

11. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління: [навч. посіб.] / За заг. ред. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ. – 160 с.

12. Основы социального управления: Учебное пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др. Под ред. В. Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – С. 265.

13. Регламент Верховної Ради України, затверджений Законом від 10 лютого 2010 р. № 1861-VI // Офіційний вісник України. – 2010. – №12. – Ст. 565.

14. Рудніцька Р. М. Механізми державного управління: сутність і зміст / Р.М. Рудніцька, О. Г. Сидорчук, О. М. Стельмах; За заг. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – 28 с.

15. Черленяк І. І. До питання про механізми, техніку та технологію державного управління / І. І. Черленяк // Державне управління та місцеве самоврядування : Збірник наукових праць Академії муніципального управління. Серія : Управління. – К. : Вид.-полігр. Центр Академії муніципального управління, 2009. – Вип. 2(8). – С. 127–134.

УДК 334.7:63

Владислав Карпенко

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІЗУ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЯК НОВІТНІЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ *

У статті проводиться обґрунтування підходів щодо застосування субсекторного аналізу а також методу аналізу ланцюгів доданої вартості при визначенні можливих інтервенцій на державному й місцевому рівнях в Україні, розробці програм та стратегій розвитку аграрного сектору економіки, а також сільських територій в цілому. На прикладі підсектору розведення великої рогатої худоби м'ясного напрямку в Україні показано можливість застосування моделі аналізу ланцюгів доданої вартості з метою розвитку малих підприємств, а також особистих селянських господарств.

Ключові слова: субсекторний аналіз, аналіз ланцюгів доданої вартості, комплексний розвиток, сільська територіальна громада.

Внаслідок невдало проведених аграрних реформ в Україні ситуація в сільськогосподарському виробництві погіршилась, досягнувши критичної межі. Значна частка високоякісних сільськогосподарських угідь забезпечує розвиток тваринництва й рослинництва, однак виробництво продукції аграрного сектору економіки України складає лише близько 7% валового внутрішнього продукту [5]. Окрім того, загальна частка продукції особистих селянських господарств (ОСГ) на сьогодні становить 54% валової продукції сільського господарства. Але без цілеспрямованої державної підтримки, саме вони, фермерські господарства та фі-

* Під час підготовки статті автором частково використовувались напрацювання, отримані під час навчання протягом листопада 2009 року курсу «Livelihoods & Markets» у Міжнародному інституті КООДІ (COADY International Institute St. Francis Xavier University) м.Антигоніш, Канада.

зичні особи – сільськогосподарські товаровиробники, не в змозі самостійно адаптуватися до вимог Світової Організації Торгівлі й кон'юнктури аграрного ринку щодо виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції. Усе це призводить до скорочення чисельності осіб, самозайнятих в особистих селянських господарствах, до відтоку працездатного населення із сільської місцевості, руйнування її соціальних об'єктів та інженерної інфраструктури. Так, станом на початок 2010 року за межею бідності перебуває 15,5% загальної кількості селянських господарств, а в 25% сукупні витрати не перевищують рівень прожиткового мінімуму. За демографічними прогнозами, якщо збережеться така ситуація до 2020 року, частка сільських районів гострої демографічної й поселенської кризи може перевищити 50% їхньої кількості при третині – у 2008 році [2; 3].

З огляду на це Урядом та Верховною Радою України розробляються термінові заходи розвитку аграрного сектору економіки. Однак, через брак достатнього державного фінансування більшість з них залишається без реалізації. Саме тому для покращення ситуації в даному секторі національної економіки актуалізація важливого значення набуває застосування механізмів моделювання змін і розробки заходів впливу, одним з яких є використання субсекторного аналізу й аналізу ланцюгів доданої вартості.

Розвитку моделі субсекторного аналізу й аналізу ланцюгів доданої вартості присвячено низку праць закордонних (переважно представників США та Великобританії) науковців, серед яких Дж. Д. Бумгард [16], С. Девіс [16], Д. Джерефі [11], Р. Каплинський [13], Ф. Лусбі [14], Д. С. Мід [16], М. Морріс [13], Г. Панлібутон [14], С. Хагблейд [16], М. Харпер [12], Г. Шмітс [15] та ін. Серед українських і російських учених слід відмітити І. А. Брижань [4], В.П.Савчука [8] та ін. Однак, у вітчизняній науковій літературі ґрунтовні дослідження з питань аналізу ланцюгів доданої вартості відсутні.

