

УДК 338.439

А. Г. Ясцько,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та державного управління,  
Чернігівський державний технологічний університет

## СТРУКТУРНА ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ

*Стаття містить методичні підходи до адаптивного позиціонування харчової промисловості України в умовах посилення інтеграції.*

*The article contains the methodical going near the adaptive keeping of food industry of Ukraine in the conditions of strengthening of integration.*

### ВСТУП

Підпорядковуючись загальним законам розвитку суспільного виробництва, харчова промисловість характеризується і специфічними умовами її формування та організації. Одним із найважливіших факторів визначення параметрів і пропорцій розвитку комплексу галузей харчової промисловості є потреби населення в їх продукції. Звідси формується головна вимога до структури харчової промисловості, яка полягає в наближенні обсягів виробленої продукції відповідної якості до суспільних потреб, в розробці основних принципів оптимізації пропорцій між обсягом виробництва основних видів продуктів харчування, ступенем забезпеченості потреб в них та рівнем платоспроможності населення. Слід зазначити, що нині пропозиція продукції харчової промисловості в Україні формується стихійно. Якщо окремі дослідження параметрів ринку продукції харчової промисловості й проводяться, то вони є локальними, некомплексними і здійснюються, як правило, в тих випадках, коли продукція галузі не знаходить свого споживача або ж виникає в ній гострий дефіцит. Водночас вивчення споживчого ринку (його місткості, динаміки, обсягів і традицій споживання, рівня платоспроможного попиту, цін, конкурентів тощо) має неабияке значення для обґрунтування напрямів структурної оптимізації галузі.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню зазначених ринкових аспектів адаптації харчової промисловості до нових умов

присвячена значна кількість праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед найґрунтовніших з них слід відзначити роботи П.П. Борщевського, М.П. Бутка, В.М. Гейця, Г.Я. Гольдштейна, О.І. Дація, А.В. Дейнеко, С.М. Кваші, М.Д. Корінька, Ф. Котлера, А.С. Лисецького, І.І. Лукінова, М. Портера, П.Т. Саблука, М.П. Сичевського, А.Г. Чернюк.

Проте, недостатньо дослідженими лишаються методичні проблеми до визначення адаптивності позиціонування галузі до сучасних викликів глобалізації та інтеграції продовольчого ринку.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основна мета даної публікації полягає у формуванні методологічних підходів до оптимізації та диверсифікації розвитку харчової промисловості України в умовах посилення інтеграційних процесів та загострення продовольчої безпеки.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Процес структурної оптимізації харчової промисловості можна визначити як планомірні, цілеспрямовані й економічно обґрунтовані зміни в просторовій локалізації підприємств галузі та співвідношенні обсягів виробництва окремих видів продуктів харчування, що сприяють найбільш повному використанню національних природних і економічних передумов з мінімальним впливом на стан навколишнього природного середовища та забезпечують задоволення потреб населення в якісних продуктах харчування відповідно до науково обґрунтованих норм. Крім того, ефективно здійснення цього процесу по-

кликане забезпечити досягнення науково обгрунтованого рівня комплексності та спеціалізації харчової промисловості, налагодження обміну продовольчою продукцією відповідно до переваг у територіальному поділі праці та вихід на світові продовольчі ринки.

Оптимізація структури харчової промисловості має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає: вивчення структури та обсягів споживання харчових продуктів; першочергове використання для розвитку галузі внутрішнього ресурсного потенціалу; забезпечення координації та взаємодії всіх підприємств галузі на відповідній території, незалежно від форм власності; забезпечення екологічної рівноваги, охорони й раціонального використання природних ресурсів; розробку єдиної програми розвитку галузі як складової національної економіки; вона орієнтуватися не лише на місцеві потреби, а, перш за все, на загальнодержавні інтереси.

Звичайно, різноманітність факторів, які визначають рівень попиту на продукцію харчової промисловості (соціальний статус та демографічні характеристики споживачів, рівень їх доходів, структура потреб, розмір сім'ї, інтенсивність впливу маркетингових факторів, насамперед реклами тощо), робить його дослідження складним завданням. Проте домінуючий вплив інтересів споживачів на формування структури виробництва в ринкових умовах господарювання робить безальтернативною необхідність їх вивчення й використання у виробничо-збутовій діяльності підприємств харчової промисловості. Більш того, з використанням активних маркетингових заходів можна цілеспрямовано також формувати попит в інтересах виробника, чим активно займається харчова індустрія економічно розвинених країн, до яких уже приєдналась Україна за умов входження до СОТ.

