

8 «Переробні підприємства»**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	4
РОЗДІЛ 2	
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	31
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Особливо актуальними в умовах поширення інтеграційних процесів є виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції та ефективність функціонування підприємств з її переробки. Останніми роками вітчизняні переробні підприємства функціонують в умовах нестабільного конкурентного середовища, що потребує впровадження науково обґрунтованих підходів управління конкурентоспроможністю з метою забезпечення стабільного конкурентного становища господарюючого суб'єкта в стратегічній перспективі. Враховуючи сучасні ринкові відносини, які характеризуються зростаючою конкуренцією, обмеженим фінансовим забезпеченням товаровиробників, невизначеністю та мінливістю політичних, економічних і соціальних факторів, головним завданням для переробних підприємств стає прийняття ефективних управлінських рішень.

Конкурентоспроможне переробне підприємство повинне не тільки перевершити конкурентів з позицій ефективнішого використання внутрішнього потенціалу, але й володіти гнучкою, адаптивною реакцією на зовнішні можливості й загрози. Управління конкурентоспроможністю передбачає постійну оцінку та контроль змін, що відбуваються в діяльності підприємства, а також підтримку його здатності до виживання й розвитку в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

У цьому аспекті особливої актуальності набуває дослідження теоретичних та практичних підходів щодо формування й розвитку конкурентоспроможності підприємств переробної галузі. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання системного підходу до розуміння конкурентоспроможності як комплексної економічної категорії, взаємозв'язку конкурентоспроможності з конкурентними перевагами переробних підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Оснoву категорії конкурентоспроможність визначає здатність господарюючих суб'єктів вести конкурентне суперництво з іншими виробниками в межах певного ринкового простору. Ідентифікація конкурентоспроможності як властивості суб'єкта конкуренції дозволяє стверджувати про наявність ієрархічної організації рівнів, які тісно взаємодіють між собою. Базовим рівнем є конкурентоспроможність підприємства, яка включає до свого складу конкурентоспроможність продукції. Таким чином, конкурентоспроможні виробники в змозі не тільки випускати продукцію, яка за своїми споживчими параметрами перевершує товари конкурентів, але й протистояти конкурентам внутрішнього і зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність продукції в цьому випадку відображає тактичну можливість суб'єкта конкурувати в конкретний проміжок часу.

Конкурентоспроможність виробника показує його пристосованість у стратегічній перспективі до зовнішніх змін. Деякими авторами під конкурентоспроможністю суб'єкта розуміється комплекс взаємопов'язаних економічних характеристик (факторів), впливаючи на які, можна досягти ринкової переваги [51, 55]. Сюди відносяться як характеристики товару, так і чинники, що формують економічні умови їх виробництва й збуту. Однак, при всій обґрунтованості даного підходу, економічна сутність конкурентоспроможності розкрита не повністю, оскільки у визначенні не відображається основа її виникнення – взаємовідносини між виробниками.

До визначення поняття конкурентоспроможність використано підхід, в основі якого лежить здатність організації вести конкурентну боротьбу на основі конкурентних переваг [20]. Конкурентоспроможним є підприємство, що володіє будь-якими перевагами над конкурентами. Таке розуміння даної категорії має право на існування, але не відображає впливу зовнішніх факторів

на ринкове становище економічного суб'єкта і вимагає уточнення поняття конкурентних переваг та їх класифікації.

Важливими та невід'ємними складовими компонентами конкурентоспроможності, які свідчать про її факторну природу є конкурентні переваги. Критичний аналіз точок зору різних авторів дозволило виділити наступні її особливості: конкурентна перевага – складова частина конкурентоспроможності; конкурентна перевага притаманна не тільки господарюючому суб'єкту але й виробленій ним продукції (товару, послугі); джерело виникнення конкурентної переваги може бути в будь-якій сфері діяльності суб'єкта; реальні конкурентні переваги не можна ототожнювати з потенційними можливостями (на відміну від можливостей – це факт, який фіксується в результаті фактичних переваг покупців); можливість вимірювання переваг за допомогою економічних показників (прибуток, рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів) [14, 18, 21]. Вивчення підходів дослідників щодо систематизації факторних характеристик дозволило зробити наступну класифікацію факторів конкурентних переваг (рис. 1).

