

15. *Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / Robert C. Camp. – ASQC Quality Press, 1989. – 299 p.*

16. *Merfi R. Adaptivnih procesiv v ekonomichnih sistemah. – N.Ju. – 1965.*

17. *Pettigrju, Endrju M. Konkurentospromozhnist' i proces upravlinnja / Pettigrju, Endrju M. // Oksford Anglija i N'ju-Jork: B. Blackwell. – 1988.*

Стаття надійшла до редакції 12.03.2014 р.

\*

УДК 338.24:334.012.81

*В.Ф. ШУКАЛОВИЧ, кандидат економічних наук, доцент, докторант  
Житомирський національний агроекологічний університет*

## **Механізм прийняття рішення в управлінні вертикальними інтеграційними процесами в агробізнесі**

**Постановка проблеми.** Загальні тенденції розвитку агробізнесу в Україні в сучасних умовах показують поширення та поглиблення організаційних, економічних і правових форм взаємовідносин підприємств, задіяних у виробництві продовольчої продукції. Вони знаходять свій прояв: у процесах злиття та поглинання виробничих одиниць, у ланцюгу формування продукції, внутрішньому розвитку підприємств у секторах із вищою доданою вартістю, активізації укладення контрактів і угод між учасниками ринку різного змісту, рівня й інтенсивності регулювання. Поширення таких явищ у системі агробізнесу в Україні піднімає питання ефективності та доцільності застосування вказаних вище інструментів розвитку, вироблення уніфікованого механізму прийняття рішення щодо їх оптимізації, застосування альтернативних організаційно-економічних інструментів, що знаходить свій прояв у зміні як системи вертикальної координації підприємств у цілому, так і корекції окремих параметрів відносин: вартісних, кількісних, часових, організаційних та ін.

Актуальність проблематики підтверджується реаліями, в яких розвивається сфера агробізнесу. Великі компанії, які починаючи з 2004 року активно розвивали власний біз-

нес із використанням стратегії вертикальної інтеграції практично у всіх сферах виробництва й збуту продовольчої продукції, задаються питанням оптимізації власної діяльності в частині організації руху матеріальних і фінансових ресурсів у ланцюгу формування вартості продукції. Посилення конкуренції на олігополістичних ринках та водночас наявність приблизно однакових за економічною віддачею технологій і людських ресурсів змушує великі компанії дедалі частіше розглядати інструменти поглинання й реалізації активів, корекції внутрішніх і зовнішніх контрактів, використання аутсорсингу як основи конкурентної боротьби та підвищення ефективності діяльності.

У свою чергу дрібні компанії й підприємці, відчуваючи жорстку конкуренцію з боку великих учасників ринку та відповідно неспроможність наростити обсяги виробництва, достатні для беззбиткової діяльності, постають перед проблемою інвестування в сектори, які знаходяться «вверх» або «вниз» у ланцюгу формування продукції. Необґрунтованість такого інвестування тягне за собою суттєві ризики неповернення інвестованих коштів і зменшення економічного потенціалу інвестора. Це в кінцевому результаті вимагає розробки відповідного алгоритму прийняття рішення щодо запровадження певного механізму вертикальної координації та вертикальної інтеграції зокрема.

---

© В.Ф. Шукалович, 2014

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи дослідження у даній царині необхідно виокремити два ключові напрями: вітчизняний і зарубіжний, що, по суті, мають єдиний погляд на сам процес вертикальної інтеграції та управління нею, однак різний ступінь фокусування на ланцюг формування продукції й базові теоретичні принципи.

Зарубіжна теорія розглядає процес вертикальної інтеграції досить широко в рамках нової інституціональної та неокласичних теорій, що мають за методологічну основу введені ними поняття «специфічності активів» (specific assets), «транзакційних витрат» (transaction costs), «опортуністичної поведінки» (moral hazard), «асиметрії інформації» (information asymmetry), розглядають права власності й контрактний процес як інструменти формування відносин між покупцем і продавцем у продуктовому ланцюгу (т. з. вертикальна координація), частковим випадком яких є вертикальні інтеграційні процеси [16 – 22, 24, 25]. На даній основі побудовано цілий ряд емпіричних досліджень, що стосуються прийняття рішень щодо вертикальної інтеграції, найбільший розвиток з яких одержали положення теорії транзакційних витрат та індустріальних організацій, однак стосовно агробізнесу вони виявилися нечисленними [14, 18, 22, 23].