Іншим чинником, що справляє визначальний вплив на обґрунтування напрямів оптимізації структури харчової промисловості, виступає просторова локалізація сировинної бази, яка, в свою чергу, детермінується особливостями природно-кліматичних характеристик територій (якісним складом ґрунтів, структурою земельного фонду, кількістю опадів, температурним режимом тощо) і виступає або лімітуючим, або ж стимулюючим фактором по відношенню до зосередження виробництва певного виду харчової продукції, на яку існує попит. Якісні характеристики сировинної бази є визначальними для техніко-економічних показників господарської діяльності підприємств галузі, особливо сировинно орієнтованих. За умови наявності потужної сировинної бази, а також сформованих міжрегіональних зв'язків, діяльність галузей спеціалізації харчової промисловості може виходити за межі рівня платоспроможного попи-

ту населення, а "надлишок" виробленої продукції буде спрямований на прилеглі продовольчі ринки або ж за межі країни.

Не менш важливе значення в процесі оптимізації структури харчової промисловості мають стійкі міжгалузеві зв'язки. Рівень їх сформованості та стійкості зумовлює рівень пропорційності й збалансованості розвитку всього комплексу галузей харчової промисловості, безперервність відтворювальних процесів та визначає загальну ефективність його функціонування.

Таким чином, потреби населення в продуктах харчування, кількісні та якісні характеристики розвитку сільського господарства, система міжгалузевих та внутрішньодержавних господарських зв'язків є визначальними факторами, які необхідно враховувати при обґрунтуванні напрямів удосконалення галузевої структури харчової промисловості. Різноманітність вказаних чинників в Україні створює об'єктивні передумови для виробництва широкого асортименту продуктів харчування на місцевій сировинній базі, тим більше, що вплив вказаних факторів на нинішньому етапі розвитку продуктивних сил нівелюється досягненнями науково-технічного прогресу, розвитком виробничої інфраструктури тощо.

Важливим для прийняття рішення про зміни галузевої структури харчової промисловості є розрахунок економічної ефективності функціонування галузі.

У сучасному науковому доробку вчених-економістів є чимало методик визначення ефективності розвитку харчової промисловості. На наш погляд, найбільшої уваги заслуговує підхід, котрий базується на порівнянні галузевих та індивідуальних витрат та характеризує відносну ефективність розміщення виробництва певного виду продукції. При цьому розмір відносного ефекту може бути визначений як різниця двох величин, що характеризують середньогалузеві зведені витрати та індивідуальні витрати в певному пункті розміщення [4].

$$E = (3B_{\text{г}} - 3B_{\text{інд}}) \cdot V_{\text{вн}},$$

де  $E$  — ефект від розміщення виробництва, грн.;

$3B_{\text{г}}$  — середньогалузеві зведені витрати, грн.;

$3B_{\text{інд}}$  — індивідуальні зведені витрати підприємств галузі, що розміщені на відповідній території, грн.;

$V_{\text{вн}}$  — обсяг виробництва продукції підприємствами галузі, грн.

Оскільки оптимізація структури харчової промисловості не в останню чергу пов'язується з ефективним використанням ресурсного потенціалу, то в якості узагальнюючого показника ефективності розвитку галузі може використовуватися показник ресурсовіддачі:

$$E = \frac{ВП - (МВ + А + ЗП)}{P},$$

де *ВП* — валова продукція, грн.;  
*МВ* — матеріальні витрати, грн.;  
*А* — амортизаційні відрахування, грн.;  
*ЗП* — заробітна плата, грн.;  
*P* — використані ресурси, грн.