Більшість із даних робіт мають загальний теоретичний характер, зосереджені на методології використання зазначеного методу. Рекомендації щодо практичного застосування механізмів аналізу ланцюгів доданої вартості на основі вивчення вже зроблених впливів, а також аналізі досягнутих результатів подано в роботах лише окремих науковців, серед яких М. Харпер [12], Дж. Д. Бумгард, С. Девіс, Д. С. Мід, С. Хагблейд [16] та ін.

Метою статті є дослідження й обґрунтування можливих підходів щодо застосування моделі субсекторного аналізу й аналізу ланцюгів доданої вартості при розробці проектів та перспективних програм розвитку аграрного сектору економіки, а також сільських територій в Україні.

Основи для багатьох маркетингових стратегій та інструментів було закладено викладачем Гарвардської бізнес-школи Майклом Портером (Michael E. Porter) у книзі про конкурентні переваги країн (Competitive Advantage of Nations) 1985 року, у якій на основі розгляду 10 країн проводиться аналіз конкурентоспроможності галузей. І хоча в книзі не акцентовано увагу безпосередньо на розгляді мікропідприємств і бідних виробників, її ключовими аспектами стали саме вони. М. Портер виокремив чотири детермінанти, що формують макроекономічні умови, у яких місцеві фірми конкурують, і які сприяють (або перешкоджають) створенню конкурентних переваг:

1) умови: національні позиції у виробництві (кваліфікована робоча сила й інфраструктура) є необхідними для конкуренції в даній галузі;

2) попит: характер внутрішнього попиту на продукцію промисловості та послуги;

3) допоміжна промисловість: наявність або відсутність у країні постачальників послуг та суміжних галузей промисловості, які є конкурентоспроможними на міжнародному рівні;

аналіз останніх досліджень і публікацій

виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

виклад основного матеріалу

постановка проблеми

мета

4) стратегії фірми, структура й конкурентноздатність – національні умови організації бізнесу, тобто умови створення компаній, їхня організація та управління, а також характер національної конкуренції [7].

М. Портер з'ясував, що дві детермінанти є надзвичайно необхідними для успіху, а саме: масштаб і характер попиту, а також наявність великої кількості фірм, що конкурують між собою. Саме субсекторний аналіз (з англійської – «sub sector analysis») дає оцінку вищезазначених факторів та можливість більш глибокого аналізу ринку й впровадження стратегій, які можуть забезпечити координацію, інтеграцію між мікро й малими підприємствами та іншими суб'єктами ринку. Субсектор (підсектор) у даному контексті – це мережа фірм, які постачають сировину, трансформують її та розподіляють у вигляді готової продукції на ринку певного споживача. Зазвичай, субсекторний аналіз проводиться для конкретного остаточного продукту (наприклад, готової молочної продукції) та всіх фірм, що займаються постачанням сировини, виробництвом і розповсюдженням даного продукту.

Модель субсекторного аналізу з подальшими заходами можливого впливу на рівні розвитку мікропідприємств, маркетингу, інституційних моделей центрів підтримки бізнесу було впроваджено й застосовується багатьма міжнародними організаціями, такими, як CARE, MEDA, CECI, OXFAM, UNIDO, Шведським агентством міжнародного розвитку та ін.

Розглядаючи діяльність підприємств, аналіз ланцюгів доданої вартості (є аналогічним до субсекторного аналізу й може бути поданим як сукупність усіх фірм, що купують і продають один одному певні продукти або послуги з наступним їх постачанням кінцевому споживачеві [14]. За іншими даними, аналіз ланцюгів доданої вартості, на відміну від субсекторного аналізу, не визначає економічну діяльність із точки зору кінцевого споживача [10]. Зазначимо, що в науковій літературі наряду з терміном «ланцюг доданої вартості» іноді застосовуються також терміни «ланцюг цінності», «ланцюг створення вартості», «ланцюг створення доданої вартості», що пов'язане з авторським перекладом різних дослідників з англійської мови терміну «Value Chain».

