

УДК 338.436:339.2

А.В. Пилипук, кандидат экономических наук

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

Г.А. Стриго, начальник экономического отдела

Департамент по хлебопродуктам Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Н.В. Артюшевский, заведующий сектором

Т.С. Пронина, научный сотрудник

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

Рекомендации по оценке эффективности создания интеграционного формирования на примере перерабатывающих предприятий зернопродуктового подкомплекса Минской области

Аннотация. В статье рассмотрены направления повышения конкурентоспособности потенциала перерабатывающих предприятий зернопродуктового подкомплекса в результате создания интеграционного формирования. Определены основные задачи интеграции указанных предприятий и возможные синергетические эффекты, реализуемые в процессе взаимодействия. Проанализированы преимущества и недостатки, а также обоснована целесообразность создания такого формирования.

В качестве конечного результата предложен расчет синергетического эффекта от создания интеграционного формирования перерабатывающих предприятий зернопродуктового подкомплекса Минской области.

Ключевые слова: конкурентный потенциал, интеграционное формирование, зернопродуктовый подкомплекс, синергетический эффект.

Введение

Уровень развития зернопродуктового подкомплекса определяет продовольственную независимость страны. Продукция, производимая в данной отрасли, составляет основу питания населения. Удовлетворяется потребность людей в продуктах питания по калорийности, содержанию белка и углеводов на 30–45 %.

В данной связи обеспечение потребности страны в необходимом объеме и ассортименте хлебопродуктов предполагает комплексное и сбалансированное развитие зернового хозяйства, хранения, переработки и использования зерновых ресурсов.

Материалы и методы

Объектами научного исследования являлись перерабатывающие предприятия зернопродуктового подкомплекса Департамента по хлебопродуктам Министерства сельского хозяйства и продовольствия, в частности предприятия мукомольной и комбикормовой промышленности Минской области. В качестве информационного материала использовались труды отечественных и зарубежных ученых. В процессе исследований применялись следующие методы: аналитический, монографический, абстрактно-логический, графический, экспертных оценок.

Результаты исследований

В 2010 г. предприятиями Департамента по хлебопродуктам (ДХП) было произведено: мукомольной продукции – 639 тыс. т (темп роста к 2009 г. 95,5 %), крупяной – 51,8 (112,1), комбикормовой – 2901,2 (113,9), в том числе комбикормов – 2633,7 (112,6), хлеба и хлебобулочных изделий – 317,1 (97,5), кондитерских изделий – 12,9 (116,2), макаронных изделий – 22,1 тыс. т (128,5) – таблица 1.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что в целом по отрасли прослеживается тенденция роста объемов производства продукции. С одной стороны, это обусловлено наращиванием производственных мощностей предприятий Департамента по хлебопродуктам, с другой – возрастающим рыночным спросом. Так, за 2006–2010 гг. производство муки, крупы, кондитерских изделий, комбикормов, макаронных изделий увеличилось соответственно в 14,7; 62,4; 74,3; 38,5; 2,7 раза.

Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятий Департамента по хлебопродуктам является одной из важнейших задач в современных условиях их функционирования. Это обусловлено осуществлением структурных изменений в отечественной экономике и возрастающей конкуренцией как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Таблица 1. Динамика производства основных видов продукции предприятиями Департамента по хлебопродуктам, тыс. т

Продукция	Год					2010 г. в % к 2009 г.
	2006	2007	2008	2009	2010	
Мука	556,9	634,7	661,2	669,0	639,0	95,5
Крупяная продукция	31,9	33,8	44,5	46,2	51,8	112,1
Хлеб и хлебобулочные изделия	348,5	336,2	331,3	325,3	317,1	97,5
Кондитерские изделия (мучные)	7,4	8,1	10,4	11,1	12,9	116,2
Макаронные изделия	8,2	9,1	14,6	17,2	22,1	128,5
Комбикорма	1902,1	1941	2280	2472	2633,7	106,5

На основе проведенного исследования установлено, что повышение конкурентоспособности предприятий промышленности зернопродуктового подкомплекса определяется величиной их конкурентного потенциала и конкретными элементами, его составляющими.