Вітчизняні дослідження процесів вертикальної інтеграції є досить об'ємними, однак стосуються в основному агропромислової інтеграції й висвітлені в працях М.К. Пархомця [9], Л.В. Молдаван [7], М.Й. Маліка [6], М.Ю. Коденської [3]. Це зумовлено поширеним теоретичним фундаментом вітчизняної наукової школи, що розглядає економічний процес в АПК із погляду діяльності трьох його сфер: промислової (постачає ресурси для сільськогосподарського виробництва), безпосередньо сільськогосподарського виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Іноді до даного переліку включається сфера зберігання і збуту продовольчої продукції. При цьому робиться акцент на виключно позитивних сторонах інтеграції цих сфер, яка підвищує ефективність їхньої діяльності. Водночас практика господарювання досить часто показує зво-

ротні результати: підприємства дезінтегруються або взагалі не приймають рішення щодо інтеграції.

Праці Ю.О. Нестерчук [8], П.М. Макаренка [5], А.П. Сави [10], О.Є. Гудзь [2], Л.Л. Куц [4], В.Л. Валентинова [1] дещо поглиблюють та розширюють сферу розуміння вертикальних інтеграційних процесів, однак в окремих аспектах входять у суперечність із фундаментальними іноземними науковими школами і не розкривають власне механізм прийняття рішень для управління вертикальними інтеграційними процесами.

**Мета статті** – обґрунтувати механізм прийняття рішень щодо управління вертикальними інтеграційними процесами підприємств агробізнесу.

**Виклад основних результатів дослідження.** Повнота дослідження досить суперечливої в теоретичних трактуваннях проблеми зумовлює необхідність ідентифікації ключових понять даної публікації. Узагальнивши результати еволюції теорії вертикальної інтеграції та власні дослідження значимо, що вертикальна інтеграція як процес об'єднує різні ланки формування продукції. При цьому ланку як об'єкт інтеграції слід ідентифікувати з позицій формування в ній доданої вартості за умови наявності ринку для продукції, що виробляється в її межах. Отже, в такому випадку об'єднання виробника ковбас і виробника фаршу, підприємства інкубатора й виробника курятини, виробника солоду та виробника пива і т. д. слід вважати вертикальною інтеграцією. Такий підхід дає можливість співвідносити агропромислову інтеграцію, що розглядається переважно більшістю вітчизняних дослідників, та вертикальну інтеграцію в агробізнесі, що розглядається переважно іноземними авторами, як часткове і загальне. Подібним характеризуються поняття вертикальна координація (загальне) та вертикальна інтеграція (часткове).

Ключовим перед застосуванням алгоритму прийняття рішення є ідентифікація ланок функціонального ланцюга формування продовольчої продукції й типу об'єднання даних ланок. Щодо першого, то в окремих дослідженнях вже були спроби їх виділення [13]. Їхня ідентифікація в усіх без винятку

галузях виробництва продовольчої продукції залишається першочерговим завданням розвитку емпіричних досліджень у сфері формування вертикальної інтеграції в агробізнесі та управління цими процесами. Зазначимо, що основним інструментом розв'язання даного завдання має стати моніторинг існуючих і перспективних технологічних процесів формування продукції, виявлення ринків проміжної продукції, що виникає в результаті їхнього функціонування.