Дослідження про маркетингові ланцюги здебільшого починали з вивчень питань розвитку, а також соціології. Поштовхом стали спостереження про те, що сільськогосподарський і промисловий розвиток у країнах, що розвиваються, значною мірою залежить від взаємодії із провідними фірмами розвинутих країн. При цьому не стільки від ефективності самих провідних фірм (таких, як Wal-Mart чи Ikea у США), як від перспектив розвитку дрібних та середніх компаній, які залежать від провідних фірм, орієнтованих на експортний продаж і, таким чином, інтегрованих у глобальну економіку [10].

Розгляд ланцюга доданої вартості (створення додаткової вартості продукту) як аналітичний інструмент допомагає в таких напрямках дослідження:

1) Розгляд особливостей світової глобалізації, де виробнича діяльність часто здійснюється в різних частинах світу (наприклад, виробництво комп'ютерів, продукти для супермаркетів тощо).

2) Деякі види діяльності/ типи фірм/ стратегії розвитку приносять більше прибутку, ніж інші. Таким чином, основним завданням є переміщення мікропідприємств із метою отримання більшого прибутку.

3) Відносини між учасниками маркетингового ланцюга є досить складними: окрім економічних відносин також велике значення мають владні. Саме аналіз ланцюга доданої вартості допомагає розкрити динаміку цих взаємовідносин.

Впливових осіб/фірм/підприємств, які прагнуть керувати маркетинговим ланцюгом, часто називають «провід-

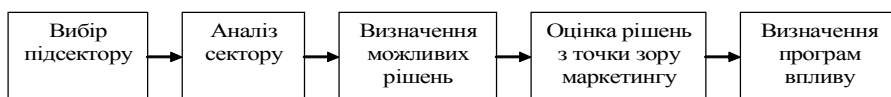
ними фірмами». Вони намагаються створити, або забезпечити умови, за яких інші мають діяти в маркетинговому ланцюгу. Таким чином, одним із завдань аналізу ланцюгів доданої вартості є розкриття цих «відносин» між глобальними провідними фірмами та місцевими виробниками з імовірним їхнім переформуванням, можливостями та труднощами, які виникають при цьому [15].

Незважаючи на послаблення торговельних бар'єрів, у результаті чого економіка по всьому світу стає ближчою одна до одної, мікропідприємства часто стикаються із труднощами доступу до кращих ринків. Причиною цього є панування кількох покупців та їхня зацікавленість у контролі поставок як заради управлінської, так й економічної ефективності. Усвідомлення цього суттєво допомагає для аналізу ланцюгів доданої вартості.

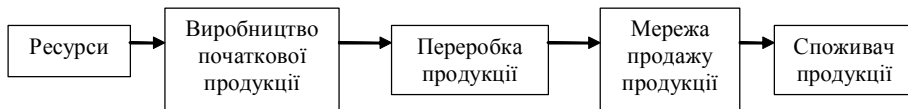
Таким чином, метою проведення субсекторного аналізу є:

- визначити місце та роль «місцевих продуктів» у «глобальному ринку», а також з'ясувати взаємозв'язок між глобальними ринками й засобами до існування бідних верств населення;
- зрозуміти, як субсектори (підсектори), кластери розвитку* (географічна концентрація взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг та асоційованих установ у тій чи іншій області, які присутні в країні або регіоні) і аналіз ланцюгів доданої вартості пов'язані між собою, а також, як вони, у свою чергу, відрізняються від традиційних підходів до розвитку домогосподарств;
- розробити діапазон можливих ринкових стратегій, які дають змогу малим підприємствам отримати конкурентні переваги;
- дослідити підприємницькі бізнес-взаємовідносини, технології, аутсорсинг, внутрішні послуги та ін., які можна впровадити для виявлення додаткових можливостей розвитку та усунення наявних перешкод.

