

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано та оцінено стан молокопродуктового підкомплексу. Визначено основні проблеми функціонування та перспективи розвитку вертикально інтегрованих молокопереробних підприємств України та Одеської області. Виділено їх переваги над іншими видами об'єднання підприємств.

This article provides an analysis and assessment of dairy subcomplex. The author identified key problems of functioning and prospects of the vertically integrated dairy enterprises in Ukraine and Odessa region. Their advantages over the others types of entrepreneurial combinations are indicated.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний процес глобалізації економіки, перехід до постіндустріального суспільства, яким притаманна суттєва нестабільність та невизначеність, призводить до постійної зміни конкурентних відносин на світових ринках та змушують підприємства шукати адекватні стратегії стабільного розвитку. В таких умовах успіх більшості підприємств на ринках залежить від їхньої ефективної взаємодії з виробниками сировини та підприємствами, що займаються просуванням кінцевої продукції до споживача, тобто вертикально інтегрованими компаніями. Практика існування вертикально інтегрованих компаній в Україні демонструє вигоди для зростання галузевих ринків, зокрема ринку молочної продукції, шляхом підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, зменшення витрат на виробництво кінцевої продукції, можливостей запровадження інновацій. Однак існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім розумінням глибинних причин вертикальної інтеграції, низькою ефективністю організаційно-економічних взаємовідносин в молокопродуктовому підкомплексі, їх розбалансованістю та обмеженою диверсифікацією.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Дослідженню процесів вертикальної інтеграції присвячено праці відомих західних економістів Р. Коуза, О. Вільямсона, К. Р. Харрігена, Дж. Стіглера, М. Аделмана, К. Ерроу, Р. Базела та інших, які аналізували причини, форми та наслідки даних процесів на ринках. Відомими є праці російських учених-економістів С. Авдашевої, Н. Розанової, В. Третяка, Л. Роя та інших, які визначили особливості вертикальних відносин у пострадянських країнах. Явище вертикальної інтеграції в агробізнесі доволі часто розглядається в сучасній вітчизняній думці, переважно у прикладному дослідженні продуктових підкомплексів. Цій проблематиці присвячено цілу низку публікацій М. Ільчука, Т. Мостенської, О. Єранкіна, Н. Дуганця, Д. Толстопятова та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасний етап функціонування економіки України потребує більш докладного розгляду переваг вертикальної інтеграції та передумов реалізації стратегії її застосування для молокопродуктового підкомплексу.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз та визначення проблем та перспектив розвитку вертикально інтегрованих молокопереробних підприємств України та, зокрема, Одеської області; пошук найбільш перспективних форм взаємовідносин в молокопродуктовому підкомплексі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для економічних умов України найбільшого значення набуває процес інтеграції за технологічним ланцюгом, оскільки саме такий спосіб об'єднання підприємств дозволяє налагодити виробництво конкурентоспроможних товарів. Професор Масачусетського технологічного інституту

М. Аделман вважає, що підприємство є вертикально інтегрованим, коли в рамках цього підприємства з одного підрозділу в інший відбувається переміщення товарів та послуг, які могли б бути реалізовані на ринку без подальшої переробки [1, с.27].

В сучасних умовах вертикальне інтегрування компаній найчастіше відбувається у формі стратегічного альянсу або вертикально-інтегрованого концерну. Стратегічні альянси передбачають об'єднання компаній на визначений, зазвичай, короткостроковий термін для здійснення конкретного інноваційно-інвестиційного проекту, тобто є тимчасовими структурами [2]. В сучасній економіці найбільшого розповсюдження набула така форма об'єднання як вертикально інтегровані концерни. І. П. Бойко визначає цей вид інтеграції як об'єднання юридично самостійних підприємств, які формують послідовні ланки технологічного ланцюга виробництва та реалізації готового продукту (на відміну від конгломерату, який об'єднує підприємства, що не пов'язані між собою технологічно) [3].

Молокопереробна галузь України вже відчуває певні негативні наслідки вступу країни до СОТ, так як вітчизняна молочна продукція поступається за багатьма критеріями зарубіжним аналогам. Стан молокопереробної галузі впливає безпосередньо на продуктову безпеку країни, так як ця галузь випускає життєво важливу продукцію, що задовольняє первинні потреби людей.