Щодо другого, то тип взаємовідносин (об'єднання, координації), в який вступають відокремлені ланки виробничого ланцюга, також потребує відповідної градації. Теоретичні дослідження в цьому напрямі мають характер, що не відповідає потребам механізму управління вертикальною інтеграцією й не відображають її системну природу, мають слабе емпіричне підтвердження. Аналіз відносин між покупцем і продавцем у ланцюгу формування продовольчої продукції дав змогу сформуванню певний організаційний континуум [12, 22]. Однак він не дає «ключ» від повного переліку системних організаційно-управлінських механізмів взаємовідносин, які розглядаються як альтернатива в процесі управління вертикальною інтеграцією. Суттєву допомогу в розвитку даної частини досліджень надали Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Аналіз їх на предмет виявлення відповідних системних механізмів взаємовідносин показав, що вертикальна координація ланок продуктового ланцюга відбувається шляхом виникнення між ними трьох груп зв'язків, що визначають тип взаємовідносин (об'єднання, координації): права власності на активи; контроль та управління діяльністю; рух продукції в одному й фінансових ресурсів у зворотному напрямі.

Кожен із наведених зв'язків може мати різний ступінь інтенсивності та глибину. Це одразу уможливило розглядати певну сукупність ланок і комбінації вказаних зв'язків між ними різної сили й інтенсивності як альтернативу існуючій системі вертикальної інтеграції в підприємстві. Тому з позицій

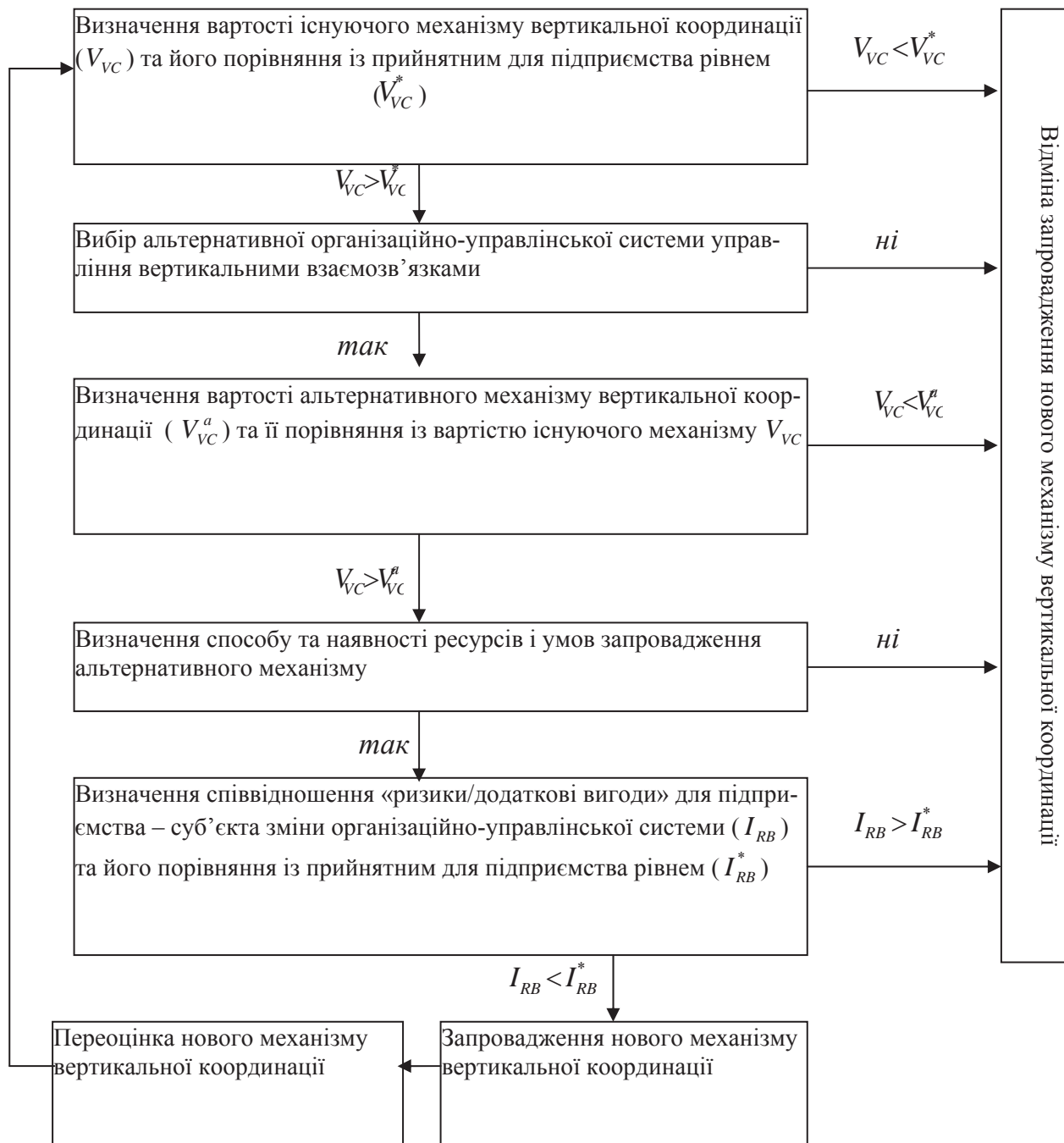
системного підходу, управління вертикальними інтеграційними процесами – це сукупність заходів, направлених на зміну організаційно-управлінської системи вертикальної координації її корекції та оптимізації. Фактично менеджмент підприємства, відповідальний за управління відносинами (координацією) в ланцюгу формування продукції, приймає рішення стосовно зміни інтенсивності вказаних трьох груп взаємозв'язків, які існують між ланками, а також кількості ланок, що знаходяться в даному ланцюгу.