Аналіз ланцюгів доданої вартості, подібний до субсекторного, застосовується для дослідження ринку, а також взаємовідносин між підприємствами різного масштабу. Схематично аналіз ланцюгів доданої вартості можна подати так:



А сам маркетинговий ланцюг, який дає змогу простежити додавання вартості продукції, можна подати такою схемою:



Розглянемо механізм застосування аналізу ланцюгів доданої вартості на прикладі перспектив розвитку малих підприємств, а також особистих селянських господарств та визначення можливих інтервенцій на державному й місцевому рівнях у підсекторі розведення великої рогатої худоби (ВРХ) м'ясного напрямку в Україні.

Критеріями для вибору даного сектору є такі фактори:

- тваринництво є одним із головних секторів як усього аграрного виробництва в цілому, так і особистих та

* Кластери виникають тому, що вони підвищують продуктивність праці, за допомогою яких компанії можуть конкурувати.

фермерських господарств (62,1% загального доходу сільського населення);

- за останні 18 років катастрофічно зменшено обсяги виробництва та кількість сільськогосподарських тварин (у порівнянні з 1990 роком, в 2009 році кількість ВРХ зменшено в 4,3 разів, свиней – у 3, птиці – в 1,4 рази);
- даний сектор характеризується дуже широким спектром виробництва – від комерційного до натурального виробництва, застосуванням інтенсивних й екстенсивних типів утримання худоби;
- відсутність розвинутої інфраструктури;
- відсутність достатнього рівня інвестицій тощо.

Результатом державної аграрної політики розвитку тваринництва є, фактично, те, що на сьогодні майже всі підсектори даної галузі є неприбутковими; майже всі великотоварні підприємства без відповідної державної підтримки малого та середньотоварного виробництва є розваленими; а великі енерговитрати, висока вартість кормів та робочі сили призводять до низької ефективності виробництва.

Некращою є ситуація й з утриманням ВРХ м'ясних порід. Якщо в 1990 році частка ВРХ м'ясних порід складала 64% від усієї кількості рогатої худоби, то на сьогодні ця цифра є меншою ніж 2% (для порівняння – у розвинутих країнах цей показник складає 50–70%).

Таким чином, застосовуючи схему додавання вартості продукції, починаючи з ресурсів, проведемо аналіз кожного елемента ланцюга виробництва продукції м'яса ВРХ від виробника до споживача.

Ресурси для утримання ВРХ умовно можна розподілити на чотири категорії:

- кормова база для тварин (разом із вітамінними та мінеральними сумішами);
- виробнича база підприємств (ферми, механізація тощо);
- робота спеціалістів (адміністративного, технічного персоналу, зоотехніків та ветеринарних лікарів та ін.);
- дослідні інституції та консультаційні/дорадчі служби (розробка та впровадження нових порід ВРХ, селекція тварин, розвиток технології, освіти тощо).

У свою чергу, усі виробники м'яса ВРХ можна умовно поділити на дві категорії:

- спеціалізовані великотоварні підприємства з утримання ВРХ м'ясних порід;
- підприємства, що є власниками особистих селянських господарств, фермерських господарств, які утримують ВРХ молочних та молочно-м'ясних порід.

Забійні цехи (найчастіше в складі великих підприємств) постачають продукцію первинної переробки для подальшої переробки на вітчизняні підприємства (приблизно 60% продукції), а також після глибокого заморожування – на експорт (приблизно 40% продукції).

Продукцією переробки сировини м'яса ВРХ різними видами переробних підприємств, є:

- сосиски (45%);
- консервоване м'ясо (20%);
- напівфабрикати (30%);
- інше (5%).

Варто взяти до уваги, що певна кількість ВРХ забувається на базі ОСГ із подальшим продажем на ринках у ви-

гляді сировини (м'ясо, кістки) або у вигляді переробленої продукції (напівфабрикати, ковбаси тощо).

Мережа постачання продукції до кінцевого споживача є такою:

- вулична торгівля (до яких віднесемо продаж на ринках та в кіосках) (58% усього обсягу продажів);
- супермаркети й гіпермаркети (до 14% продажів);
- малі магазини, які знаходяться недалеко від помешкань (до 22% продажів);
- спеціалізовані магазини (до 6% усього обсягу продажів).

Причому, якщо частка малих і спеціалізованих магазинів є майже незмінною протягом останнього часу, то частка вуличної торгівлі впродовж 7 років зменшилася майже на 8% із відповідним збільшенням кількості супермаркетів.