Конкурентный потенциал предприятия целесообразно оценивать по 6 группам (составляющим элементам или потенциалам): финансовый, деловой активности, рыночный, трудовой, управления бизнес-процессами, инновационный [3].

В результате проведенного анализа выявлено, что наивысший производственный потенциал имеет ЧПУП «Скидельагропродукт». Данное предприятие представляет собой интеграционное формирование, в которое вошли: комбинат по хлебопродуктам, 2 комбикормовых завода, 2 птицефабрики, 4 свиноводческих комплекса, 4 сельхозпредприятия и 19 объектов торговли.

Проведенный анализ объективно показывает, что создание интеграционных формирований позволяет снизить затраты, связанные с производством и продажей продукции, увеличить прибыль от продаж. Эффективная деятельность интеграционного формирования и отдельных его звеньев возможна при выполнении ряда требований: прозрачности в экономической деятельности партнеров по интеграции; нового подхода с точки зрения управления финансами и логистикой. При различных формах взаимоотношений сельскохозяйственных товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий существенное значение имеет выбор вариантов налогообложения, наиболее полно обеспечивающих минимизацию налоговых платежей.

В связи с вышеизложенным предлагается создать аналогичное интеграционное формирование в Минской области.

В настоящее время мукомольная и комбикормовая промышленность Минской области представлена 7 предприятиями: УП «Борисовский КХП» ОАО «Минскоблхлебопродукт», ОАО «Слуцкий КХП», ОАО «Молодечненский КХП», ОАО «Вилейский ККЗ», ОАО «Клецкий ККЗ», ОАО «Пуховичский КХП» и ОАО «Лошницкий ККЗ». Все зерноперерабатывающие предприятия – самостоятельные юридические лица. ОАО «Минскоблхлебопродукт» заключил с ними гражданско-правовые договоры, по которым оказывает им информационные и консультационные услуги и де-юре повлиять на их деятельность не может. Однако де-факто на ОАО «Минскоблхлебопродукт» возложена функция осуществлять руководство предприятиями хлебопродуктов Минской области.

Все это неизбежно показывает необходимость совершенствования сложившейся системы управления.

В состав перечисленных зерноперерабатывающих предприятий области входит 6 свиноводческих комплексов, 6 реорганизованных СПК и 3 ЗАО, занимающихся производством сельскохозяйственной продукции.

На территории области располагается ОАО «Борисовский мясокомбинат», который перерабатывает около 25 тыс. т свинины в год (что соответствует объемам ее производства и реализации предприятиями интеграционного формирования).

Экономическую интеграцию и синергетический эффект в зернопродуктовом подкомплексе целесообразно рассматривать как конечный результат развития интегрированной системы на основе использования организационных и экономических методов хозяйствования, резервов интенсификации производства.

Преимущества организации бизнеса в интегрированном формировании условно разделены нами на две группы. Первая – связана с эффектом интеграции вообще, поскольку осуществлять деятельность в автономной, некооперированной структуре, как правило, менее выгодно, чем в интегрированной, вторая – связана со спецификой именно этой формы предпринимательского объединения.

Эффект интеграции хозяйственных обществ как синергетический эффект системы заключается в том, что преимущества от объединения достигаются не посредством арифметического сложения, а умножением возможностей всех организаций, входящих в эту структуру.

Интеграция как процесс представляет собой реализацию мероприятий, нацеленных на сокращение и полный запрет любых форм дискриминации между экономическими субъектами в процессе совместной деятельности.

Методологические основы интеграции в зернопродуктовом подкомплексе связаны с его спецификой и сложностью управления его структурами.