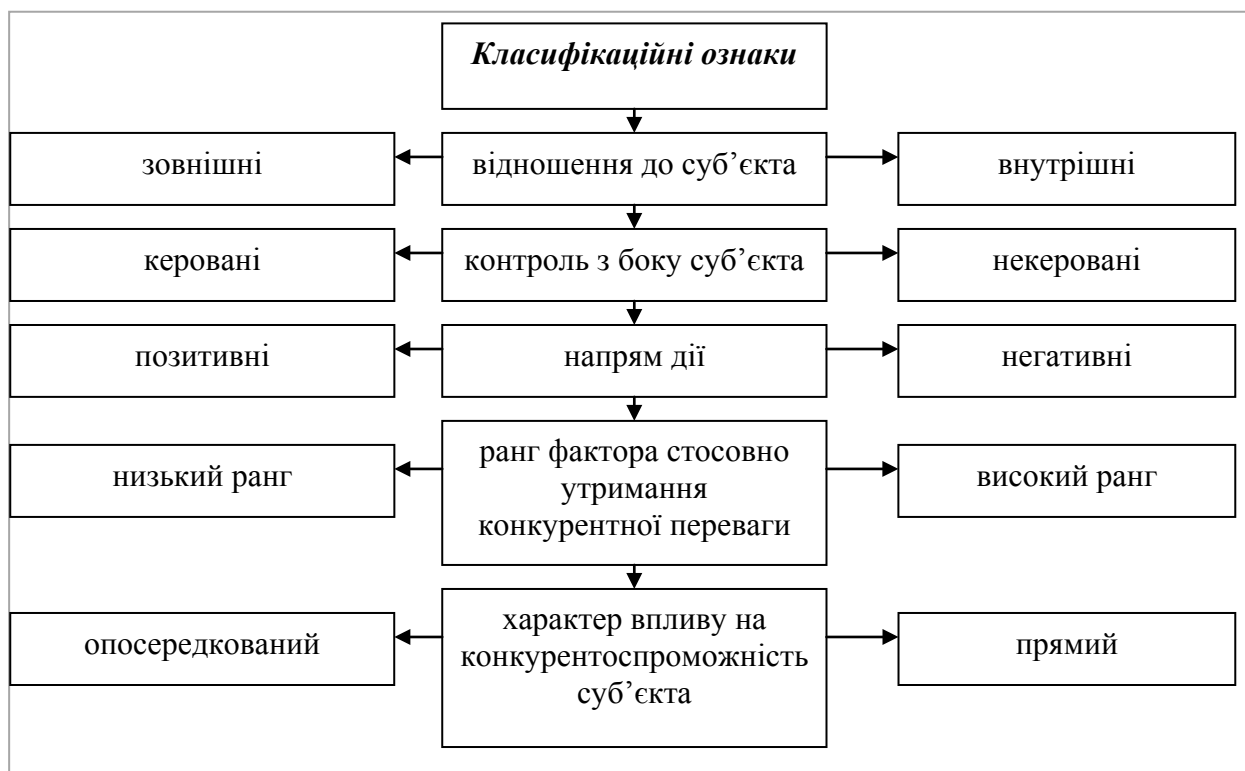


Рис. 1. Класифікація факторів конкурентних переваг

Отже, поєднуючи наявні підходи щодо систематизації та класифікації факторів конкурентних переваг можна зробити наступний висновок, загальноприйнятим вважається поділ факторів на зовнішні умови, які безпосередньо впливають на діяльність суб'єкта та характеристики внутрішнього середовища суб'єкта, які представлені у вигляді функціональних зон (областей) управління. Такий підхід є універсальним до умов будь-яких галузей економіки і від нього залежить рівень управління конкурентоспроможністю. Остання полягає в безперервному контролі над змінами, що відбуваються в діяльності суб'єкта, підтримці його здатності до виживання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У сучасній економічній літературі питання управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів розглядаються фрагментарно, а існуючі наукові підходи не враховують повного комплексу завдань щодо її забезпечення. Активний і динамічний характер взаємодії суб'єкта із зовнішнім середовищем зумовлює необхідність розгляду процесу управління конкурентоспроможністю з позицій, що полягає в поданні складових процесу стратегічного управління як цілісної системи взаємопов'язаних компонентів. Структурування стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає його опис у вигляді графічних та логічних схем, які відображають внутрішню взаємодію керуючої та керованої підсистем суб'єкта конкуренції, а також елементи зв'язку із зовнішнім середовищем (додаток А).