Ринкова трансформація економічних відносин негативно позначилася на структурі молокопродуктового підкомплексу як України в цілому, так і її окремих регіонів (рис. 1).

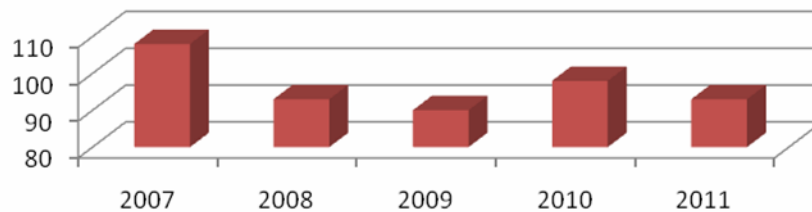


Рис. 1. Ланцюгові індекси обсягу виробництва молочної продукції в Україні, % [4]

Основною причиною спаду виробництва молочних продуктів у 2011 році залишалася нестача молочної сировини. Виробництво молока у 2011 році становило 11093 тис. т, тоді як у 2010 році – 11249 тис. т. При цьому попит на молокопродукти не зменшувався. За 2011 рік індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту для молока та молочних продуктів становив 103%, для сиру сичужного, плавленого та кисломолочного – 113%, для вершкового масла – 112%.

Аналогічна тенденція простежується і в Одеській області, що підтверджується значним зменшенням кількості молокопереробних підприємств. За десять років кількість підприємств, що займаються переробкою молока та виробництвом молочної продукції зменшилось на 66% (рис. 2).



Рис. 2. Кількість підприємств-виробників молочної продукції в Одеській області, за даними Держкомстату (2000–2010 рр.) [5]

Різде зменшення відбулося з 2006 по 2008 роки, коли за 2 роки припинили свою діяльність 23 молокопереробні підприємства. Це пов'язано з тим, що у цей період, а саме з 2005 року відбулося різке зменшення кількості підприємств з виробництва сировини, тобто великих тваринницьких ферм. Відповідно значно зменшилося кількість молока проданого молокопереробним підприємствам. Вони змушені були закуповувати молоко з інших регіонів, що потребувало більших витрат. Не всі підприємства витримали таку конкурентну боротьбу за сировину і були змушені припинити свою діяльність тимчасово або зовсім.

Проведені розрахунки засвідчують наявність тенденції до зменшення поголів'я корів у сільському господарстві – за досліджуваній період воно зменшилося майже на 30%, при цьому це зменшення мало місце в основному за рахунок зменшення сільськогосподарських підприємств як в Україні загалом, так і в Одеській області. Однак, якщо в Україні в цілому поголів'я корів в сільськогосподарських підприємствах знизилася дещо більше ніж на 30%, то в господарствах Одеської області поголів'я скоротилося вдвоє. У секторі господарств населення також спостерігалася зниження поголів'я корів. Протягом 2005–2011 років частка Одеської області в поголів'ї корів України залишилася майже незмінною на рівні 4%. Зменшення поголів'я корів супроводжується, таким чином, зниженням питомої ваги поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах у загальній їх кількості і, відповідно, підвищенням питомої ваги поголів'я корів у господарствах населення.

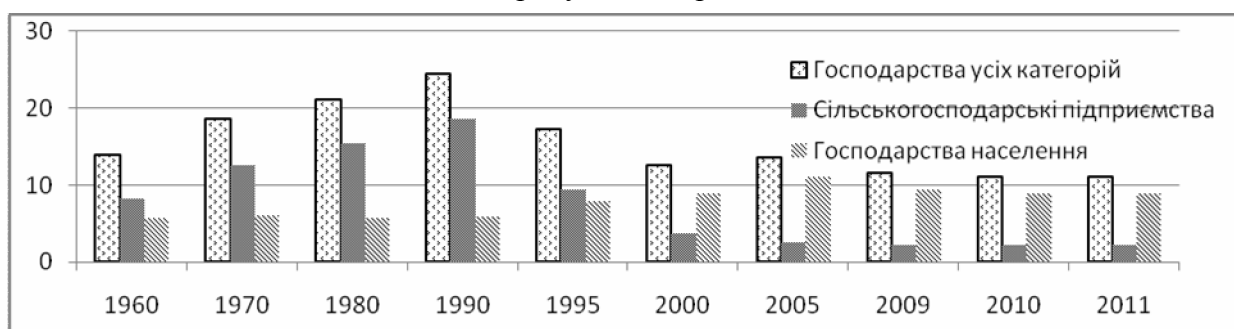


Рис. 3. Виробництво молока в Україні, млн. т. [4]