В качестве детализированных задач интеграции в зернопродуктовом подкомплексе нами рассмотрены и представлены в таблице 2 основные синергетические эффекты. В рамках каждого из источников синергии определены направления сокращения издержек и новые возможности, полученные в результате объединения, что позволяет выявить и оценить связанные с ними эффекты.

При этом фактор размещения интегрируемых предприятий не играет определяющей роли, хотя есть преимущества в организации управления, управляемости и взаимодействии. Руководство таким формированием, как отраслевая подсистема АПК, должен осуществлять координационный центр – предприятие, располагающее достаточно крупным финансовым капиталом и наиболее квалифицированными кадрами.

В системе организационной интеграции следует выделить вертикальную и горизонтальную.

Таблица 2. Основные задачи интеграции перерабатывающих предприятий зернопродуктового подкомплекса и возможные синергетические эффекты, реализуемые в процессе взаимодействия

Задачи интеграции	Реализуемый синергетический эффект	Источник синергетического эффекта	Направления реализации	Методика оценки
Расширение рынка сбыта (географический признак)	Рост объемов производства (загрузка мощностей, снижение удельного веса постоянных затрат)	Совместное выполнение функций сбыта	Объединение технических, кадровых и финансовых возможностей	Прогнозируемый рост продаж
Увеличение числа каналов реализации (признак глубины проникновения на рынке)	Рост объемов производства (более полная загрузка мощностей), снижение бытовых затрат на действующем рынке	Преодоление входных барьеров и быстрое проникновение в новые сегменты	Объединение технических, кадровых и финансовых возможностей	Прогнозируемый рост продаж
Расширение ассортимента сбыта в существующих каналах сбыта	Рост выручки от продаж и снижение удельного веса затрат по сбыту на единицу реализуемого товара	Преодоление входных барьеров и быстрое проникновение в новые сегменты	Объединение технических, кадровых и финансовых возможностей	Прогнозируемый рост продаж
Стабилизация поступления оборотных средств	Снижение стоимости привлеченных кредитов	Снижение потребности и стоимости финансирования объединенной компании	Привлечение инвестиционного капитала	Прогнозируемое снижение затрат по выплатам кредитов
Рост загрузки производственных мощностей	Снижение затрат	Объединение взаимодополняющих производственных мощностей	Загрузка избыточных производственных мощностей	Прогнозируемая экономия на масштабах производства

Продолжение таблицы 2

Задачи интеграции	Реализуемый синергетический эффект	Источник синергетического эффекта	Направления реализации	Методика оценки
Оптимизация закупок и стабилизация поставления сырья и материалов	Снижение затрат (по сырью, материалам, отделу сбыта – за счет централизации закупок и скидки за объемы)	Снижение зависимости от ключевых поставщиков	Объединение технических, кадровых и финансовых возможностей	Прогнозируемое снижение затрат по приобретенным сырью и материалам
Повышение квалификации работников	Снижение затрат (за счет обмена опытом, стажировок в рамках объединения, централизованной организации учебного процесса)	Увеличение производительности труда	Объединение технических, кадровых и финансовых возможностей	Прогнозируемый рост производительности труда
Внедрение новых методов и эффективных технологий в различных сферах хозяйственной деятельности	Снижение затрат	Обмен опытом и эффективными методами управления, технологиями, ноу-хау и пр.	Объединение технических, кадровых и финансовых возможностей	Прогнозируемый рост производительности труда и рентабельности по видам продукции
Повышение качества реализуемой продукции	Рост продаж и снижение затрат	Повышение спроса населения	Создание внутренней системы контроля качества выпускаемой продукции	Прогнозируемый рост продаж
Создание новых либо совершенствование действующих производств по технологической цепи	Снижение удельного веса затрат по процессам либо компонентам, используемым в производстве	Снижение рисков невозврата кредитов	Снижение стоимости привлеченных кредитов	Прогнозируемое снижение затрат