Базовим компонентом моделі управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта, який дозволяє визначити найбільш сприятливі можливості для формування конкурентних переваг, є виокремлення, аналіз і оцінка системоутворюючих факторів. З позицій системного підходу зовнішнє середовище по відношенню до виробника є факторним оточенням, тобто воно містить не просто хаотичні явища, а активні результати, що вирізняються певною організованістю. Сам суб'єкт також є фактором по відношенню до інших систем, або входить до складу деякого інтегрального фактора.

Ряд дослідників пропонують виділяти такі фактороутворюючі особливості господарюючих суб'єктів як соціально-економічних систем: 1) визначення загальної мети як напряму розвитку системи; 2) підпорядкування завдань кожного елемента спільній меті системи; 3) усвідомлення кожним елементом своїх завдань та розуміння загальної задачі; 4) виконання кожним елементом своїх функцій, які впливають з поставленого завдання; 5) існування конкретних відносин між елементами системи; 6) наявність органу (суб'єкта) управління; 7) наявність зворотного зв'язку [19, 42].

Оцінка й аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища належать до першочергових етапів управління конкурентоспроможністю підприємства. При самому спрощеному розумінні середовище являє собою певне оточення системи, а при більш складному підході – середовищем системи є система, яка складається з елементів, які їй не належать (додаток Б). Однією з основних факторних характеристик зовнішнього середовища є рівень розвитку конкуренції. В результаті взаємодії виробників формується конкурентна структура ринку, яка є сукупністю якісних та кількісних показників. Сучасний етап розвитку галузевих ринків призвів до ускладнення конкурентних механізмів і появи конкурентних структур, які складаються з кількох внутрішньогалузевих продуктових сегментів. Результатом цих змін є виникнення нових типів конкурентних відносин між виробниками, які діють на різних сегментах галузевого ринку.

Можливість виходу на ринок потенційних конкурентів багато в чому визначається вхідними бар'єрами, які слід враховувати як діючим галузевим виробникам, так і суб'єктам, які планують увійти на даний галузевий ринок. Вплив на товаровиробників відбувається не тільки з боку потенційних конкурентів, але й з боку суб'єктів, що виробляють товари-субститути і комплементарні товари. Можливість виходу на ринок конкурентів, які випускають продукт-субститут обумовлена виробництвом нових продуктів, що задовольняють ту саму потребу, але такі продукти створюються на основі нових технологій. Вплив на ринкову ситуацію суб'єктів, що виробляють

продукти-комплементи, полягає в тому, що з точки зору покупців вони сприяють збільшенню обсягів купівлі основної продукції, а з точки зору виробників – знижують конкуренцію серед постачальників.

В сучасних умовах споживачі свідомо виконують роль головного кон'юнктурного чинника будь-якого ринку споживчих товарів. Іншою групою суб'єктів ринку, які виступають активним компонентом зовнішнього середовища, є посередники. Під посередниками слід розуміти суб'єктів ринку, які сприяють в організації просування, збуту та розповсюдженні продукції. Існують наступні види посередників: торгові посередники; посередники, які здійснюють транспортування і зберігання продукції; агентства з надання маркетингових послуг; кредитно-фінансові установи.

Найбільш активний вплив на ринкових суб'єктів справляють торгові посередники оптової та роздрібної торгівлі. Випуск товаровиробником конкурентоспроможної продукції неможливий за умови відсутності надходжень виробничих ресурсів належної якості та оптимальної вартості. Вибір постачальників і формування з ними системи взаємовідносин є одним з найважливіших компонентів в процесі створення стійких конкурентних переваг. Державне регулювання конкуренції є характерною рисою сучасної ринкової системи та держава виступає третьою стороною, яка регулює в інтересах суспільства процес купівлі-продажу на ринку, впливає на всі компоненти зовнішнього середовища [17]. Державне регулювання – це вплив державних органів на економічні об'єкти й процеси з метою надання їм організованого характеру, впорядкування дії економічних суб'єктів, забезпечення дотримання законів, відстоювання державних та громадських інтересів [23].