З теоретичних і прикладних позицій структурна оптимізація розвитку вітчизняної харчової промисловості на нинішньому етапі її розвитку, на наш погляд, має здійснюватися за наступними головними напрямками [2]:

— поглиблення спеціалізації з виробництва тих видів продукції галузі, для яких на конкретній території існують найсприятливіші передумови;

— доведення рівня розвитку харчової промисловості до масштабів, які забезпечують не лише внутрішні потреби продовольчого ринку, а й експортні;

— оптимізація кількості й розмірів підприємств галузі відповідно до вимог ринкової економіки та новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

Щодо галузевої структури харчової промисловості, то напрямками її вдосконалення мають стати [2]:

— підвищення частки галузей харчової промисловості (за обсягом виробництва продукції), які виробляють білковомістну продукцію тваринного походження (м'ясо та м'ясопродукти, молоко та молочні продукти);

— надання пріоритетного розвитку галузям, що мають потужний експортний потенціал, конкурентні переваги на вітчизняному та світовому продовольчих ринках і реалізація продукції яких може стати джерелом валютних надходжень в Україну (олійно-жирова, кондитерська, пивобезалкогольна, лікєро-горілчана, виноробна);

— розвиток галузей у напрямі поглиблення комплексності переробки багатоконпонентної сільськогосподарської сировини та виробництва напівфабрикатів з високим рівнем готовності й зручності для кінцевого споживання, оскільки споживачеві потрібні не просто харчові продукти самі по собі, але й економія часу, зручність приготування, дієтологічні якості продукту;

— розширення та розвиток виробництва продуктів харчування з наперед заданими властивостями (дієтичні та низькокалорійні продукти, продукти для окремих груп людей, продукти дитячого харчування тощо).

Особливу увагу в процесі вдосконалення структури харчової промисловості слід приділяти оптимізації форм її організації, однією з яких є диверсифікація. Диверсифікація виробництва як форма організації продуктивних сил та важливий інструмент усунення диспропорцій відтво-

рення й перерозподілу ресурсів набула в Україні особливої актуальності. Передусім це пов'язано з демонополізацією економіки, посиленням конкуренції, а також із прагненням господарюючих суб'єктів отримувати заздалегідь сформований економічний і соціальний розвиток в умовах циклічності світової економіки.

Як економічна категорія диверсифікація (лат. *diversus* — різний; *facere* — робити) вживається в західній економічній літературі досить давно й означає розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг [3].

Найбільш інтенсивного розвитку диверсифікація набула в більшості країн світу в середині 50-х років, коли вперше найбільш відчутним стало відносне вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва. Перші дослідження диверсифікації та інтеграції американських компаній здійснив в 1962 р. М. Горт; японських підприємств — в 1979 р. Є. Єсинара. Перш ніж набути сучасних рис, диверсифікація пройшла складний шлях розвитку — від маніпулювання набором товарів до маніпулювання набором країн. У цій еволюції умовно можна виділити 4 етапи, на кожному з яких відбувалося становлення таких елементів, як товарний, галузевий набір, набір галузей і сфер діяльності, набір країн. Кожний наступний етап відрізнявся зміною пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності.

Диверсифікація розвитку підприємств харчової промисловості — це урізноманітнення видів їх діяльності у виробничій, фінансовій та маркетинговій сферах. Економічний зміст диверсифікації розкривається через виявлення її цілей, передумов та мотивів [2].

Цілями диверсифікації розвитку харчової промисловості виступають, насамперед, економічна стабільність і фінансова стійкість галузі, її висока прибутковість та конкурентоспроможність, завоювання нових ринків.

Головними передумовами здійснення диверсифікації в харчовій промисловості на етапі реального вступу України до СОТ є: структурна розбалансованість галузі; сповільнення темпів розвитку та падіння норми прибутку в традиційному виробництві; згортання інноваційної активності; гостра конкурентна боротьба на продовольчих ринках.