Окончание таблицы 2

Задачи интеграции	Реализуемый синергетический эффект	Источник синергетического эффекта	Направления реализации	Методика оценки
Разработка и внедрение новых видов продукции	Снижение затрат на единицу продукции на НИОКР	Совместное проведение НИОКР	Производство взаимодополняющих товаров и услуг	Прогнозируемая эффективность внедрения ноу-хау
Более быстрое достижение стратегических целей	Повышение эффективности	Более полное использование рыночных возможностей	Формирование и контроль стратегий	Прогнозируемое увеличение продаж
Привлечение инвестиций	Снижение стоимости привлеченного капитала	Снижение рисков невозврата кредитов	Стабилизация денежных потоков за счет формирования сбалансированного «портфеля» продуктов	Прогнозируемый рост производства
Лоббирование интересов в структурах государственного управления	Рост продаж	Снижение рыночных рисков	Усиление административного ресурса и возможности проведения необходимых решений	Прогнозируемый рост производства
Специализация	Увеличение производства	Более полная загрузка мощностей	Увеличение и снижение объемов производства по позициям с большей и меньшей соответственно эффективностью	Прогнозируемый рост прибыли и рентабельности

Особенность вертикальной интеграции (восходящей и нисходящей) заключается в объединении нескольких последовательных стадий производственного процесса.

При моделировании организации и оценке эффективности интеграционного процесса нами учтены следующие принципы:

- обоснование и комплектация составных элементов;
- рассмотрение каждого фактора, воздействующего на модель в отдельности, с постепенным суммированием всех факторов (положительных моментов интеграции), друг на друга и определением конечного эффекта;
- структурирование и рационализация производственных процессов, денежных потоков;
- сопоставимость условий сравнения с различными вариантами интеграции;
- максимум эффекта – интеграция всегда должна давать положительный результат;
- фактор времени – динамичность интеграционного процесса во времени и пространстве, неравноценность одновременных затрат и результатов.

Укрупненные экономические расчеты синергии в результате интеграции организаций зернопродуктового подкомплекса Минской области и ОАО «Борисовский мясокомбинат» показали наличие следующих возможных синергетических эффектов:

1. Модернизация действующей системы управления, ее улучшение и оптимизация: департамент – общество – унитарное предприятие. Данное мероприятие в долгосрочном периоде приведет к снижению доли управленческих расходов в объеме затрат на производство на 250 млн руб.¹⁾ Вместе с тем необходимо учитывать, что данный эффект определяется увеличением объемов производства и сбыта продукции, уровнем ее рентабельности и социально-экономическими показателями развития объединения в целом.

2. Реализация масштаба используемых ресурсов:

– возможность привлечения квалифицированного управленческого, научного, производственного персонала. Заинтересованность руководителей в данной организации повышается, поскольку они получают возможность объединить опыт, а также знания руководства и специалистов всех предприятий, входящих в интегрированное формирование, и использовать их в максимальной степени. Данное мероприятие позволит сократить расходы в части затрат на исследование и управление персоналом, использования ресурсосберегающих технологий и повысить объем продаж за

¹⁾Эффект рассчитан по нарастающей, т.е. комплекс мероприятий дает гораздо больший эффект.

счет улучшения качества продукции, внедрения новых продуктов на 3 %¹⁾, что приведет к росту выручки на 55 %, затраты возрастут на 39 %;

– целенаправленное проведение технического перевооружения предприятий. Имеет косвенный эффект, который будет выражен в следующих мероприятиях: наращивание недостаточных производственных мощностей, модернизация высокочрезвычайных производств, ресурсосберегающие мероприятия и т.д.;

– оптимизация загрузки производственных мощностей за счет перераспределения рынков реализации продукции (возможность специализации и оптимизации производства по видам продукции, по предприятиям), что приведет к росту выручки на 38,7 млрд руб., затраты сократятся на 20 млрд руб. (27,4 млрд руб.);

– объединение производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок, возможность интеграции науки и производства, в результате чего выручка возрастет на 11,6 млрд руб., а затраты – на 9,4 млрд руб. (эффект – 5,5 млрд руб.);

– значительная централизация капитала, который в зависимости от экономической конъюнктуры может «перетекать» из одной сферы предпринимательской деятельности в другую.