Зазначимо, що окрім експортування мороженої яловичини, а також продуктів м'ясної переробки (2008 року – 33 375 тонн, переважно в Росію, Казахстан, Болгарію та інші країни), українські переробники також імпортують морожену яловичину (2008 року – 15 235 тонн, переважно з Аргентини, Бразилії, Угорщини та інших країн) [5; 6].

Таким чином, маркетинговий ланцюг виробництва продукції з м'яса ВРХ складається з таких елементів: ресурси → виробництво початкової продукції (виращування ВРХ) → забій ВРХ та попередня переробка → переробка м'яса → оптова торгівля (посередники) → мережа дистрибуції → споживач. А саму схему ланцюга доданої вартості умовно подано на схемі №1.

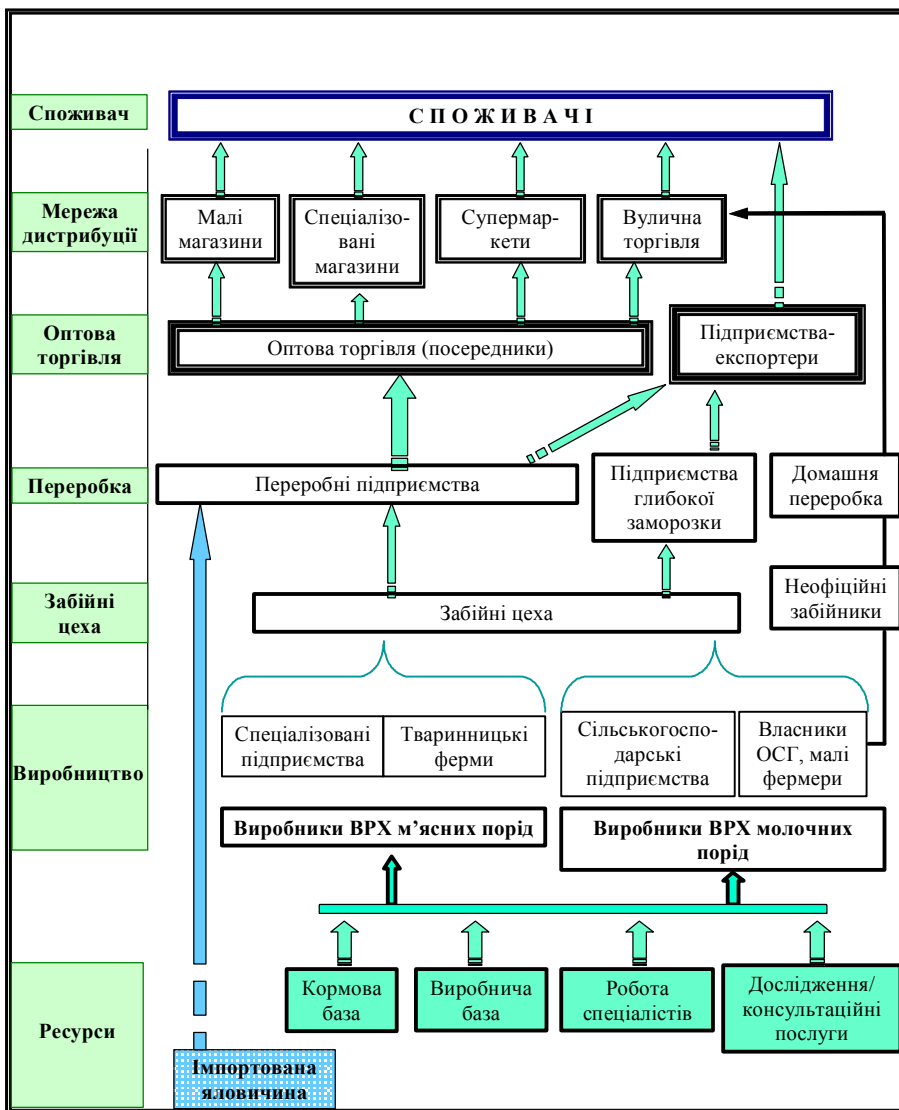


Схема № 1. Схема ланцюга доданої вартості виробництва та постачання м'ясної продукції ВРХ в Україні.