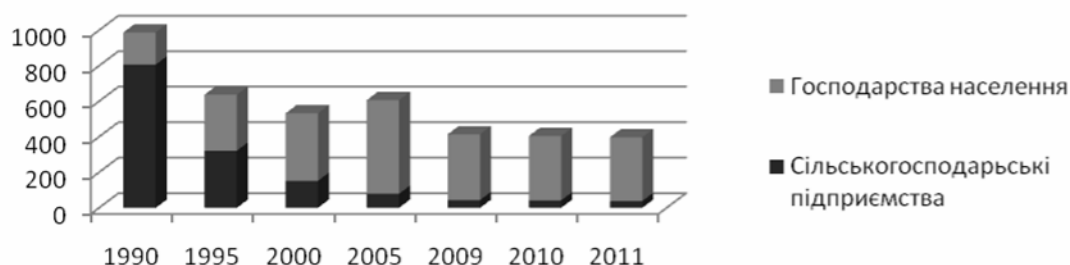


Рис. 4. Виробництво молока в Одеській області, тис. т. [5]

У 2010 році загальний обсяг виробництва молока в Україні зменшився на 11,14% порівняно з 2000 роком. (рис. 3). Починаючи з 2006 року спостерігається тенденція до зниження обсягу виробництва молока, у 2010 році порівняно з попереднім 2009 роком виробництво молока знизилася на 638,4 тис. т або на 3,11%. Для Одеської області це зменшення за весь дослідний період склало 53,69%. 2000–2004 роки були вдалим для Одеської області, за цей період обсяги виробництва молока зросли майже на 35%. З 2005 року виробництво молока почало зменшуватися, та уже в цьому році на 15,63% менше було вироблено молока ніж у попередньому 2004 р. Загалом за період 2005–2010 рр. обсяги виробництва молока зменшились на 33,4% (рис. 4).

Молочні продукти – це стратегічно важливі продукти, які завжди мають попит на ринку, який останніми роками поживався зростанням народжуваності, культури споживання, якості збуту тощо. Щоб відповідати ринковому очікуванню молокопереробні підприємства, в умовах нестачі сировини використовують не завжди якісне молоко, або вдаються до фальсифікацій, замінюючи тваринні жири на рослинні. Це, безсумнівно,

призводить до погіршення якості готової продукції та фактично обману споживачів і, як наслідок, поступового втрати підприємством-виробником конкурентних переваг на ринку.

На думку автора, в структурі виробництва молока сьогодні непропорційно низькою є частка великотоварного виробництва. У 2010 році було вироблено 112 млн. т молока, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах – 2,2 млн. т, а в господарствах населення – 9,9 млн. т. Зокрема в Одеській області ринкові перетворення, особливо в 90-х роках минулого століття, призвели до руйнування значної кількості великотоварних сільськогосподарських підприємств, згорання індустрії кормовиробництва та погіршення ветеринарного обслуговування тваринницьких комплексів, що відобразилося на зменшенні обсягів виробництва сирого молока та зниженні його частки, яка надходила на переробку.

На рис. 5 проілюстровано групування кількості сільськогосподарських підприємств України та Одеської області за обсягом виробництва молока коров'ячого у 2011 році.