Врахування комплексу інституціональних, економічних і організаційних факторів дало змогу сформувати процес прийняття рішення щодо управління вертикальною інтеграцією як управлінський алгоритм, що складається із п'яти послідовних кроків (рис.). Даний алгоритм ґрунтується на припущенні, що підприємство «експлуатує» один із варіантів організації взаємозв'язків (вертикальної координації), що стосуються прав власності на активи, контролю й управління, руху продукції та фінансових ресурсів. Дана сукупність організаційно-управлінських систем ведення бізнесу в ланцюгу формування продовольчої продукції повною мірою відображає всі існуючі можливості взаємовідносин підприємств агробізнесу в сучасних умовах.

Враховуючи це, перший крок при прийнятті рішення щодо зміни механізму вертикальної інтеграції включає питання щодо ініціювання даного процесу. Воно визначається на основі порівняння вартості існуючого механізму вертикальної координації з рівнем, що є прийнятним для підприємства. Вартість існуючого механізму координації може бути високою із двох причин:

- 1) координація регулярно призводить до проявів опортунізму торговельних партнерів або дисфункції процесів виробництва і попиту;

- 2) витрати на використання існуючої організаційно-управлінської системи є більшими ніж втрати від недосконалості координації, для якої й створена дана система.



### Алгоритм прийняття рішення щодо управління вертикальними інтеграційними процесами

Джерело: Удосконалено на основі [22].

Якщо підприємство незадоволене існуючим механізмом вертикальної координації ведення бізнесу, здійснюється вибір альтернативної організаційно-управлінської системи. У разі такого вибору (або наявності прийнятної для підприємства системи) відбувається перехід до третього блоку. Третій блок стосується оцінки вартості альтернативного механізму вертикальної координації та його порівняння із вартістю існуючого. Фактично, дається відповідь на запитання:

чи знизить альтернативна система вартість координації? Вартість координації може бути знизена за рахунок збільшення (зменшення) частки прав власності в ланці, що знаходиться в ланцюгу формування продовольчої продукції, посилення (послаблення) контролю за діяльністю, зміни існуючого графіка руху продукції й розрахунків за неї. Якщо в результаті розрахунків оцінка вартості альтернативного механізму буде вищою від вартості існуючого, перехід до пропоно-

ваної організаційно-управлінської системи не відбувається.