Важливими умовами впливу на процес формування конкурентних переваг економічного суб'єкта є фактори внутрішнього середовища. Структура внутрішнього середовища підприємства являє собою сукупність взаємозалежних підсистем, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Такому типу систем притаманний ряд характерних ознак: відкритість по відношенню

до навколишнього середовища; самоорганізованість; адаптивність до змін навколишнього середовища; динамічність [35]. Структуру внутрішнього середовища підприємства як суб'єкта конкуренції пропонується диференціювати на макро- і мікрорівні.

Склад внутрішнього середовища підприємства на макрорівні розглядають в різних напрямках. Підприємство являє собою сукупність окремих видів діяльності, які створюють цінності для його клієнтів [45]. Усі види діяльності підприємства пропонується поділяти на первинну (виробництво, збут, доставка та обслуговування товару) і вторинну (забезпечення компонентами виробництва або забезпечення функцій інфраструктури), вони об'єднані в «ланцюг цінностей» та роблять відповідний внесок у формування споживчої вартості товару. Кожен вид діяльності вимагає ресурсного забезпечення через відповідну інфраструктуру підприємства. Для реалізації цілей підприємства необхідна діяльність різних функціональних зон та галузей управління: виробництво; маркетинг; фінанси; управління персоналом; менеджмент; НДДКР тощо [12]. Рівень переваг підприємства безпосередньо залежить від ефективності виконання функцій цими основними групами факторів.

Зазначені рівні зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства не ізольовані один від одного. Їх сукупний вплив важко розділити на складові, що зумовлює певні складнощі під час оцінки їх взаємодії. Виділення зовнішнього і внутрішнього середовища агрегатних рівнів досліджуваного суб'єкта є досить важливим для визначення чинників, які визначають можливі типи конкурентних переваг. Взаємодія переваг внутрішнього потенціалу товаровиробника і привабливості зовнішнього середовища визначають потенційно можливий рівень конкурентоспроможності суб'єкта на конкретний момент часу.

Конкурентний статус виробника впливає на розробку й вибір стратегічних управлінських рішень в галузі формування конкурентних переваг. Різні типи виробників диференційовані за розміром та ринковою часткою. Вони також різняться внутрішніми можливостями, що разом з характером і силою

зовнішньої дії впливає на процес формування конкурентних переваг та призводить до створення їх характерних типів. Пропонуючи покупцям товари (послуги), які мають переваги над товарними зразками конкурентів, підприємство формує свій обсяг платоспроможного попиту, виражений у формі ринкової частки. Дослідниками приділяється багато уваги визначенню типів суб'єктів конкуренції залежно від їх ринкової частки. Згідно цієї ознаки підприємство в конкурентній ринковій боротьбі може займати одну з чотирьох позицій: лідер ринку (частка ринку більше 40 %) – максимальне охоплення ринку, високий контроль над ринковими змінами; претендент на лідерство (частка ринку в межах 30 %) – друге місце на ринку, веде запеклу боротьбу за збільшення ринкової частки; послідовник (частка ринку до 20 %) – підприємство з неагресивною економічною політикою, стабільно утримує свою частку ринку; аутсайдер (частка до 10 %) – обслуговує невеликі локальні ринкові сегменти [28]. Наведена класифікація ринкових позицій притаманна лише окремим галузевим структурам. Особливістю ж реального розподілу є наявність асиметрії, коли більша кількість ринкових часток концентрується навколо деякого середнього значення – меншого або більшого 50 %.

Запропонована класифікація характеризує типові ринкові позиції суб'єкта залежно від обсягу реалізованої продукції, а також певну конкурентну поведінку для кожного класу. Цей підхід не повною мірою розкриває типи конкурентних позицій, оскільки не відображає їх взаємозв'язок з особливостями формування переваг і не враховує структуру деяких типів галузевих ринків. Порівняльний аналіз зазначених підходів дозволив виявити три узагальнених типи конкурентів (додаток В). Перший тип конкурентних позицій характеризується домінуванням суб'єкта над конкурентами. Велика частка ринку дозволяє представникам групи отримати стабільний доступ до зовнішніх ресурсів. Але даному типу властива неповороткість та непристосованість до зовнішніх змін. Другий тип конкурентних позицій свідчить про стійке становище суб'єкта на ринку. Здійснюючи вузькоспеціалізоване виробництво, яке добре пристосоване до умов окремих ринкових сегментів, представники

групи мають можливість екстенсивного розширення та становлять загрозу для лідерів. Третій тип конкурентних позицій представлений слабкими конкурентами, які займають невеликі сегменти. Група складається з територіально локалізованих виробників, які недавно з'явилися на ринку. Її особливість – висока мобільність та слабка життєздатність представників групи. На рис. 2 представлений процес розвитку суб'єкта в умовах складноструктурованих галузевих ринків.