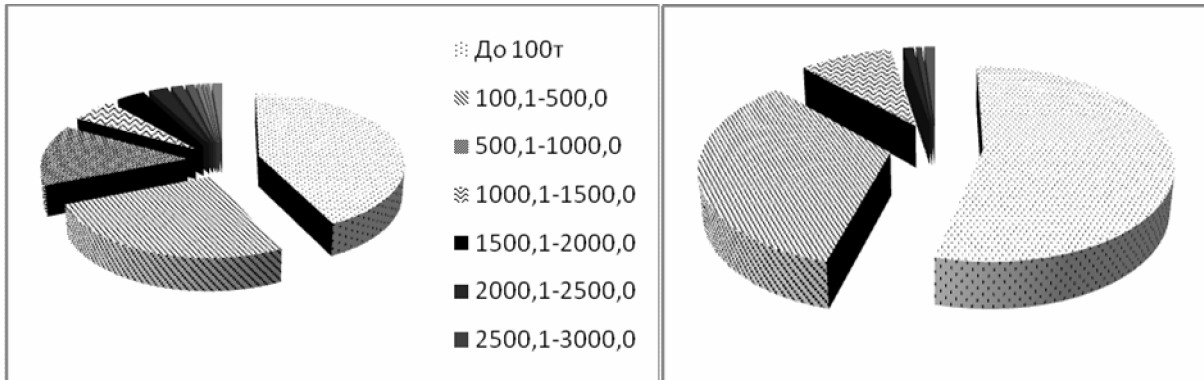


Рис. 5. Структура сільськогосподарських підприємств України (зліва) та Одеської області за обсягом виробництва молока в 2011 році, % до загальної кількості [4, 5]

Наведений рисунок ілюструє, що найбільшу питому вагу в структурі сільськогосподарських підприємств як України в цілому, так і в Одеській області, складають дрібні підприємства з обсягом виробництва сирого молока до 100 тонн на рік: 42,7% по Україні, та 54,1% по Одеській області.

Гострою проблемою у формуванні ефективних взаємовідносин виробників молока та його переробників залишається перманентне збільшення диспаритету цін на промислову продукцію та продукцію АПК. З одного боку, система заготівельних цін є важливим стимулом сільськогосподарських товаровиробників до збільшення виробництва і продажу молокопереробним підприємствам. Ціни на молоко повинні не лише забезпечувати відшкодування витрат на його виробництво, але й стимулювати подальше збільшення його обсягів, сприяти підвищенню рівня рентабельності скотарства. З іншого боку, ціни на молочну сировину – прямі витрати молокоперобних підприємств, проте товаровиробники не можуть значно підвищувати ціни на продукцію через низьку купівельну спроможність населення. Різке підвищення цін може спричинити негативні наслідки скорочення обсягів споживання.

Проведене дослідження показало, що ефективність роботи переробних підприємств, їх економічна стабільність залежать від установлених взаємовідносин з виробниками сільськогосподарської продукції, стабільності сировинної бази. Це призводить до необхідності удосконалення економічних механізмів регулювання діяльності цих підприємств. Проблеми формування взаємовигідних умов між виробниками молока та молокопереробними підприємствами поглиблюються незавершеністю та непослідовністю інституціональних перетворень у цій галузі.

На тлі визначених проблем виробництва молока та молочної продукції в молокопродуктовому підкомплексі України сьогодні виразно простежується тенденція поступового посилення процесу вертикальної інтеграції в молочній галузі. Це, насамперед, характеризується спрямуванням інвестицій великих молокопереробних підприємств, особливо з іноземним капіталом, у розвиток молочного скотарства та удосконалення

технологій вирощування молочних порід корів з метою скорочення дефіциту молочної сировини, підвищення рівня її якості та забезпечення вищого рівня завантаження виробничих потужностей. Забезпечити процес ефективного функціонування основних ланок молокопереробної промисловості можна шляхом створення певної молокопродуктової вертикалі, в яку на рівних правах можуть увійти аграрні підприємства та особисті господарства населення як продуценти молока і молокопереробне підприємство з його виробничою інфраструктурою.

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 – вертикальна інтеграція та вертикальна координація. Під вертикальною інтеграцією розуміють об'єднання товаровиробників єдиного технологічного ланцюга через різні механізми під єдиною власністю. Вертикальна координація зумовлена співпрацею товаровиробників на контрактних засадах.

Український досвід, зокрема функціонування молокопродуктового підкомплексу, переконує, що вертикальна координація рідко дає позитивні результати. Ані сільськогосподарські виробники молока, ані переробні підприємства у переважній більшості випадків не дотримуються зобов'язань та не враховують інтересів одне одного. Тому, при вирішенні питання про їх інтеграцію, може йтися лише про об'єднання економічних суб'єктів на засадах спільної власності.

