



РОЛЬ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

ROLE OF STRATEGY OF GROWTH IN MAINTENANCE OF COMPETITIVENESS OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

Людмила ЄВЧУК,
доктор економічних наук,
Миколаївський державний
аграрний університет



Lyudmyla YEVCHUK,
PhD Economics,
Mykolaiv State
Agrarian University

Розвиток економіки такої аграрної країни, як Україна, у значній мірі визначається розвитком її аграрного сектора, основою якого є сільське господарство. Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників визначає конкурентоспроможність галузі й формує конкурентоспроможність країни в цілому.

Під конкурентоспроможністю підприємства ми розуміємо його здатність успішно функціонувати у довгостроковій перспективі, займаючись діяльністю, спрямованою на творення (звершення, рос. — созидание). Механізмом забезпечення успішного функціонування суб'єкта діяльності у довгостроковій перспективі в умовах швидкозмінного мало передбачуваного зовнішнього середовища є стратегічний менеджмент. Тобто конкурентоспроможним може бути лише підприємство, зорієнтоване на розвиток, напрям якого визначається стратегіями зростання.

Питання стратегічного розвитку й забезпечення конкурентоспроможності підприємств знаходяться в полі зору ряду провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників. Більшість робіт репрезентує детальну розробку теоретико-методологічних та практичних засад стратегічного розвитку та формування конкурентоспроможності суб'єктів різних сфер діяльності. Комплексного дослідження даної проблеми в сільському господарстві ми не зустрічали.

Під стратегією підприємства розуміють узагальнену модель дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Стратегії зростання передбачають розширення підприємства через концентрацію, інтеграцію чи диверсифікацію [11]. Підприємство може зростати в результаті збільшення масштабів своєї поточної діяльності; запровадження нового напрямку роботи або розширення технологічних можливостей; розширення групи споживачів [15], що в усіх випадках передбачає збільшення кількісних показників. Основою зростання може бути внутрішній розвиток чи придбання інших підприємств або поєднання цих дій.

Стратегії зростання для сільськогосподарських підприємств передбачають збільшення їх розмірів, наповнення продуктового портфеля додатковими видами діяльності та продукції, а також перехід на нові засади менеджменту, що забезпечують якісний розвиток підприємства. Останнє передбачає запровадження окремих елементів або цілої системи менеджменту якості підприємства. **Саме стратегії зростання повинні стати пріоритетними для сільськогосподарських підприємств, що буде слугувати підставою забезпечення їх конкурентоспроможності. Growth strategy should become priority for the agricultural enterprises that will be a basis of support of their competitiveness.**

Стратегічне зростання підприємств відбувається шляхом концентрації, інтеграції та диверсифікації.

Концентроване зростання в сільському господарстві частіше відбувається шляхом розширення виробничих потужностей, тобто укрупнення сільськогосподарських підприємств. При цьому виникає ризик створення

надлишку перших. Враховуючи недостатню забезпеченість внутрішніх продовольчих потреб країни продукцією власного виробництва, великий експортний потенціал галузі та попит на українську сільськогосподарську продукцію на зовнішньому ринку, дана проблема поки що вітчизняним

сільськогосподарським підприємствам не загрожує. Проте поступовий розвиток галузі з часом перетворює її на актуальну. Світовий досвід доводить, що контроль надлишкового виробництва сільськогосподарської продукції є необхідною функцією держави.

Світова та вітчизняна практика довели економічну й технологічну доцільність великотоварного виробництва. Зокрема, світова переконає, що процес концентрації — це не місцеве і не тимчасове, а глобальне явище, що характерне для всіх сфер економіки. Ми цілком погоджуємося з точкою зору **В. Андрійчука**, що у складних умовах концентрація є формою забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора і сільського господарства зокрема. Саме великі корпорації з висококонцентрованим виробництвом спроможні швидше розвиватись на інноваційній основі, забезпечувати високу ефективність діяльності [4].