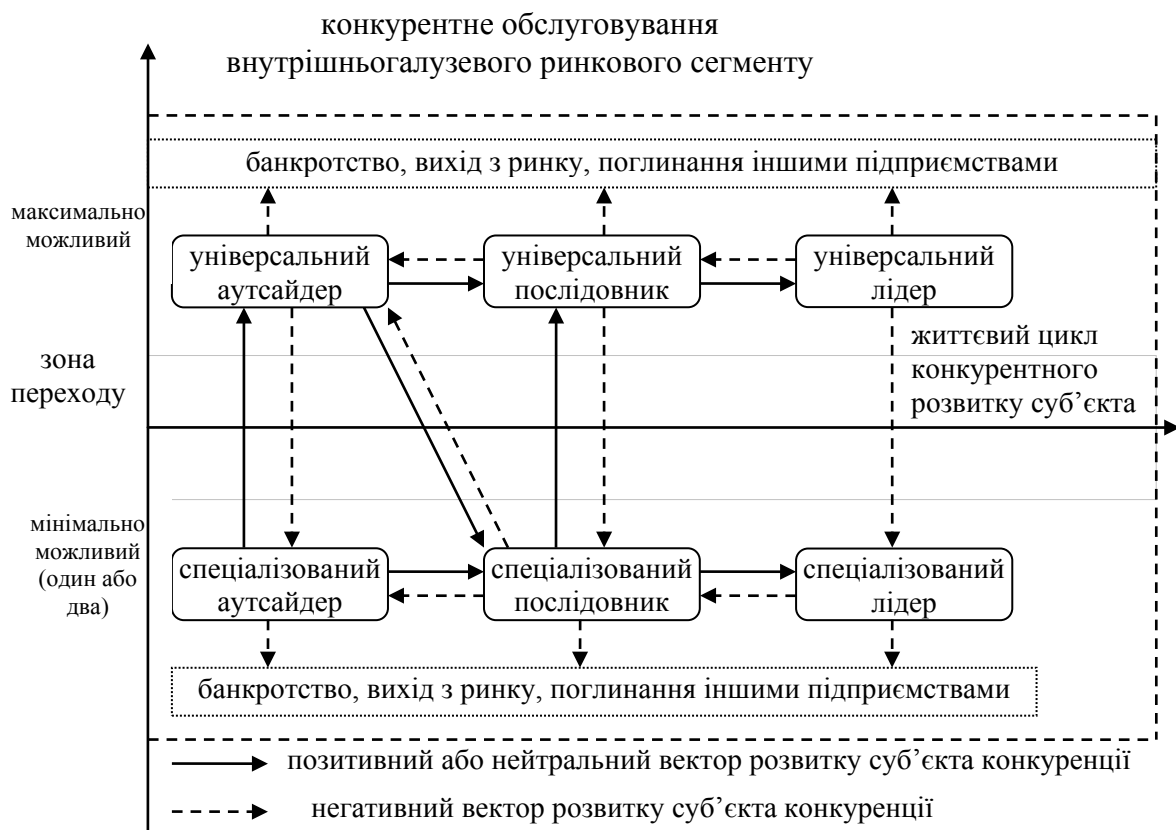


Рис. 2. Розвиток конкурентних позицій господарюючих суб'єктів

Фактичний конкурентний статус суб'єкта передбачає кілька альтернатив подальшого розвитку, які визначаються силою і характером впливу зовнішнього середовища. При цьому кожному з варіантів властиві індивідуальні типи переваг, які обумовлені наявною комбінацією зовнішніх і внутрішніх факторів.