3. Минимизация для участников объединения в сравнении с обособленными производителями, не входящими в него, отрицательного воздействия конкуренции, поскольку участники объединения, как правило, не допускают взаимной конкуренции на одном и том же рынке, что приведет к росту выручки на 59,6 млрд руб. (эффект – 11,3 млрд руб.);

4. Единая маркетинговая политика, жизнеспособность и целостность всех ОАО как предприятий укрепитсЯ вследствие совершенствования работы с информационными ресурсами, повышения эффективности закупочной деятельности, внедрения систем транспортировки и распределения товарных ресурсов, расширения возможностей на внешнем рынке. В результате выручка увеличится на 93 млрд руб., затраты возрастут на 75 млрд руб. (эффект – 18 млрд руб.);

5. Производство конкурентоспособных продуктов питания вследствие создания самодостаточной вертикально-интегрированной системы от производства сырья до выпуска законченной продукции высокой степени переработки (создание единой технологической цепочки «выращивание зерна – его переработка – производство и реализация конечного продукта»). Это приведет к росту выручки на 46,5 млрд руб., а затрат – на 37,7 млрд руб. (эффект – 25,5 млрд руб.);

¹⁾Для всех расчетов переменные затраты увеличиваются на процент роста выручки.

6. Диверсификация производства для снижения предпринимательских рисков и обеспечения специализации отдельных видов деятельности как условия их конкурентоспособности, распределение коммерческих рисков позволят сократить затраты на 2,3 млрд руб.;

7. Возможность осуществления согласованной финансовой, инвестиционной, кредитной политики;

8. Создание имиджа крупной и влиятельной интегрированной структуры, возможность лоббирования интересов компании в законодательных и правительственных органах;

9. Устойчивость и стабильность (нельзя добровольно выйти из состава объединения);

10. Снижение себестоимости выпускаемой продукции за счет сокращения затрат на единицу продукции (возможность передачи сырьевых ресурсов и оборудования в пределах одного собственника), затраты сократятся на 13,3 млрд руб.;

11. Интеграция предприятий будет способствовать оптимизации существующих связей по закупкам, что приведет к расширению сырьевой базы и оптимизации зональной заготовки сырья между предприятиями, значительно укрепит позиции в договорной работе с промышленностью. Выручка возрастет на 30,9 млрд руб., затраты – на 25,1 млрд руб. Кроме того, интервенция предприятий на внешние рынки позволит увеличить выручку на 116,2 млрд руб., затраты вырастут на 97,6 млрд руб.

На основании подстановки целевых параметров интеграции и их анализа при помощи экономико-математического моделирования был рассчитан эффект от интеграции (табл. 3–4). Так, ожидается рост выручки на 428 млрд руб. при увеличении затрат на 350 млрд руб. В результате рентабельность вырастет с 3 до 12 %, предприятия выйдут на положительное сальдо внешней торговли (134 млрд руб.), дополнительные налоговые поступления составят около 74,3 млрд руб.

Таким образом, проведенный анализ показал, что создание интеграционного формирования на базе ОАО «Минскоблхлебопродукт», ОАО «Слуцкий КХП», ОАО «Молодечненский КХП», ОАО «Клецкий ККЗ», ОАО «Вилейский ККЗ», а также ОАО «Борисовский мясокомбинат» является экономически целесообразным и может принести значимый результат.