Стратегії концентрації у сільському господарстві (в окремих випадках) мають об'єктивні обмеження розміру галузі площею земель сільськогосподарського використання. Багато господарств, маючи бажання обробляти більшу кількість земель, що підвищить їх ефективність, не мають для цього можливості через відсутність вільних земель: власники земельних паїв передали їх у користування іншим господарникам (часто дрібнотоварним фермерам) або самі займаються їх обробкою. За словами практиків, найбільш оптимальним для забезпечення ефективної роботи в сільському господарстві є підприємство із земельною площею у 3,5–4,5 тис. га.

В умовах посилення концентрації малому й середньому господарствам (до 2000 га) дедалі складніше працювати. Причин кілька: невеликі обсяги виробництва, відносно малі площі для використання високопродуктивної техніки й технологій, обмежені можливості для переробки, зберігання й реалізації продукції, нестача обігових коштів для придбання пального і добрив, проблема висококваліфікованих кадрів. Професійна праця і якісні знання на сьогодні коштують недешево. Часто у малих господарств не вистачає коштів для використання послуг професіоналів у тій або іншій галузі сільського господарства. Одноосібний незалежний товаровиробник з невеликою земельною площею в обробку не має фінансової потужності, тому не може диктувати ціни на сировинному ринку.

Хоча необхідність та вигідність збільшення розмірів не раз була доведена практикою, під час спілкування з аграріями в процесі досліджень ми не раз зустрічалися з тим, що менталітет і психологія окремих товаровиробників та їх прагнення до самостійного господарювання не дозволяють їм прийняти раціональне рішення про об'єднання діяльності, незважаючи на великі організаційні складнощі та низьку ефективність роботи.

Останнім часом активно йде процес укрупнення господарств, земля переходить від сільськогосподарських підприємств до холдингів. Під агрохолдингом розглядають сукупність юридичних осіб, пов'язаних контрактними відносинами чи активами. Джерелом внутрішнього інвестування (донором) для сільськогосподарського виробництва в цих структурах є, як правило, компанія, що здійснює торгівлю зерном [16]. За даними засобів масової інформації, в Україні налічується до 30 великих компаній. Лідерами серед них є агрохолдинг «Кернел» — 600 тис. га; агрохолдинг «Ukrlandfarming» із загальним земельним банком майже 430 тис. га; агрохолдинг «Мрія» — 229 тис. га; агрохолдинг «Астарта», який обробляє понад 210 тис. га [1].

Переваги таких великих агропромислових формувань перед іншими формами господарювання на селі полягають у наступному:

□ великотоварне виробництво забезпечує досягнення ефекту масштабу, який примножується запровадженням новітніх технологій;

□ у багатьох формуваннях досягається реальна інтеграція сільськогосподарського і агропромислового виробництва та торгівлі. Сільськогосподарська сировина спрямовується на власні переробні підприємства, далі — у власну торговельну мережу;

□ в результаті зникає багато посередників, що збільшує доходи агропромислових формувань за рахунок цього фактора, а також за рахунок синергетичного ефекту;

□ більшість таких структур виплачують вищу заробітну плату селянам, ефективніше ведуть виробництво у порівнянні з іншими організаційними формами [5].

Функціонування агропромислових формувань тягне за собою ряд негативних факторів різного спектру дії. Детально їх зміст обґрунтовано В.Г. Андрійчуком у роботах [3; 5]. Якщо підходити об'єктивно до аналізу цих факторів, то можна констатувати, що більшість їх загроз є ідентичними тим, що створює функціонування багатьох відособлених учасників аграрного ринку (сільськогосподарських виробників та заготівельно-переробних структур).

Великотоварне виробництво саме по собі не забезпечує ефективності. Воно тільки створює передумови для формування конкурентних переваг.

The big commodity produce does not provide production efficiency in itself. It only creates preconditions for formation of competitive advantages.