Навпаки, якщо вдається знайти таку відповідність, тоді переходять до четвертого блоку, в якому визначається спосіб імплементації механізму та практична можливість його запровадження. Самого існування потенційно кращої організаційно-управлінської системи недостатньо для практичного її запровадження. Менеджер, що приймає рішення, повинен впевнитися, чи існують ефективні, специфічні заходи, що, по-перше, дасть змогу її імплементувати, а по-друге – примусить потенційну систему працювати в існуючих умовах. Фактично, можливість імплементації є результатом складного переговорного процесу, в результаті якого відбувається узгодження позицій, обмін взаємними поступками й зміна окремих параметрів потенційно нової організаційно-управлінської системи. Таким чином, імплементація даного механізму залежатиме від великого комплексу факторів, які стосуються інформаційної обізнаності учасників про переговорні позиції один одного, параметри трьох груп взаємозв'язків, ринкового середовища (кількості учасників та конкуренції на кожному рівні ланцюга формування продукції, натурального і вартісного розміру ринку), антимонопольного регулювання. Відповідно кожен елемент переговорних позицій сторін може бути предметом торгів.

Серед способів практичного запровадження (імплементації) організаційно-управлінської системи:

1) зміна взаємозв'язків прав власності шляхом продажу або купівлі акцій акціонерного товариства, внесення (вилучення) капіталу до (із) статутного фонду товариства, збільшення (зменшення) частки у спільному підприємстві, яке є ланкою ланцюга формування продукції;

2) зміна взаємозв'язків контролю й управління шляхом укладення договорів на доступ до інформації про рух оборотних і необоротних активів, грошових надходжень за видами продукції, можливості приймати рішення щодо управління технологічним процесом, збутовою діяльністю (логістикою), кадрами (людськими ресурсами) та контролю за даними операціями;

3) зміна взаємозв'язків руху продукції визначенням напрямів її руху (в межах вертикально координованого ланцюга чи поза ним, певним покупцям чи на ринок), відстрочкою за платежами, ціною, обсягами, термінами доставки, визначеними якісними характеристиками тощо.

Наявності специфічного способу, що дає змогу ефективно запровадити систему координації, недостатньо. Для цього повинні бути такі умови:

1) наявність необхідного капіталу (активів);

2) погодження партнерів (чи особа, яка приймає рішення, має контрагента, котрий згодиться на імплементацію нового координаційного механізму?);

3) компетентність контролю (мається на увазі, що кожна організаційно-управлінська система координації має різні рівні інтенсивності контролю й особа, що приймає рішення, повинна визначити компетентність персоналу в імплементації організаційно-управлінської моделі);

4) інституціональна прийнятність (чи відповідає координаційний механізм існуючим соціальним, культурним, виробничим, груповим, законодавчим нормам, принципам ведення бізнесу).

У разі невиконання щонайменше однієї із чотирьох наведених умов, рішення щодо зміни існуючої системи координації в ланцюгу формування продукції не приймається.

Враховуючи, що альтернативний механізм при запровадженні в умовах підприємства матиме тривалі в часі та досить часто незворотні наслідки, п'ятий блок стосується оцінки прийнятності співвідношення «ризик/додаткові вигоди» для суб'єкта прийняття управлінського рішення. Відбір кола ризиків суб'єктом прийняття рішення є необхідним для надання відповіді на дане питання. На власне переконання, вказані ризики мають перспективний характер і стосуються можливостей зміни макро-, мікро- й мезоекономічних факторів. Серед перших – збільшення (зменшення) оподаткування, посилення державного регулювання та впливу на галузь, зміна валютного курсу, лібералізація або посилення політики стандартизації продукції, митного регулювання, антимоно-



польна політика. Серед других – можливість появи технологічних удосконалень, що можуть вплинути на вартість продукції, наявність необхідного персоналу відповідної кваліфікації для «експлуатації» нової організаційно-управлінської системи, розвитку ресурсної бази й потенціал розширення (звуження) ринків кінцевої продукції. У даному випадку визначення інтервалів найприйнятніших значень співвідношення «ризик/додаткові вигоди» для прийняття позитивного рішення може стати предметом окремого дослідження та включати перспективні оцінки як ризиків, так і прогнозні значення майбутніх вигод у результаті використання альтернативної організаційно-управлінської системи.