Аналізуючи можливі заходи впливу щодо оптимізації даної схеми ланцюга доданої вартості, тобто проводячи безпосередньо субсекторний аналіз, братимемо до уваги такі фактори динаміки розвитку даного підсектору:

1. Світові фактори розвитку:

- Вартість виробництва яловичини в країнах Південної Америки (наприклад, у Бразилії 0,9 тисяч доларів США за тону) є значно дешевшою, ніж у європейських країнах (1,6-1,8 тисяч доларів США за тону). У зв'язку з цим, спостерігається наповнення європейського ринку більш дешевим і менш якісним м'ясом із Південної Америки.
- Подальша глобалізація світової економіки буде сприяти активному просуванню більш дешевої продукції на ринки інших країн (зокрема, в Україну).

2. Національні фактори розвитку:

- Значне використання імпортованої яловичини при переробці продукції як альтернатива більш затратному вітчизняному продукту.
- Подальше використання імпортованої яловичини призведе до активізації негативних тенденцій розвитку тваринницької галузі.
- У зв'язку з погіршенням фінансового стану економіки України спостерігається тенденція до використання більш дешевої неякісної сировини (вітчизняного виробництва також) при переробці в ковбасну та іншу продукцію.
- Згідно з вимогами адаптації національного законодавства та в зв'язку зі вступом України до Світової Організації Торгівлі рівень державної підтримки розвитку галузі зменшуватиметься.
- Заборона проводити забій тваринницької продукції в домашніх умовах, яка буде використовуватися для подальшого продажу (згідно із Законом України від 6 вересня 2005 р. №2809-IV «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини»» [1]).
- Скорочення вуличної торгівлі (за прогнозами, 2010 року загальний обсяг вуличної торгівлі впаде до 44% від загального обсягу продажу).

Таким чином, здійснивши аналіз усіх факторів впливу на розвиток даного сектору, визначимо можливості для розвитку малих підприємств, а також особистих селянських господарств:

- Ведення органічного виробництва яловичини. На жаль, в Україні ще не прийнято відповідні закони щодо органічного виробництва сільськогосподарської продукції, хоча існують сприятливі передумови, а на ринку сертифікаційних організацій в Україні працю-

ють кілька компаній із західними інвестиціями, а також проект технічної допомоги (Органік стандарт) [9].

- Переорієнтація вирощування ВРХ м'ясного напрямку як альтернатива молочному.
- Організація кооперативних забійних цехів, які б надавали послуги власникам особистих селянських господарств за собівартістю.
- Організація маркетингових груп (разом із сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами) для переробки м'ясної сировини.
- Організація пасовиць із різними культурами, які б мали умови для цілорічного утримання, а також ведення екстенсивного господарства.
- Організація та розвиток цивілізованих оптових ринків живої худоби (ще не існує в Україні).

Ураховуючи дану динаміку, оптимізовану схему ланцюга доданої вартості виробництва продукції з м'яса ВРХ наведено у схемі №2.