Вместе с тем необходимо отметить недостатки интеграции:

– отсутствие внутренней конкуренции, что может привести к сохранению нерентабельных производств и снижению экономической эффективности интеграции в целом;

– неоптимальное налогообложение участников интеграционного формирования, отсутствие «налогового единства» в объединении, что приводит к налоговым манипуляциям в рамках интегрированной структуры

Таблица 3. Экономический эффект в результате создания интеграционного формирования

Показатели	Факт за 2010 г., млн руб.	Экономический эффект по интеграционному формиро- ванию (в условиях 2010 г.)	
		млн руб.	%
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	774 881	1 202 615	155
В том числе экспорт	107 366	223 598	208
Налоги и сборы, включаемые в выручку от реализации товаров, продукции, работ, услуг	62 750	81 806	130
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг	667 400	929 670	139
В том числе:			
стоимость использованного им- портного сырья	82 054	89 193	109
расходы на рекламу	669	863	129
Валовая прибыль	44 731	191 139	427
Управленческие расходы	2 793	2 542	91
Расходы на реализацию	14 518	14 184	98
Прибыль (убыток) до налогооб- ложения	27 420	174 414	636
Налог на прибыль	7 971	50 702	636
Прочие налоги, сборы из прибыли	2 334	14 846	636
Чистая прибыль (убыток)	17 115	108 866	636
Рентабельность	3 %	12 %	9 п.п.
Сальдо экспорт/импорт	25 312	134 405	531
Дополнительные налоговые поступления	x	74 299	x

(например, возможно умышленное завышение цен на продукцию сельского хозяйства для перевода прибыли в зону льготного налогообложения сельскохозяйственного производства);

- большое количество субъектов корпоративных отношений, имеющих различные интересы;
- рост транзакционных издержек (в том числе усложнение документооборота).

Необходимо отметить, что названные преимущества интеграции дают положительный эффект предприятиям, однако часто оборачиваются для других субъектов (государство, граждане, зерноперерабатывающие и сельскохозяйственные предприятия, другие предприниматели) обратной стороной и могут быть отнесены с точки зрения реализации их интересов к недостаткам. Также невозможно в полной мере оценить экономический эффект, который будет получен в результате интеграции, так

Таблица 4. Синергетические эффекты по наиболее значимым параметрам интеграционного взаимодействия, млн руб.

Эффекты	Экономический эффект			Суммарный эффект
	Сокращение затрат	Рост выручки	Рост затрат (вследствие роста выручки)	
Объединение опыта и знаний руководства и специалистов всех предприятий, входящих в интеграционное формирование, и использование их опыта в максимальной степени	11 346	30 995	25 106	17 235
Оптимизация загрузки производственных мощностей	20 022	38 744	31 383	27 383
Объединение производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок	3 337	11 623	9 415	5 545
Минимизация отрицательного воздействия конкуренции		59 666	48 329	11 337
Единая маркетинговая политика	334	92 986	75 318	18 002
Вертикальная интеграция	16 685	46 493	37 659	25 519
Диверсификация производства	2 336			2 336
Снижение себестоимости продукции за счет сокращения затрат на единицу продукции	13 348			13 348
Оптимизация закупок, расширение сырьевой базы	20 022	30 995	25 106	25 911
Интервенция на внешние рынки		116 232	97 635	18 597
Сокращение управленческих расходов	251			251
Итого	87 681	427 734	349 952	165 464

как существует множество неучтенных факторов. Другие преимущества (например, согласованная финансово-кредитная политика, инвестиционная деятельность) проявляются лишь в долгосрочной перспективе.

Заключение

Таким образом, основные направления кооперативного взаимодействия в зернопродуктовом подкомплексе следующие:

1. Рост эффективности за счет разработки единой согласованной инновационно-инвестиционной стратегии и ее реализации с точки зрения максимизации совокупного эффекта в долгосрочной перспективе. В данном контексте степень проработанности, согласованности уровня финансирования и контроля реализации конкретных мероприятий становится одним из важнейших критериев как целесообразности такой интеграции, так и ее эффективности. По ежегодной величине соотношения эффективности инвестиций по согласованным проектам (в его общем инвестиционном «портфеле») к эффекту от частных инвестиционных программ можно судить также о степени эффективности интеграции в сфере инноваций и инвестиций.