**Висновки.** На основі узагальнення досліджень, що стосуються сутності взаємовідносин у ланцюгу формування продовольчої продукції, або т. з. вертикальної координації, сформовано алгоритм прийняття рішень щодо управління вертикальними інтеграційними процесами, що враховує: схильність менеджменту до зміни існуючої організаційно-управлінської системи; її оцінку й оцінку вартості альтернативного механізму стосовно інтенсивності взаємозв'язків прав власності, управління та контролю, руху продукції, фінансових ресурсів; наявність відповідних інструментів практичного запровадження; вплив умов внутрішнього і зовнішнього економічного та інституціона-

льного середовищ; перспективні ризики й доходи від запровадження.

Перспективні дослідження у сфері управління вертикальними інтеграційними процесами доцільно зосередити на оцінці кожного із п'яти етапів прийняття рішення. По-перше, вони повинні полягати в ідентифікації ланок ланцюга формування продовольчої продукції в різних галузях: виробництві м'яса та м'ясної продукції, олійної, молочної, продукції переробки зернових, овочів і фруктів. Це потребує дослідження технологічного процесу й виокремлення ринків проміжної продукції. По-друге, необхідним є формування континуума альтернативних організаційно-управлінських систем вертикальної координації, до якого може звернутися вертикально-інтегроване підприємство у випадку зміни координаційного механізму. По-третє, потребує розвитку та розробки контрактний процес переходу на інший координаційний механізм, що враховує інформаційну обізнаність сторін стосовно зовнішнього й внутрішнього економічного середовища, їх переговорну силу. По-четверте, потребує розробки методична платформа оцінки перспективних ризиків і доходів, виділення інтервалів числових значень співвідношення «перспективні ризики/перспективні доходи», при яких запровадження альтернативного механізму вертикальної координації є найдоцільнішим.

### Список використаних джерел

1. *Валентинов В.Л.* Вертикальна координація як фактор розвитку міжгалузевих відносин в АПК / В.Л. Валентинов // Економіка АПК. – 2003. – №6. – С. 26.
2. *Гудзь О.Є.* Розвиток інтеграційних відносин в аграрній сфері України: виклики та перспективи [Електронний ресурс] / О.Є. Гудзь, П.М. Макаренко. – Режим доступу: [http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3\\_1/008.pdf](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1/008.pdf).
3. *Коденська М.Ю.* Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності / М.Ю. Коденська // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 24-31.
4. *Куц Л.Л.* Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств / Л.Л. Куц // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5. – С. 42-46.
5. *Макаренко П.М.* Інтеграція як фактор підвищення економічної ефективності сільського господарства [Електронний ресурс] / П.М. Макаренко // Вісн. Полтавської держ. академії. – Режим доступу: [www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350\\_Content.pdf](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350_Content.pdf).
6. *Малік М.Й.* Проблемні питання розвитку кооперацій та інтеграційних відносин в АПК // М.Й. Малік, Ю.Я. Лузан // Економіка АПК. – 2010. – № 3. – С. 3-14.
7. *Молдаван Л.В.* До питання інтеграції сільськогосподарських товаровиробників, підприємств АПК, споживчих товариств та їх спілок у кооперативні структури / Л.В. Молдаван // Мясной бизнес. – 2005. – № 2. – С.68-69.
8. *Нестерчук Ю.О.* Вертикальна інтеграція у системі стратегічних цілей аграрної політики держави / Ю.О. Нестерчук // Актуальні проблеми економіки АПК: кол. моногр. ; за ред. Д.К.Семенди, О.І. Здоровцова. – Умань: Видавель "Сочінський", 2009. – С. 75-135.
9. *Пархомець М.К.* Напрями розвитку кооперацій та інтеграцій у аграрній сфері АПК / М.К. Пархомець // Таврійський наук. вісн. – 2007. – Вип. 51. – С. 34-37.

