроваджувати інноваційні

технології у виробничу сферу та значно підвищувати показники ефективності господарської діяльності. Вертикально інтегровані структури мають значну питому вагу у виробництві продукції. Наприклад 10–20 переробних підприємств із різними формами вертикальної інтеграції виготовляють переважну частину товарної продукції галузей аграрного сектора України. Це зумовлено впровадженням інноваційних технологій, високими показниками виробничої ефективності, скороченням трансакційних витрат. Найбільше об'єднання зацікавлені у виробництві м'яса птиці, соняшникової олії, овочів та соків.

Необхідно зазначити, що вертикально інтегровані підприємства мають ряд принципово важливих переваг перед іншими формами господарювання в аграрному секторі. Однією з таких переваг є те, що в них досягається реальна інтеграція сільськогосподарського і переробного виробництва та торговельної діяльності. Сільськогосподарська сировина спрямовується на власні переробні підприємства, а з них у формі кінцевого продукту споживання, в торговельну мережу. За такої політики зникає багато посередників і збільшуються доходи підприємств. Крім цього, відбувається внутрішній перерозподіл фінансових потоків та стимулювання відповідних галузей, що входять до складу вертикально інтегрованої структури, особливо це актуально для виробників сільськогосподарської сировини, рівень прибутковості яких нижче, ніж в інших ланцюжках товаровиробництва [5, с. 60; 9, с. 74]. Тому закономірно, що більшість підприємств з вертикальною формою інтеграції забезпечують вищу орендну і заробітну плату, ведуть виробництво значно ефективніше порівняно з іншими формами господарювання в сільському господарстві.

Особливо слід наголосити на тому, що великомасштабне сільськогосподарське і промислово-переробне виробництво дає змогу отримати так званий ефект масштабу. Адже великі масштаби виробництва дозволяють застосовувати сучасну високопродуктивну техніку та новітні

технології і завдяки цьому істотно підвищувати продуктивність ресурсів, знижувати витрати на одиницю продукції, а отже, підвищити ефективність виробництва. Важливим аспектом діяльності вертикально інтегрованих формувань є їх можливості щодо забезпечення необхідної якості сільськогосподарської та харчової продукції завдяки проходженню та дотриманню умов сертифікації [8, с. 6–7]

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Завдяки застосуванню новітніх технологій у виробництві та переробці продукції сільського господарства, можливостей контролю за дотриманням технології на всіх її етапах, запровадженню необхідних стандартів якості вертикально інтегровані структури мають безперечні конкурентні переваги порівняно з іншими формами ведення агробізнесу. Ці структури використовують усі переваги спеціалізації, концентрації та інтеграції виробництва, отримують надприбутки за рахунок оптимізації структури капіталу та привласнення рентних платежів, використання дешевої робочої сили, залучення державної підтримки тощо.

Проведений аналіз стану вертикально інтегрованих об'єднань дає підставу стверджувати про високу економічну ефективність зазначених підприємств. На думку автора, створення економічних структур з вертикальною формою інтеграції різних форм надасть можливість ефективно використовувати всі типи ресурсного забезпечення підприємств на основі інформатизації їх діяльності. Впровадження технологій реінжинірингу на переробно-харчових виробництвах має бути зорієнтоване на кардинальну-перебудову і перепрофілювання основних бізнес-процесів, в першу чергу, стосовно переходу від суто переробки сільськогосподарської сировини до її комплексного використання через організацію виробничо-технічних процесів в наступному порядку: здійснення виробничо-технічного впливу на зміну матеріально-речової субстанції сільськогосподарської сировини, формування

виробничо-технічних передумов для повторного використання вторинної сировини для виробництва готової продукції, утилізації тваринних та рослинних решток через рекуперацію енергії з метою виробництва біологічного палива і його подальшого використання для задоволення енергетичних потреб підприємства, що в підсумку сприятиме зниженню рівня питомих матеріальних витрат та послабленню негативного впливу на довкілля.

Література

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Зінчук Т. О., Николюк О. М., Пивовар П. В. Особливості функціонування вертикально інтегрованих бізнес-структур холдингового типу в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 19–26.
3. Dorsey S., Boland M. The Impact of Integration Strategies on Food Business Firm Value. *Journal of Agricultural and Applied Economics*. 2009. № 41,3. P. 585–598.
4. Гуторов А.О. Вертикально інтегровані структури у сільському господарстві: економічні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 1. С. 120—130.
5. Jeffery T. J. Lamont Horizontal and Vertical Integration in Agricultural Marketing Systems. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. 1993. Vol. 4, Iss. 2. P. 41–65.
6. Hobbs, JE. Closer vertical coordination in agri-food supply chain: a conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Management*. 2000. № 5 (3). P. 131–142.
7. Rehber R. Vertical Coordination in the Agro-Food Industry and Contract Farming: A Comparative Study of Turkey and the USA. *Food Marketing Policy Center*. 2000. Research Report № 52.

8. Hendrickson M. K., James H. S., Heffernan W. Vertical Integration and Concentration in US Agriculture. In: Thompson P., Kaplan D. (eds) *Encyclopedia of Food and Agricultural Ethics*. Springer, Dordrecht, 2018. PP. 1–10.
9. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : [навчально-практичний посібник у схемах і таблицях]. Харків: ХНЕУ, 2009. 80 с.
10. Ніценко В. С. Механізми розвитку інтегрованих підприємницьких структур в агропродовольчій сфері: проблеми теорії і практики: монографія. Херсон: Видавець Грінь Д. С., 2014. 352 с.

References

1. Andriychuk, V.G. (2002), *Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv* [The economics of agricultural enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Zinchuk, T.O., Nikolyuk O.M. and Pivovar, P.V. (2019), “Features of functioning of vertically integrated business structures of holding type in agrarian sector”, *Economics of AIC*, vol. 9, pp. 19-26.
3. Dorsey, S. and Boland, M. (2009), “The Impact of Integration Strategies on Food Business Firm Value”, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, vol. 41,3. pp. 585–598.
4. Hutorov, A.O. (2011), "Vertically integrated structures in agriculture: economic principles of formation and development", *Ekonomika i prohnouzuvannia*, vol. 1, pp.120—130.
5. Jeffery, T. J. (1993), “Horizontal and Vertical Integration in Agricultural Marketing Systems”, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, vol. 4, Iss. 2, pp. 41–65.
6. Hobbs, J.E. (2000), “Closer vertical coordination in agri-food supply chain: a conceptual frame work and some preliminary evidence”, *Supply Chain Management*, vol. 5 (3), pp. 131–142.

7. Rehber, R. (2000), “Vertical Coordination in the Agro-Food Industry and Contract Farming: A Comparative Study of Turkey and the USA”, *Food Marketing Policy Center*. Research Report, vol. 52.
8. Hendrickson, M. K., James, H. S. and Heffernan, W. (2018), “Vertical Integration and Concentration in US Agriculture”, *Encyclopedia of Food and Agricultural Ethics*. Springer, Dordrech, pp. 1–10.
9. Lepeyko, T.I. (2009), *Reinzhynirynh biznes-protsesiv* [Reengineering of business processes], KhNEU, Kharkov, Ukraine.
10. Nitsenko, V.S. (2014), *Mekhanizmy rozvytku intehrovanykh pidpriemnyts'kykh struktur v ahroprodovol'chij sferi: problemy teorii i praktyky* [Mechanisms of development of integrated business structures in the agro-food sphere: problems of theory and practice], Publisher Grin DS, Kherson, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2023 р.