Реализация единой инвестиционно-инновационной стратегии позволяет получить дополнительный эффект за счет более низких издержек обращения или более рационального распределения ресурсов.

Синергизм горизонтальной интеграции проявляется, когда интегрируемый объект идентичен по направлению деятельности и имеет неиспользованные совместимые производственно-технологические ресурсы или маркетинговые возможности, которыми могло бы воспользоваться другое предприятие. Это способствует сокращению производственных издержек, расширению масштабов операций, мобильности в распределении финансовых ресурсов.

2. Повышение финансовой устойчивости, платежеспособности предприятий отрасли, а также снижение стоимости привлекаемых кредитов за счет более широких возможностей использования оборотного капитала для финансирования текущей хозяйственной деятельности. Так, на основе оперативного финансового мониторинга в составе объединений устанавливаются специфические с точки зрения целей, функций и методов финансового обслуживания (например, со значительной неравномерностью поступления выручки, дискретным характером ее использования, высоким удельным весом госзаказов, экспорта и т.д.) показатели финансирования текущей деятельности. При этом финансовая служба способна более оперативно и качественно проектировать и реализовывать конкретные формы и методы финансового обслуживания (например, бюджетирование), контроля (от финансового мониторинга до жесткого установления графиков выполнения бюджетов) деятельности предприятий внутри объединения и совершенствования финансового менеджмента в каждом из них.

Список использованных источников

1. Гусаков, В.Г. Ставку необходимо делать на эффективное и конкурентоспособное сельское хозяйство / В.Г. Гусаков // Агроэкономика. – 2004. – № 9. – С. 3–6.
2. Боровских, Н.В. Формирование и развитие конкурентных стратегий аграрных предприятий / Н.В. Боровских. – Омск: Сфера, 2008. – С. 35–36.
3. Бучин, А.Г. Управление развитием организации / А.Г. Бучин // Вестник Московской академии рынка труда и информационных технологий. – 2006. – № 20 (42). – С. 427–428.
4. Драгун, Н.П. Конкурентоспособность перерабатывающих предприятий АПК: экономическая сущность и механизм управления / Н.П. Драгун, Е.М. Карпенко. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2009. – 246 с.
5. Ильина, З.М. Конкурентоспособность продукции и продовольственная безопасность. Теоретические и практические аспекты / З.М. Ильина, Н.Н. Батова. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – 120 с.
6. Катькало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7–30.
7. Пилипук, А.В. Организация фирменных торгово-сбытовых систем в агропромышленном комплексе Беларуси / А.В. Пилипук; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 178 с.
8. Пилипук, А.В. Конкурентоспособность перерабатывающих предприятий зернопродуктового подкомплекса / А.В. Пилипук, Т.С. Проница, М.И. Баранова // Аграрная экономика. – 2011. – № 12. – С. 27–41.
9. Стратегия конкурентоспособности предприятий молокоперерабатывающей отрасли Беларуси: теория, методология, практика / А.В. Пилипук, [и др.]; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 212 с.
10. Пилипук, А.В. Совершенствование системы управления качеством на предприятиях молочной промышленности / А.В. Пилипук, М.И. Баранова // Аграрная экономика. – 2011. – № 7. – С. 30–39.
11. Пилипук, А.В. Методические предложения по углублению взаимодействия организации масложировой отрасли в рамках действующей системы управления / А. Пилипук, А. Чаусов // Аграрная экономика. – 2011. – № 10. – С. 55–64.
12. Стратегия повышения конкурентоспособности и экспортного потенциала сельского хозяйства (на примере Гомельской области) / З.М. Ильина [и др.]. – Минск: БелНИИАЭ. – 2000. – 116 с.

Материал поступил в редакцию 01.03.2012 г.