Варто мати на увазі, що стратегічне прагнення підприємства до зростання при переході його розмірів до певної критичної точки може перетворитися в загрозу ефективності функціонування. Агрохолдингам варто враховувати дану тенденцію. Лихоманка, пов'язана зі зростанням, часто заважає у прийнятті виважених рішень. Далеко не всі великі компанії є потенційно успішними. Світовий досвід показує, що в 70% випадків створення великих гравців ринку закінчується невдачею [14].

У 1979 році 500 компаній, що входили до списку, який публікує «Fortune», забезпечували 60% американського ВВП. До 1991 року частка найбільших компаній зменшилась до 40%, скоротившись приблизно на третину. Корпоративний гігантизм відступає, цьому є вагомі економічні причини [12]. За десятилітній період із переліку Fortune-500 зникає майже половина компаній. Вони або поглинаються конкурентами, або повністю припиняють своє існування, не витримавши конкурентної боротьби. І це не дрібні структури регіонального масштабу, а лідери міжнародного бізнесу [9]. Їх вищий менеджмент не розпізнав переломний момент, коли підприємство перестало розвиватись і почало рух у зворотному напрямі.

In article the maintenance of growth strategy of the agricultural enterprises through concentration, integration, an activity diversification is introduced. It is opened restrictions at application of each group of strategy and their lacks. It is proved that the highest effect reach at organic connection of all three growth strategy at one enterprise.

У статті обґрунтовано зміст стратегії зростання сільськогосподарських підприємств через концентрацію, інтеграцію та диверсифікацію діяльності. Розкрито обмеження у застосуванні кожної групи стратегій та їх недоліки. Доведено, що найвищого ефекту досягають при органічному поєднанні на одному підприємстві всіх трьох видів стратегій зростання.

Нині стає очевидним, що формування конкурентоспроможного великотоварного агропромислового виробництва неможливе без налагодження тісних міжгосподарських зв'язків. Формування агрохолдингів забезпечує зростання сільськогосподарського виробництва через **інтеграцію**.

Агрохолдинги репрезентують собою приклад укрупнення бізнесу за рахунок одночасного застосування обох видів інтеграції — вертикальної та горизонтальної. Вертикальна інтеграція представляє собою об'єднання виробників, що функціонують на наступних стадіях продуктової вертикалі. Горизонтальна інтеграція має місце при об'єднанні виробників одного рівня продуктової вертикалі.

В українській економічній літературі інтеграція, зокрема агропромислова, розглядається як співпраця партнерів на договірних умовах, а також на засадах єдиної власності. Має місце розмежування економічного змісту явища тісної співпраці на два види дефініцій — інтеграція та координація. Під інтеграцією розглядається співпраця виробників на основі єдиної (спільної) власності. «Вертикальна інтеграція має місце тоді, коли товаровиробники єдиного технологічного ланцюга об'єднуються через різні механізми під єдиною власністю, в той час як вертикальна координація виникає за умов, коли відносини між такими товаровиробниками регулюються лише контрактами» [3].

Світовий досвід переконує, що співпраця підприємств на договірних засадах (координація) рідко дає позитивні результати. Так, навесні 2008 року на знак протесту проти низьких закупівельних цін іспанські тваринники роздали мешканцям Мадрида 3 тисячі пакетів молока, на початку 2009 року в Афінах фермери роздали перехожим 20 тисяч пляшок молока [19].

Українська економіка в цьому відношенні не є винятком. Проведені нами дослідження показали яскраву виразність даної проблеми в молокопродуктовому підкомплексі, де ні сільськогосподарські виробники сировини, ні переробні підприємства в багатьох випадках не дотримуються взятих на себе зобов'язань та не враховують інтереси один одного. Тому при постановці питання про інтеграцію мова може йти лише про економічні суб'єкти, об'єднані спільною власністю.