10. Сава А.П. Проблеми створення і розвитку інтегрованих формувань в агропромисловому комплексі [Електронний ресурс] / А.П. Сава. – Режим доступу: [www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2009\\_4/17.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2009_4/17.pdf).
11. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. В 2 т. / Ж. Тироль. – СПб: Экономическая школа, 2000. – Т. 1. – 334 с.
12. Шукалович В.Ф. Вертикальна інтеграція в агробізнесі: ідентифікація понять та аналіз базових теорій / В.Ф. Шукалович // Агросвіт. – 2014. – № 2. – С. 38-43.
13. Шукалович В.Ф. Переробка м'яса: визначення ланцюга формування вартості продукції, ризиків та інвестицій в специфічні активи / В.Ф. Шукалович // Інвестиції: практика і досвід. – 2013. – № 21. – С. 52-56.
14. Brithal, Pratap S. Vertical Coordination in High-Value Food Commodities: Implications for Smallholders / Pratap S. Brithal, P. K. Joshi, and Ashok Gulati // *MTID Discussion Paper №85*. – April 2005. – Washington: International Food Policy Research Institute, 64 p.
15. Gibbons R. Four Formal (izable) Theories of the Firm / R. Gibbons // MIT Department of Economics Working Paper № 04-34, 16 September, 2004, 62 p.
16. Grossman S. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration / S. Grossman S., O. Hart // *Journal of Political Economy*. – 1986. – № 94. – P. 691-719.
17. Hart O. Property Rights and the Nature of the Firm / Hart O. and John Moore // *Journal of Political Economy*. – 1990. – № 98. – P. 1119-1158.
18. Joskow P.L. Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence / P.L. Joskow // *Journal of Law, Economics and Organization*. – Vol.4 – Spring 1988. – P. 95-117.
19. Klein B. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process / B. Klein, R. Crawford and A. Alchian // *Journal of Law and Economics*. – 1974. – № 21. – P. 297-326.
20. Martinez Steve W. Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries [Electronic source] / Martinez S.W. – Washington: United States Department of Agriculture Agricultural Economic, April 2005, 67 p. – Available at: <http://www.prairieswine.com/pdf/34307.pdf>.
21. McGuinness T. Markets and Managerial Hierarchies / T. McGuinness // In G. Thompson, et al. (Eds.) *Markets, Hierarchies and Networks*. – London: Sage. – 1994, p. 66-81.
22. Peterson C. Strategic choice along the vertical coordination continuum/ Peterson C., Wysocki A., Harsh S. // *International Food and Agribusiness Management Review*. – 2001. – №4. – P. 149-166.
23. Siebert J.W. Virtual Investment Concepts and the Ethanol Industry / J.W. Siebert, Hagerman A.D., Park J.L. // *International Food and Agribusiness Management Review*. – Vol. 11, Issue 4, 2008. – P. 67-79.
24. Williamson O. *The Mechanisms of Governance*/ Oliver E. Williamson. New York: Oxford University Press. – 1996, 448 p.
25. Williamson O. *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*/ O. Williamson // *American Economic Review*. – 1971. – № 61. – P. 112-123.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2014 р.

\* \* \*

## Новини АПК

### Аграрний фонд безперервно постачає борошно на хлібопекарські підприємства

Для забезпечення борошном хлібопекарських підприємств Аграрний фонд продовжує здійснювати переробку зерна пшениці на борошномельних підприємствах усіх регіонів країни. Наразі обсяг переробленого зерна на поточний момент сягнув 140,4 тис. т. Про це повідомив під час брифінгу Міністр аграрної політики та продовольства України Ігор Швайка.

Він також поінформував, що одночасно на переробних підприємствах Київської, Кіровоградської та Луганської областей розпочато переробку зерна жита та гречки. «Протягом квітня хлібопекарські підприємства купили майже 72 тис. т борошна, виробленого з зерна державних запасів. Поставка була здійснена на 136 хлібопекарських підприємств.

З початку року Аграрним фондом відвантажено 102,4 тис. т борошна. Крім того, здійснюється поставка фасованої продукції крупи гречаної та борошна вищого гатунку в роздрібну торговельну мережу. Відповідні угоди укладено із ТОВ «Торговельна мережа «Колос», ТОВ «Дельта продукт», ТОВ «Елтікс», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Агротехніка», ТОВ «Карамелія», ТОВ «Вересень плюс», ТОВ «ДНК ГРУПП», ТОВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Прес-служба Мінагрополітики України