Саме так розуміють цю форму організації суспільного виробництва зарубіжні економісти. Зокрема М. Портер трактує вертикальну інтеграцію як комбінацію чітко окреслених у технологічному відношенні виробництва, розподілу, збуту та інших економічних процесів у межах діяльності одного підприємства [6, с.117].

Парадигма явища вертикальної інтеграції детально вивчена багатьма фахівцями й висвітлена у спеціалізованих джерелах. Неодноразово називались переваги вертикального об'єднання, головним стимулом до якого є можливість скоротити операційні витрати та збільшити його прибутки, отримати ефект від масштабу (зниження витрат на одиницю виробленої продукції при розподілі постійних витрат на все більший обсяг виробленої продукції) та економії від різноманітності (поєднання декількох видів виробництва, використання того самого ресурсу або технології одночасно в декількох процесах або орієнтація на додатковість у характері попиту).

Переваги вертикально інтегрованих систем не можна назвати безперечними. Відомо, що розподіл праці підвищує її продуктивність. Відмова від розподілу праці та спеціалізації, об'єднання усіх операцій технологічного ланцюжка всередині однієї фірми може знизити ефективність виробництва і спричинити зростання витрат на одиницю продукції. Разом зі збільшенням масштабу фірми відбувається ускладнення процесу управління, що призводить до зростання витрат на управління.

Ще один негативний момент вертикальної інтеграції – це збільшення капіталовкладень в одну галузь, що підвищує ризик (увесь капітал зосереджений в одній галузі, яка може увійти в кризу). Такий тип інтеграції споживає капітальні ресурси, які мають альтернативну вартість в межах підприємства, тоді як для укладання угоди з незалежним підприємством потрібен інвестиційний капітал із зовнішніх джерел.

Підприємство, що інтегрується, позбавляє себе доступу до технологічних здобутків постачальників чи покупців, які вже не будуть працювати на вільному ринку і у них вже не буде стимулу та бажання до розробок ноу-хау. Інтеграція обмежує фірму у свободі вибору постачальників, що може викликати зниження її конкурентоспроможності.

Вертикальна інтеграція призводить до проблем, пов'язаних з необхідністю балансування потужностей на кожному етапі технологічного ланцюжка. Не зважаючи на однакову вертикальну природу управління, сторони можуть відрізнитись структурою, технологією та характером управління. Нерозуміння суті управління різними сферами бізнесу здатне завдати значних втрат інтеграції та може стати основним фактором ризику в прийнятті рішень.

Разом з недоліками мікроекономічного характеру існують негативні моменти, що позначаються на макроекономічному рівні та впливають на розвиток суспільства. Це пов'язано зі створенням бар'єрів входу на ринок і монополізацією влади фірм-постачальників. Вертикальна інтеграція, яка поєднує постачальників проміжної і товаровиробників кінцевої продукції на будь-якому етапі технологічного ланцюжка, знижує фактичну та потенційну конкуренцію на ринках як проміжної, так і кінцевої продукції. На ринках кінцевої продукції вертикально інтегрована фірма має перевагу у витратах, що дозволяє підвищити монопольну владу. Скорочення кількості економічних агентів у галузі може призвести до нестабільності ринку, цінових війн, прагнення урізати обсяги збуту конкурентів. Вертикальна інтеграція в умовах нечисленності постачальників звужує ринок і підштовхує інших виробників товару також залучатися до інтеграції, навіть якщо при цьому доводиться поступатися ефектом масштабу виробництва.

Домінуючим аргументом для дозволу вертикальної інтеграції повинно 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. Ефективність діяльності інтегрованих структур у цілому визначатиметься тим, наскільки ефективний бізнес у рамках даного портфеля, і наскільки ефективно організована взаємодія між цими елементами, що забезпечує додаткові вигоди за рахунок спільної діяльності.

В молокопродуктовому підкомплексі сільськогосподарські виробники молока є основою, базою, навколо якої функціонують решта учасників вертикалі. Водночас, виробництво молочної сировини є найслабкішою ланкою вертикального ланцюга. Тому, ініціатором вертикальної інтеграції повинні виступати молокопереробні підприємства як більш фінансово стійкі структури.