Серед мотивів диверсифікації розвитку харчової промисловості варто виділити:

— фінансово-економічні — перерозподіл капіталу серед традиційних галузей харчової промисловості та пошук нових сфер його прикладання, прискорення обертання капіталу, розширення частки сформованого ринку і вихід на його нові сегменти, поглиблення задоволення споживчого попиту, раціональне використання ресурсного потенціалу, скорочення витрат за рахунок розширення масштабів діяльності, міні-

мізація ризиків шляхом їх розподілу між видами діяльності, забезпечення фінансової стабільності, кредитоспроможності, конкурентоспроможності підприємств галузі, витіснення з вітчизняного продовольчого ринку імпортової харчової продукції;

— соціальні — збереження існуючих і створення нових робочих місць, надання персоналу можливості для кар'єрного росту, більш рівномірне використання людських ресурсів упродовж року за рахунок еластичності сезонного виробництва;

— виробничі — більш повне використання виробничих потужностей підприємств галузі, розвиток виробничого потенціалу, використання прогресивних ресурсозберігаючих технологій та інших інноваційних досягнень, сприяння розвитку кооперації та інтеграції виробництва.

За сферою реалізації можна виділити три форми диверсифікації підприємств харчової промисловості (рис. 1).

Фінансова диверсифікація — це урізноманітнення використання фінансових інструментів діяльності підприємства.

Виробнича диверсифікація — це освоєння підприємством нових видів та розширення асортименту продукції, результатом чого стає підвищення ефективності виробництва. Виділяють два види виробничої диверсифікації: галузеву й продуктово-асортиментну. Галузева диверсифікація — розвиток нових галузей харчового виробництва, які відрізняються від інших галузей кінцевою продукцією та засобами виробництва.

У рамках галузевої диверсифікації виділяють:

— вертикальну диверсифікацію — виробництво нових товарів, які технологічно та/або в маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами (виготовлення підприємствами харчової промисловості харчових добавок, емульгаторів, каррагінанів, консервантів, харчових кислот, харчових фосфатів, багатофункціональних сумішей, пакувальних матеріалів тощо). Перевагами вертикальної диверсифікації є гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва;

— горизонтальну диверсифікацію — виробництво нових товарів, технологічно не пов'язаних з існуючими та призначеними для задоволення потреб споживачів завойованого підприємством



Рис. 1. Форми і види диверсифікації підприємств харчової промисловості

сегменту ринку. Горизонтальна диверсифікація дає змогу повніше враховувати інтереси та потреби споживачів, досягаючи при цьому ефекту синергії, коли різні види діяльності в сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиночі;

— конгломеративну диверсифікацію — поповнення існуючого асортименту продукції підприємства виробами, що не пов'язані технологічно, наявними ринками збуту. Даний вид диверсифікації є найбільш затратним і може використовуватися лише фінансово стійкими, як правило, великими підприємствами. В разі успішного застосування конгломеративної диверсифікації підприємство отримує можливість стабілізувати свої грошові потоки, знизити рівень ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії, більш раціонально використовувати фінансові ресурси тощо.

Продуктово-асортиментна диверсифікація — розширення підприємством асортименту продукції (різновидів одного виду продукції), яка виробляється за єдиною технологією і одними й тими ж засобами виробництва. Обґрунтована продуктово-асортиментна диверсифікація справляє відчутний вплив на показники функціонування підприємства. Вона потребує значно нижчих витрат порівняно з галузевою диверсифікацією і при цьому сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, збільшенню обсягів її збуту, застосуванню більш гнучкої цінової політики, а відтак, підвищенню прибутковості виробництва та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Маркетингова диверсифікація — розширення підприємством власної торговельної мережі, рекламний супровід виробництва, нові технології просування продукції на ринку, удосконалення системи продаж та ціноутворення.

Диверсифікація може забезпечити харчовій промисловості ряд переваг, особливо в частині її адаптації до вимог СОТ. Найвагомішими з них, на нашу думку, є:

— підвищення ефективності процесу управління ризиками. Якщо підприємство концентрує свої зусилля на виробництві обмеженої кількості продукції, то погіршення кон'юнктури ринку може призвести до суттєвих фінансових втрат. В умовах диверсифікованого виробництва втрати прибутків у одній галузі можуть компенсуватися їх збільшенням в іншій. Навіть якщо така компенсація не відбувається, то втрати в одній галузі не можуть суттєво вплинути на фінансово-економічний стан всього підприємства, оскільки її внесок у загальний результат діяльності не є домінуючим. Тому підприємства з диверсифікованим виробництвом відзначаються високою фінансовою стійкістю, особливо в умовах кризових та інфляційних явищ, неплатежів, зниження купівельної спроможності населення тощо;