Саме так розуміють дану форму організації суспільного виробництва зарубіжні економісти. **М.Портер** розглядає під вертикальною інтеграцією створення технологічного ланцюга виробництва продукції в рамках одного підприємства. «Вертикальна інтеграція є комбінацією чітко окреслених у технологічному відношенні виробництва, розподілу, збуту та/або інших економічних процесів у межах діяльності одного підприємства. Вона становить рішення підприємства скористатися швидше внутрішніми чи адміністративними каналами, ніж ринковими, для реалізації своїх економічних цілей» [17].

Парадигма явища вертикальної інтеграції детально вивчена багатьма фахівцями й висвітлена в спеціалізованих джерелах. Неодноразово називались переваги вертикального об'єднання, головним стимулом до якого є можливість скоротити операційні витрати та збільшити його прибутки.

Більш детально переваги інтеграційного об'єднання представлені іншими авторами в різних джерелах, тому ми не будемо детально на них зупинятися. Зазначимо лише, що вигоди й виграші від вертикальної інтеграції далеко не в усіх випадках можна фінансово обчислити. Тому частіше вони мають більш організаційну й управлінську цінність, ніж фінансову.

Поряд з перевагами вертикальна інтеграція має ряд вагомих недоліків. У першу чергу, це послаблення гнучкості до зміни партнерів. Коли рішення всіх учасників вертикального ланцюга будуть повністю узгодженими, то кожний учасник вже не буде вимушений покращувати можливість, які він у даний момент пропонує ринку,



оскільки ніхто не буде робити більш привабливих пропозицій. У стані ринкової рівноваги конкуренція перестане бути активною силою [10].

По-друге, вертикальна інтеграція споживає капітальні ресурси, які мають альтернативну вартість у межах підприємства, тоді як для укладання угоди з незалежним підприємством потрібен інвестиційний капітал зовнішніх джерел. По-третє, інтегруючись, підприємство позбавляє себе доступу до технологічних здобутків постачальників чи покупців, які вже не будуть працювати на вільному ринку і в них вже не буде стимулу й бажання до розробок нону-хау.

По-четверте, незважаючи на однакову вертикальну природу управління, сторони можуть відрізнитись структурою, технологією та характером управління. Нерозуміння суті управління різними сферами бізнесу здатне завдати значних втрат інтеграції і може стати основним фактором ризику в прийнятті рішень [17].

«Домінуючим аргументом для дозволу вертикальної інтеграції повинне стати підвищення ефективності та конкурентоспроможності нової структури, незалежно від географії ринків, на яких вона працює, та лише за умови, що вона не створює перешкод для конкуренції» [2].

Важливо пам'ятати наступне. Хоча стратегії вертикальної інтеграції можуть підтримувати стратегічну позицію бізнесу за певних умов, це рідко буває панацеєю для стратегічно хворого бізнесу. В об'єднаній структурі чітко спрацьовує закон «слабкої ланки». Надійне ринкове становище можна автоматично поширити вертикально, але не завжди. Якщо одна ланка є слабкою, це автоматично уразить й інші підрозділи [17]. Коли ламається слабка ланка, це призводить до руйнації всього ланцюга.

It is important to remember such. Though strategy of vertical integration can support a strategic position of business under certain conditions, it seldom happens rescue for strategically sick business. In incorporated structure works the law of «a weak link». Not always it is possible to expand the reliable market environment automatically vertically. If one link is weak, it will automatically strike also other divisions. If the weak link breaks, it leads to destruction of all chain.

В агропромисловому комплексі сільське господарство є основою, базою, навколо якої функціонують решта учасників вертикалі. Водночас сільське господарство є найслабкішою ланкою вертикального ланцюга. Тому сільськогосподарські виробники рідко коли стають ініціаторами вертикального об'єднання. Це можуть дозволити лише фінансово сильні підприємства. Як показує досвід, фінансово стійке сільськогосподарське підприємство, зазвичай, вже являє собою вертикально інтегровану структуру.