В умовах слабого та нестабільного фінансового стану, низького рівня забезпеченості виробничими ресурсами, відсутності власних та недоступності зовнішніх джерел фінансування вертикальна інтеграція виступає для сільськогосподарських виробників молока джерелом фінансування, а отже й розвитку. Для переробних підприємств, така форма організації суспільного виробництва надає можливість створення власної сировинної бази, а отже й суттєвих засад для подальшого сталого розвитку. Успішність функціонування та взаємовигоду таке об'єднання забезпечить лише за умов налагодження раціонального й ефективного менеджменту з одночасним суттєвим фінансовим впливанням у сільськогосподарське виробництво.

У першу чергу це пов'язано з необхідністю запровадження механізмів ресурсного, технологічного й організаційного його оновлення, залучення інвестицій, захисту інтересів вітчизняних товаровиробників, врегулювання міжгалузевих диспропорцій, усунення посередницького впливу, побудовою замкнутого циклу виробництва, переробки та реалізації продукції, виходу на зовнішні ринки продуктів і капіталів, впровадження інновацій та розбудови інфраструктури.

На даний час в Україні не існує єдиного бачення вирішення проблем розвитку сектора молочної виробництва та можливих схем взаємовідносин виробника молочної сировини і переробника. Паралельно існують і розвиваються три принципово різних підходи, які реалізуються як в агрохолдингах, так і в окремих сільськогосподарських підприємствах [7].

Перший варіант – створення виробничих кооперативів, де одним із співвласників може бути переробник молока, а іншим – громадське формування в селі. Для незалежних виробників молочної сировини альтернатива даній схемі може бути реалізована через створення заготівельних кооперативів.

Друга схема – традиційне вертикально-інтегроване виробництво, що включає елементи сировинного виробництва, переробки, кормового забезпечення, логістики тощо. До цієї схеми також можна віднести деякі багатопрофільні холдинги, які акцентовано збільшують обсяги виробництва молока для забезпечення потреб власної переробки.

I, нарешті, третій найбільш широко представлений напрям – розвиток крупнотоварного м'ясо-молочного виробництва. Стратегія розвитку таких компаній базується, переважно, на забезпеченні локального попиту в молочній сировині, що формується незалежними молокопереробними підприємствами.

У табл. 1 представлено інформацію щодо найбільших агрохолдингів України [8].

Таблиця 1

Найбільші агрохолдинги за обсягами виробництва молока у 2010 р.

Назва компанії	Частка в загальному виробництві молока с.-г. підприємствами, %	Частка в загальному поголів'ї корів с. – г. підприємств, %
«HarvEast»	2,6	2,4
«Астарта»	2,3	1,9
«Агро Альфа»	1,6	1,7
«Миронівський хлібопродукт»	1,6	1,3
«Райз»	1,1	1,0
«Агропродінвест»	0,9	0,6
«Приват Агро Холдинг»	0,9	0,7
«Агротіс»	0,8	0,7
«Укррос»	0,7	0,6
«Індустріальна молочна компанія»	0,7	0,5
«Агро Союз»	0,6	0,3
«Сварог»	0,6	0,5
«Інтер-Агро-Капіт»	0,6	0,3
«Агрофірма Шахтар»	0,6	0,8
«Агротон»	0,4	0,5
Усього	16,0	13,9

Створення агрохолдингів є моделлю розвитку молокопродуктового сектору економіки, яка забезпечує розширене відтворення шляхом залучення інвестицій, впровадження інновацій, формування конкурентоздатного підкомплексу, який характеризується такими критеріями: випуск якісної продукції, здатної задовольнити продовольчу безпеку та реалізувати експортний потенціал країни; запровадження науково-технічних досягнень та ефективного використання ресурсного потенціалу; розвиток інфраструктури аграрного ринку; раціональне використання земель; впровадження енергозберігаючих технологій; досягнення ефективного функціонування бізнесу та підвищення соціальних стандартів життя працюючих.

Специфічною особливістю агрохолдингів є здатність на основі синергетичних ефектів забезпечувати збільшення прибутку, впроваджувати у виробництво нові системи, охоплювати весь цикл виробництва, переробки та реалізації продукції і цілеспрямовано відтворювати галузь на новій технологічній, організаційній та економічній основі.