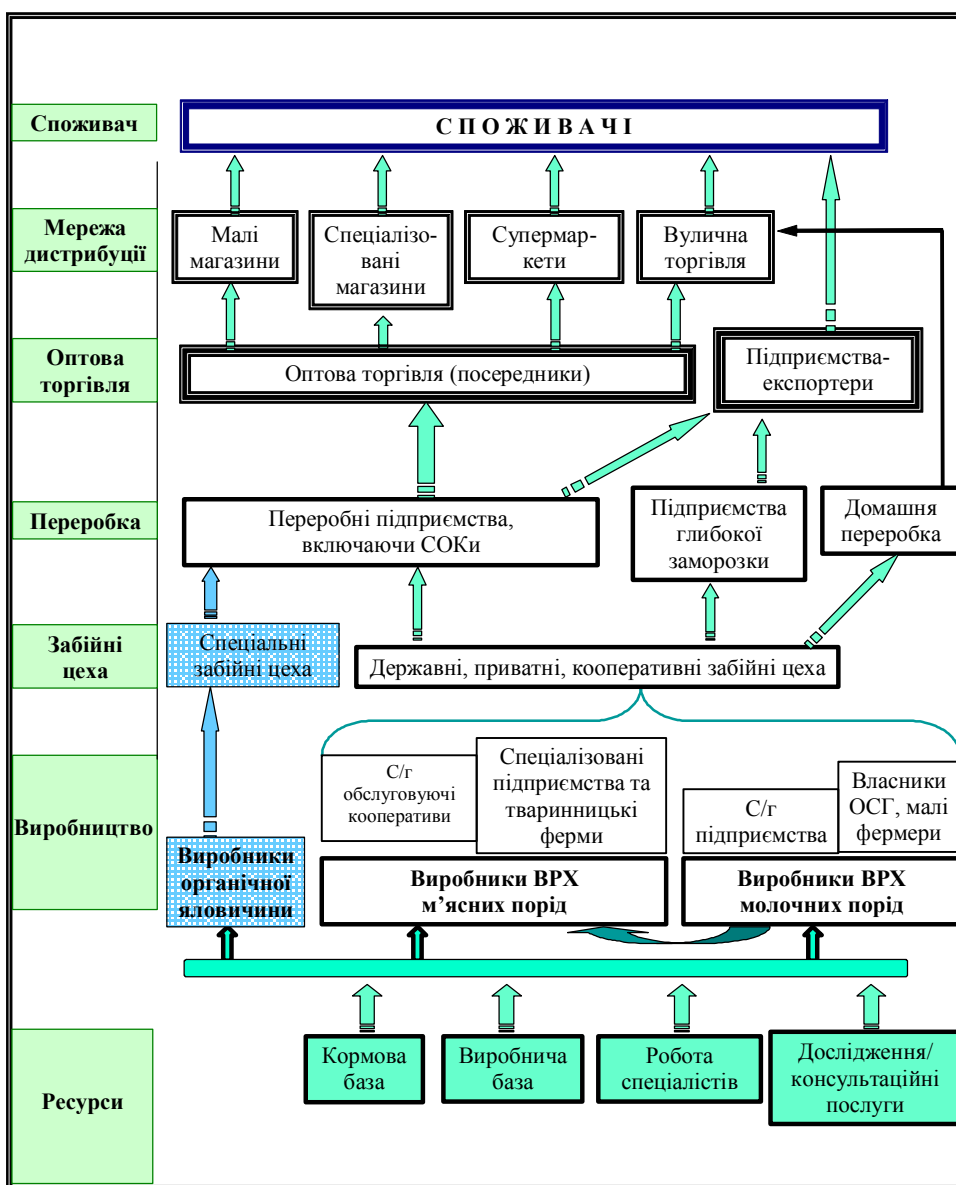


Схема № 2. Оптимізована схема ланцюга доданої вартості виробництва та постачання м'ясної продукції ВРХ в Україні.

Таким чином, для розвитку даного субсектору можна зробити висновок, що для покращення індустрії виробництва яловичини має бути суттєва державна підтримка, зокрема щодо виробництва органічної сільськогосподарської продукції. На національному рівні має бути розроблена програма розвитку виробництва ВРХ м'ясного напрямку на базі особистих селянських господарств, маркетингових груп, сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Дана програма має бути спрямована також на розвиток малих та середніх переробних підприємств, забезпечуючи належну якість і кількість високоякісної продукції згідно світових стандартів.

Узагальнюючи перспективу використання методу субсекторного аналізу в діяльності урядових структур, проектів технічної допомоги, підприємницьких організацій, можна зробити висновки:

1. Застосування субсекторного аналізу й методу аналізу ланцюгів доданої вартості може допомогти в дослідженні ринку, взаємовідносин між фірмами, а також факторів, що стримують зростання мікропідприємств та їхню конкурентоспроможність. Завдяки зосередженню даних методів на повному спектрі прямих і зворотних зв'язків ці підходи допомагають збільшити прибутковий потенціал мікропідприємств, розробивши заходи для їхньої модернізації.