В умовах слабого фінансового стану багатьох вітчизняних сільськогосподарських підприємств, низького рівня забезпеченості виробничими ресурсами, відсутності власних та недоступності зовнішніх джерел фінансування вертикальна інтеграція є для сільськогосподарських виробників джерелом забезпечення фінансовими ресурсами і внаслідок цього — джерелом розвитку. Якщо переробне підприємство не буде мати можливості за власні кошти профінансувати свого постачальника сировини, воно зможе використати банківський кредит. Зокрема, правління «Промінвестбанку» на початку червня 2009 року (під час фінансової кризи) прийняло рішення про відкриття кредитної лінії ЗАТ «Бучанський сирзавод» (Тернопільська область) в сумі 480 тис. грн. строком на один рік [7].

Для заготівельно-переробних структур вертикальна інтеграція є джерелом стабільного забезпечення власною сировиною. Успішність функціонування та взаємовигоду таке об'єднання принесе лише тоді, коли разом із вливанням у сільськогосподарське виробництво коштів несільськогосподарські сфери налагодять там і вмілий, раціональний менеджмент.

Зростання сільськогосподарського підприємства може здійснюватись і за рахунок **диверсифікації**. Вчені провели дослідження великих старіших і кращих компаній Європи для виявлення причин їх довготривалого успіху і виявили головні його принципи; до його складових елементів належить диверсифікація бізнес-портфеля. Хороші компанії зосереджуються на своїх

ключових бізнесах, тоді як великі знають, коли доцільно диверсифікуватися. Вони також підтримують розгалужену мережу постачальників і клієнтів [18]. Досвід функціонування українських сільськогосподарських підприємств це також підтверджує. Проведені нами дослідження показали, що багатогалузеві господарства часто мають сильніші позиції конкурентоспроможності порівняно з вузькоспеціалізованими.

Багато джерел висловлюють точку зору проти диверсифікації. Проти неї виступають як теоретики, так і практики. Зарубіжні бізнесові структури все більше намагаються від неї відходити, віддаючи перевагу спеціалізації. Проте **вітчизняним підприємствам диверсифікація забезпечує захист фінансової стійкості від високого ступеня непередбачуваності зовнішнього середовища, зумовленого політичною нестабільністю в країні, циклічністю економічних процесів, іншими факторами. The diversification provides to the domestic enterprises protection of financial stability against the big uncertainty of the environment caused by political instability in the country, recurrence of economic processes, other factors.**

Диверсифікація може здійснюватись за допомогою трьох видів стратегій: стратегії центрованої диверсифікації, стратегії горизонтальної диверсифікації, стратегії конгломератної диверсифікації.

Зміст **стратегії центрованої диверсифікації** полягає в розвитку підприємством своїх можливостей у розширенні діяльності через виробництво нових видів продукції на базі наявних потужностей. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які закладені в освоєному ринку. **Стратегія горизонтальної диверсифікації** передбачає виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували існуючі можливості підприємства в галузі поставок, виробництва або збуту. За своїми властивостями товар повинен бути супутнім товару, який вже виробляється [11]. Для сільськогосподарського підприємства слідування центрованої та/або горизонтальній диверсифікації означає включення до свого продуктового портфеля крім високорентабельних виробництв і обмеженого переліку високоліквідних видів рослинницької продукції інших галузей, зокрема: овочівництва, садівництва, тваринництва, насінництва, племінної справи тощо, а також обслуговуючих основне виробництво підрозділів.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в доповненні асортименту новими товарами, які технологічно не пов'язані з існуючими. Нові товари реалізуються на нових ринках. Це одна з найбільш складних для реалізації стратегій, оскільки її успішність залежить від дуже багатьох факторів [11]. Конгломератна диверсифікація — перехід у сферу, не пов'язану з поточним видом діяльності підприємства, до нових технологій або потреб ринку. Як правило, це здійснюється шляхом придбання підприємств [6]. Експерти стверджують, що сама по собі диверсифікація рідко призводить до успіху, якщо різні напрями не об'єднані загальним началом (наприклад, загальним ринком або технологіями). Проте навіть у цьому випадку диверсифікація може викликати певні проблеми [8].