Об'єктивні техніко-економічні переваги агрохолдингів: високий рівень продуктивності праці, економія на витратах, більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки та прогресивної практики. На відміну від решти товаровиробників вони мають можливість диктувати свої правила гри як на внутрішньому, так і на зовнішніх продовольчих ринках та залучати довгострокові інвестиції.

Важливим аспектом діяльності агрохолдингів є їх можливості щодо забезпечення необхідної якості сільськогосподарської та харчової продукції. Вхідження України до СОТ, вихід на ринки ЄС вимагають дотримання певних стандартів якості продукції. Нажаль, таких стандартів досить важко дотримуватися невеликим та дрібним сільськогосподарським виробникам, не говорячи вже про домогосподарства населення, частка яких у виробництві

молока досить висока. Завдяки застосуванню новітніх технологій у виробництві та переробці молока, можливостей контролю за дотриманням технології на всіх її етапах, запровадженню необхідних стандартів якості, агрохолдинги мають безперечні конкурентні переваги порівняно з іншими формами ведення агробізнесу. Так, тільки на великих сучасних молокопереробних підприємствах можна досягти необхідної глибини переробки молока, асортименту, якості та, як наслідок, економічної ефективності.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У результаті проведеного дослідження було визначено основні проблеми функціонування молокопродуктового підкомплексу України, які можливо вирішити шляхом створення вертикально інтегрованих підприємств. Вертикальна інтеграція дозволить перебороти антагонізм інтересів між сільськогосподарськими та переробними підприємствами на взаємовигідних умовах, причому визначені пріоритети повинні бути представлені сільськогосподарським товаровиробникам через їхню провідну роль у циклі виробництва продуктів харчування.

На сучасному етапі в Україні не існує єдиного бачення можливих схем взаємовідносин виробника молочної сировини і переробника. Паралельно існують і розвиваються три принципово різних підходи, які реалізуються як в агрохолдингах, так і в окремих сільськогосподарських підприємствах. Найбільш перспективним автор вважає розвиток саме агрохолдингів. Основними мотивами створення агрохолдингів є: посилення конкурентоспроможності шляхом побудови замкнутого циклу виробництва та врегулювання міжгалузевих відносин, залучення інвестицій, диверсифікація фінансових та сировинних ризиків і можливість легалізувати капітали, створити власний бренд.

Проблемними питаннями у створенні та функціонуванні агрохолдингів є забезпечення ефективної діяльності структурних підрозділів, формування взаємовигідних відносин між суб'єктами інтеграційних процесів та відповідної нормативно-правової бази. Вирішенню цих проблемних питань будуть присвячені подальші дослідження.

#### Список використаної літератури

1. Adelman M. Integration and the Antitrust Law / M. Adelman // Harvard Law Review. – 1949. – V. 63. – № 1. – P. 27.
2. Древинг С. Р. Вертикально-интегрированные компании и их роль в развитии промышленных кластеров [Электронный ресурс] / С. Р. Древинг // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 4. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2254>.
3. Салмин С. П. Вертикальная интеграция предприятий как средство повышения их конкурентоспособности [Электронный ресурс] / С. П. Салмин, А. В. Куликова, О. В. Рокунова // Управление экономическими системами. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs40-402012/item/1235-2012-04-09-06-50-34>.
4. Статистичні дані про зведені показники промисловості та сільського господарства в Україні [Електронний ресурс]. – 2012. – № 4. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Статистичні дані про зведені показники промисловості та сільського господарства в Одеській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.od.ukrstat.gov.ua>.
6. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузі і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
7. Порівняльний аналіз різних варіантів підтримки виробників молока з урахуванням досвіду інших країн [Електронний ресурс] // Розроблено УКАБ за фінансування Проекту «Надання послуг з управління за двома ланцюгами доданої вартості сільськогосподарської продукції в Україні». – Режим доступу: <http://agribusiness.kiev.ua/img/zstored/.../dairy%20sector%20report.pdf>.
8. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? [Електронний ресурс] // Німецько-український аграрний діалог. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. – Режим доступу: [http://ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/.../AgPP\\_21\\_Ukr.pdf](http://ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/.../AgPP_21_Ukr.pdf).

Прийнято до друку 30.05.2013