2. Використовуючи метод аналізу ланцюгів доданої вартості можна дослідити визначені сектори виробництва, а також необхідні механізми впливу, тобто зміни маркетингового ланцюга з метою оптимізації товарних та грошових потоків, а також збільшення прибутковості діяльності виробників продукції (особливо власників особистих селянських господарств), що є вкрай важливим у сучасних умовах розвитку аграрного сектору в Україні й виконання національних програм боротьби з бідністю.

3. Проведення аналізу ланцюгів доданої вартості є корисним при моделюванні владних впливів на визначений сектор економіки, а також можливих результатів та наслідків, до яких приведуть зазначені дії. При цьому міжнародний досвід проектів технічної допомоги, які використовують даний метод, є доцільним для застосування на рівні державних установ при розробці цільових державних економічних програм розвитку секторів економіки, і в першу чергу – аграрної економіки (наприклад, розвитку тваринництва, птахівництва, рослинництва тощо), а також їхніх суб'єктів (наприклад, особистих селянських господарств, фермерських господарств, сільськогосподарської обслуговуючої кооперації тощо).

Тобто, застосування даного методу аналізу на початковому етапі розробки державно-цільових, місцевих програм та проектів розвитку секторів економіки надасть можливість завчасного визначення необхідних державноуправлінських впливів для досягнення максимальної ефективності запланованих результатів. З цією метою на законодавчому рівні необхідно передбачити обов'язковість проведення аналізу ланцюгів доданої вартості при опрацюванні відповідних програм та проектів.

Практична значимість застосування методу аналізу ланцюгів доданої вартості для аграрного сектору економіки обумовлює актуальність подальшого дослідження всієї сукупності складових і потенціалу розвитку сільськогосподарських малих (в тому числі – ОСГ), середніх та товарних підприємств – виробників і переробників продукції, а також механізмів застосування комплексного розвитку в контексті виконання національних програм розвитку сільських територій України.

Література.

1. Закон України від 6 вересня 2005 р. №2809-IV «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=4&nreg=2809-15>.

2. Постанова КМ України від 3 червня 2009 р. №557 «Про затвердження Державної цільової економічної програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на період до 2015 року». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=557-2009-%EF>.

3. Розпорядження Кабінету Міністрів України. Проект. «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми сталого розвитку сільських територій до 2020 року». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/page/?8781>

4. Брижань І.А. Концепція використання ланцюгів доданої вартості в умовах створення конкурентоспроможної національної економіки / І. А. Брижань, Г. А. Жучкова // Економіка і регіон. – 2008. – №4 (19). – С. 175–179.

5. Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Назва з титул. екрану.

6. Животноводство и продукты переработки. ПроАгро [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.proagro.com.ua/news/?t=4>. - Назва з титул. екрану.

7. Портер М. Э. Конкуренция: Пер. с англ./ Майкл Э. Портер. – СПб.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 495 с.: рис., табл.

8. Савчук В.П. Стратегическое управление издержками [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/finance/fin073.html?print>.

9. Стандарти. Органік Стандарт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.organicstandard.com.ua/intro/show>. – Назва з титул. екрану.

10. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.gtz.de/en/top-themen/12347.htm> – Назва з титул. екрану.

11. Gereffi G. The Governance of Global Value Chains / Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon // Review of International Political Economy. – 2002. – Vol.12. – P. 78–104.

12. Harper M. Inclusive Value Chains in India. Linking the Smallest Producers to Modern Markets / Malcolm Harper.- World Scientific, 2009. – 300 p.

13. Kaplinsky R. Handbook for Value Chain Research / Kaplinsky R., Morris M.- IDRC, Canada, 2000.- [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/bancomedios/documentos%20pdf/rde_cv_%20kaplinsky.pdf.

14. Lusby F. Value Chain Program Design, Promoting Market Based Solutions for MSME and Industry Competitiveness / F. Lusby, H. Panlibuton. – 2007. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.actionforenterprise.org/paper07.pdf>.

15. Schmitz H. Value Chain Analysis for Policy-Makers and Practitioners. / Schmitz Hubert. – Geneva: International Labour Office, 2005. – 73 p.

16. Subsector Analysis: Its Nature, Conduct and Potential Contribution To Small Enterprise Development. / [Boomgard J. J., Davies S. P., Haggblade S., Mead D. C.] // Working Paper №26. – 1986. – 57 p.