У світовій практиці дану стратегію частіше за все застосовують великі корпорації. Українські сільськогосподарські підприємства також мають можливість застосовувати, а окремі й застосовують, не маючи статусу великого холдингу. Господарства розвивають на сільських територіях об'єкти соціальної інфраструктури: мають на своєму балансі продовольчі магазини, кав'ярні тощо.

Розширення сільськогосподарськими підприємствами своєї диверсифікації є доцільним та вигідним, хоча результат може й не лежати на поверхні. Приймаючи рішення, необхідно керуватись не тільки прямими економічними мотивами, а й міркуваннями щодо зниження ступеня підприємницького ризику. Практикою функціонування диверсифікованих компаній доведено, що захист одного виду діяльності за допомогою другого рідко призводить до виснаження ресурсів. Частіше за все вииграють обидва бізнеси — і той, який захищають, і той, який захищає. Навіть у дуже різних видів діяльності може знайтись достатньо загального, щоб за належної координації зусиль створити собі перевагу [13]. Диверсифікація повинна здійснюватись

шляхом відбору варіантів із найбільшим синергізмом з тих, що пов'язані з найменшими відхиленнями від звичної роботи підприємства і його внутрішніх здібностей [6].

У цілому ми можемо робити такі висновки.

Науково-технічний прогрес збільшив частоту здійснення науково-технічних революцій і скоротив проміжок часу між ними, чим прискорив розвиток суспільства. Ці процеси у поєднанні зі світовою фінансовою кризою посилюють проходження природного відбору економічних суб'єктів. Практика довела, що вижити зможуть лише сильніші. Високі темпи розвитку суспільства доводять, що сильнішими частіше є великі підприємства. Епоха малого бізнесу в сільському господарстві, за винятком окремих специфічних галузей, де вимагаються великі витрати ручної праці (овочівництво, ягідництво, бджільництво тощо), починає рухатись до завершення. Конкурентоспроможними здатні стати лише підприємства, які об'єднуються з іншими суб'єктами діяльності. Функціонування за інноваційними технологіями, які забезпечують високу ефективність, можуть собі дозволити лише великі інтегровані структури.

Перше, на що має бути націлене підприємство, зорієнтоване на розвиток, — це концентрація діяльності шляхом горизонтальної інтеграції або внутрішнього розвитку до оптимальних раціональних меж. Концентрація виробництва якраз надає можливість поєднання в діяльності одного економічного суб'єкта двох протилежних форм — спеціалізації та диверсифікації. Кожна господарська одиниця (колишнє самостійне сільськогосподарське підприємство) великого підприємства буде мати певну свою спеціалізацію, що в результаті забезпечить об'єднаній структурі диверсифікованість діяльності. Вхідження сільськогосподарського товаровиробника до складу продовольчої вертикалі надасть доступ до фінансових ресурсів та грамотного фінансового менеджменту.

Переважає більшість успішних економічних суб'єктів, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, є великими за розмірами та/або інтегрованими, та/або диверсифікованими структурами. Цей факт доводить, що сучасний рецепт успіху діяльності в сільському господарстві полягає в органічному поєднанні на одному підприємстві всіх трьох видів стратегій зростання.

As a whole we can make such conclusions.

Scientific and technical progress that constantly develops in a society has increased frequency of passage of scientific and technical revolutions and has reduced time between them, than has accelerated society development. These processes in a combination to world financial crisis have strengthened passage of natural selection of economic subjects. Practice has proved that the strongest can survive only. High rates of development of a society prove that the strongest to a thicket are the large enterprises. A small-scale business epoch in agriculture, except for separate specific branches, where the big expenses of manual skills are required (vegetable growing, berry growing, the beekeeping, other), starts to move to end. The enterprises which have united with other subjects of activity can be competitive only. Functioning on the innovative technologies providing high efficiency, is presumed to themselves only by the big integrated structures.