— раціональне використання ресурсного потенціалу, зокрема виробничого, трудового, інвестиційного, сировинного тощо. Це дозволяє дещо знівелювати сезонність виробництва, що особливо актуально для харчової промисловості, знизити витрати, підвищити рівень зайнятості населення;

— забезпечення синергійного ефекту й нарощування фінансових ресурсів через виважену галузеву маневреність — розвиток галузей, на продукцію яких складається високий попит і встановлюється прийнятна ціна, і згортання виробництва продукції, для якої сформувалась несприятлива ринкова кон'юнктура.

Поряд з цим, диверсифікація може викликати й негативні наслідки, оскільки розвиток багатьох галузей не дозволяє підприємству сконцентрувати зусилля й ресурси на обмежених напрямках і тим самим скористатися перевагами спеціалізованого виробництва й досягти ефекту масштабу. Крім того, додаткових уваги й затрат потребує управління диверсифікованим виробництвом, недостатня і вузькоспеціалізована фахова підготовка менеджерів підвищує ризик прийняття недостатньо зважених і обгрунтованих управлінських рішень [1].

Диверсифікація також створює додаткові труднощі з кредитуванням, інвестиціями, потребує зміцнення власних служб маркетингу, розробки нової продукції, інформації про стан продовольчого ринку, здійснення асортиментної політики та кадрового забезпечення цих про-

цесів. Іншими факторами, що сповільнюють розвиток диверсифікації, є консерватизм та недоліки в менеджменті, перешкоди, які створюють законодавчі та виконавчі органи влади, а також відсутність дієвих економічних стимулів диверсифікації виробництва.

Таким чином, розв'язання проблеми диверсифікації виробництва, яка є вирішальним фактором прискореної адаптації галузі до інтеграційних вимог, слід проводити з урахуванням наступних критеріїв:

1) привабливості — обрана сфера діяльності має бути перспективною в плані отримання прибутків й швидкого повернення вкладених коштів;

2) обсягу інвестицій, пов'язаних із диверсифікацією, — їх рівень не повинен становити загрозу фінансової стійкості, підвищувати ймовірність ризиків і спричиняти виникнення збитків;

3) отримання додаткових переваг — диверсифікація виробництва має закласти базу і формувати більш потужний потенціал для подальшого розвитку підприємства.

Важливою проблемою диверсифікації виробництва є визначення оптимального її ступеня, який залежить передусім від рівня ризику та ефективності функціонування диверсифікованого виробництва. При цьому також необхідно враховувати загальний стан економіки країни, кон'юнктури внутрішнього ринку, платоспроможність населення, а також масштаби та наявний потенціал господарюючих суб'єктів. Крупні підприємства володіють ширшими можливостями для диверсифікації виробництва — вони спроможні розвивати нові галузі з раціональною концентрацією виробництва й тим самим згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва. Навпаки, малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва неспроможні розвивати багато галузей, а тому об'єктивно орієнтовані на розвиток спеціалізованого виробництва.

Залежність між фінансовим станом й диверсифікацією виробництва є взаємною і безпосередньою — перший визначає напрями й ефективність останньої. Так, напрями диверсифікації, притаманні початковим етапам її розвитку, спирались на об'єктивну основу — альтернативне використання відходів, виробничих потужностей, торговельно-комерційної мережі й були тісно пов'язані з фінансовими можливостями традиційного виробництва. Відмінність наступних етапів диверсифікації полягала в зниженні ролі основного виробництва й повному відмежуванні фінансових інтересів від інтересів виробництва. Нарощування обсягів прибутку досяглося шляхом розширення можливостей міграції капіталу за межі галузі, національної економіки. Таким чином спостерігається еволюція диверсифікації від зв'язаної до автономної форми.

Важливим завданням фінансового менеджменту є визначення рівня диверсифікації виробництва та оцінка його впливу на рівень ризиків та результати діяльності суб'єкта господарювання. З цією метою можуть використовуватися наступні показники [1; 2; 5]:

Абсолютний рівень диверсифікації. Визначається загальною кількістю галузей харчової промисловості, що технологічно не пов'язані між собою (при визначенні даного показника до уваги беруться лише ті галузі, продукція яких виробляється для продажу й набуває товарної форми).

У економічній літературі викладено два підходи до визначення коефіцієнта диверсифікації. Перший ґрунтується на використанні формули Херфінделя-Хіршмана:

$$K\partial = 1 - \sum_{i=1}^n \frac{PB_i^2}{i}$$

де  $PB_i^2$  — частка  $i$ -ої галузі в структурі товарної продукції підприємства, коефіцієнт.

Другий — базується на визначенні коефіцієнта зосередженості галузей:

$$K\partial = 1 - \frac{100}{\sum_{s=1}^n PB_s(2N_s - 1)}$$

де  $N_i$  — порядок галузі в ранжованому ряді, побудований за принципом спаду. Галузь, яка забезпечує найбільшу частку товарної продукції, присвоюється перший номер, а найменшу — останній.

Чим більше значення коефіцієнта, тим вищим є рівень диверсифікації виробництва.

Інтегральний економічний ефект від диверсифікації. Це різниця між результатами й затратами на здійснення проекту:

$$E_e = Q_m - V_m,$$

де  $Q_m$  — вартісна оцінка результатів диверсифікації виробництва, грн.;

$V_m$  — витрати, пов'язані з реалізацією проекту диверсифікації, грн.

Строк окупності проекту диверсифікації. Тривалість періоду, впродовж якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення проекту диверсифікації, дорівнюватиме сумі вкладень, тобто термін, за який окупляться інвестиції:

$$T = \frac{I}{\Delta\Pi_n}$$

де  $I$  — інвестиційні вкладення, грн.;

$\Delta\Pi_n$  — приріст прибутку, грн.

Чим меншим є строк окупності, тим ефективнішим є проект диверсифікації і мінімізований рівень ризиків, пов'язаних із ним.

Економічна ефективність диверсифікації. Це

співвідношення прибутку до здійснених вкладень:

$$E_{ed} = \frac{\Pi}{I_{ed}}$$

де  $I_{ed}$  — інвестиції для впровадження проекту диверсифікації, грн.;

$\Pi$  — прибуток, отриманий від впровадження проекту диверсифікації, грн.

Індекс прибутковості диверсифікації. Відносний показник, що є критерієм оцінки й ухвалення рішення про диверсифікацію.

$$I_{ng} = \frac{M_n}{Pg}$$

де  $M_n$  — сума грошового потоку, грн.;

$Pg$  — спрямовані на реалізацію проекту диверсифікації, грн.

## ВИСНОВКИ

Запропоновані методичні підходи до оптимізації структури вітчизняної харчової промисловості та рівня її диверсифікації можуть стати одним із найвагоміших чинників активізації розвитку, підвищення конкурентоспроможності та рентабельності виробництва, а також прискореної адаптації галузі до інтеграційних вимог. Більш того, саме харчова промисловість, маючи вітчизняну сировинну базу, є однією з найбільш перспективних галузей для оптимізації її структури на регіональному ландшафті та відповідно до потреб внутрішнього і зовнішнього ринків здійснення диверсифікації виробництва, оскільки має значні виробничі потужності, кваліфікований персонал і є привабливою для зовнішніх інвестицій.

Література:

1. Андрійчук В.Г. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, форми, види та методика виміру і аналізу її рівня / В.Г. Андрійчук, О.Ю. Ничипорук // Стратегія економічного розвитку України [Зб. наук. праць]. — К., 2002. — Вип. 3 (10). — С. 75—84.

2. Бутко М.П., Ясько А.Г. Конкурентні позиції харчової промисловості України в умовах СОТ: монографія / М.П. Бутко, А.Г. Ясько. Ніжин. Видавництво "Аспект Поліграф", 2011. — 280 с.

3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент / Гольдштейн Г.Я. — СПб: Патер., 2003. — 256 с.

4. Дейнеко Л.В. Розвиток харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень: проблеми теорії та практики / Л.В. Дейнеко. — К.: Знання, 1999. — 331 с.

5. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2006 — № 5(59). — С. 29—33.

Стаття надійшла до редакції 16. 11. 2011 р.