The first, on what the enterprise directed on development should be aimed, is a concentration of activity by horizontal integration or internal development to optimum rational borders. Concentration of manufacture gives the chance connections in activity of one economic subject of two opposite forms - specializations and diversifications. Each economic unit (the former independent agricultural enterprise) will have certain specialization that as a result will provide to incorporated structure an activity diversification. Occurrence of an agricultural commodity producer in structure of a food vertical will give access possibility to financial resources and competent management.

The most part of the successful economic subjects who are engaged in manufacture of agricultural production, are big in the sizes and/or integrated, and/or diversification structures. This fact proves that the modern recipe of success of activity in agriculture consists in organic connection at one enterprise of all three kinds of growth strategy.

ЛІТЕРАТУРА

1. Агрохолдинг «Мрія» планирует к 2018 году создать крупнотоварное производство молока с поголовьем КРС 50 тыс. ; «Астарта» взяла в управление Савинский сахарный завод ; «Кернел» ведет переговоры о покупке агрохозяйств в Украине с земельным банком 150 тыс. га [Електронний ресурс] / Интерфакс-Украина. — 2011.04.07., 2011.04.04., 2010.03.31.; Знакомьтесь, в Украине появился новый крупнейший лендлорд! [Електронний ресурс] / АПК-Информ. — 2011.02.07. — Режим доступа до журн. : <http://www.apk-inform.ru>.
2. Акімова І. Стимули вертикальної інтеграції / І.Акімова, О.Щербак // Конкурентія. — 2002. — №1. — С. 25–28.
3. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: ідентифікація і мотиви здійснення / В.Г.Андрійчук // Економіка АПК. — 2006. — №1. — С. 40–54.
4. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г.Андрійчук // Економіка АПК. — 2009. — №2. — С. 3–9.
5. Андрійчук В.Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / В.Г.Андрійчук, М.В.Зубець, В.В.Юрчишин. — К. : Аграрна наука, 2005. — 140 с.
6. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С.Жильцов, под. ред. Ю.Н.Каптуревского]. — СПб. : Издательство «Питер», 1999. — 416 с.
7. «Бучанському сирзаводу» відкрили кредит // Агробізнес сьогодні. — 2009. — №13. — С. 6.
8. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Питер Друкер ; [пер. с англ. О.Л.Пелявского]. — М. : Вильямс, 2004. — 432 с.
9. Идрисов А. Стратегия как ключевой фактор стоимости бизнеса / Александр Идрисов // Менеджмент и менеджер. — 2009. — №1. — С. 2–8.
10. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И.Кирцнер ; [пер. с англ. под. ред. А.Н.Романова]. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 239 с.
11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / Г.І.Кіндрацька. — Режим доступу : <http://www.library.if.ua/book/44/3015.html>.
12. Кох Р. Стратегия / Ричард Кох ; [пер. с англ. Т.Манвелова, под. общ. ред. А.Заболотной]. — СПб. : Питер, 2003. — 320 с.
13. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / Кайхан Криппендорф ; [пер. с английского С.Жильцов]. — СПб. : Питер, 2005. — 256 с.
14. Левицки С. Как разработать стратегию : Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий / Сирил Левицки ; [пер. с англ. В.О.Шагояна]. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 328 с.
15. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж.О'Шонесси ; [пер. с англ. под ред. Д.О.Ямпольской.]. — СПб. : Питер, 2001. — 864 с.
16. Осташко Т.О. Ринкова трансформація аграрного сектора / Тамара Олексіївна Осташко. — К. : Фенікс, 2004. — 280 с.
17. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е.Портер ; [пер. з англ. А.Олійника, Р.Скільського]. — К. : Основи, 1998. — 390 с.
18. Стадлер К. Четыре принципа долгосрочного успеха / Кристиан Стадлер // Стратегии. — 2007. — №8. — С. 14–23.
19. Тваринники на знак протесту роздали тисячі пакетів молока // Агробізнес сьогодні. — 2008. — №8. — С. 10.; Фермери роздають молоко // Агробізнес сьогодні. — 2009. — №8. — С. 10.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2011