РОЗДІЛ 2. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління конкурентоспроможністю суб'єкта економічних відносин передбачає комплексне вивчення впливу системи внутрішніх і зовнішніх факторів, а також застосування сучасних, науково обґрунтованих методик їх оцінки. Специфічні умови діяльності молокопереробних підприємств зумовлюють необхідність розробки адаптованих методик, які відповідають особливостям галузевого механізму конкуренції. У загальному вигляді схема пропонованої методики представлена на рисунку 3.

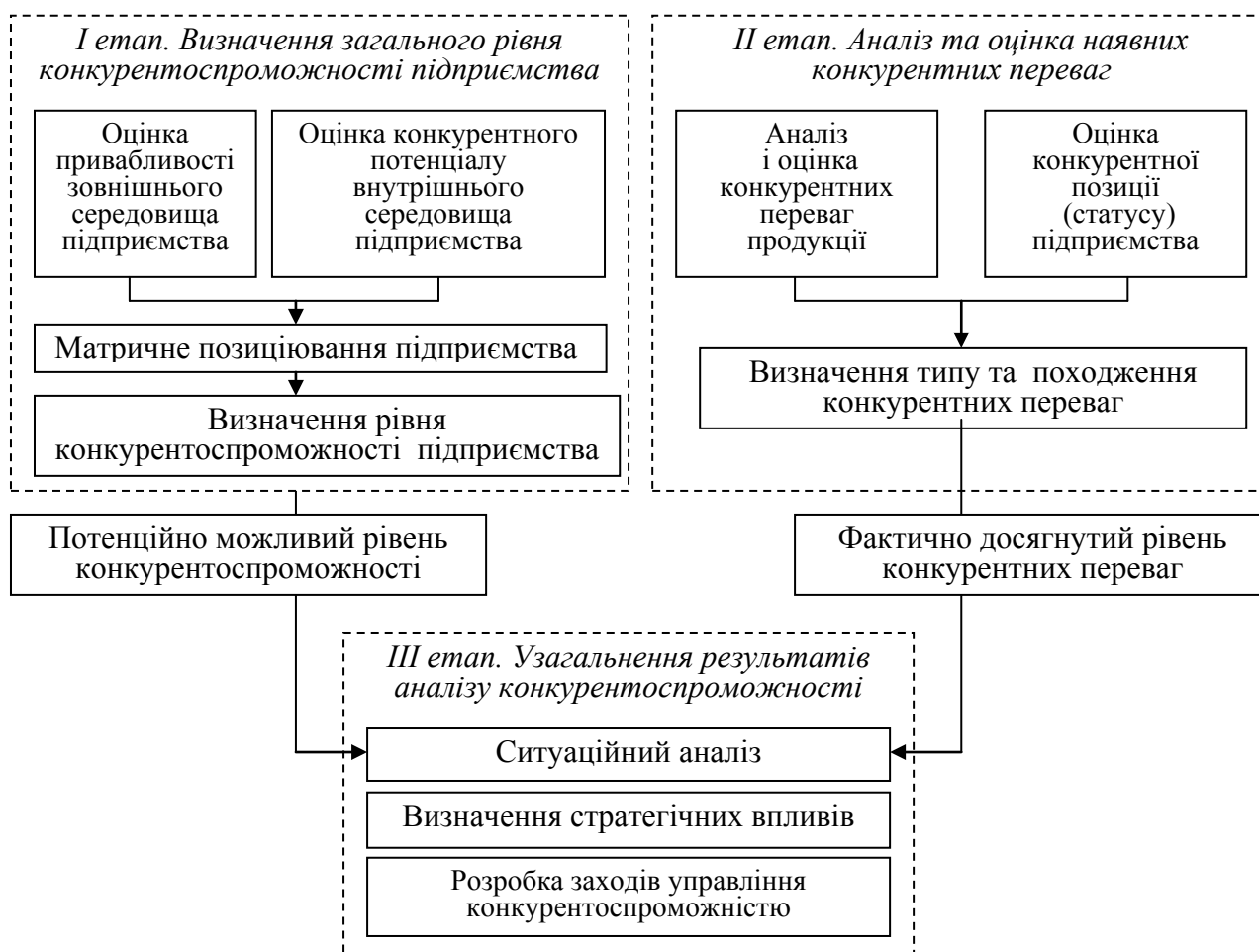
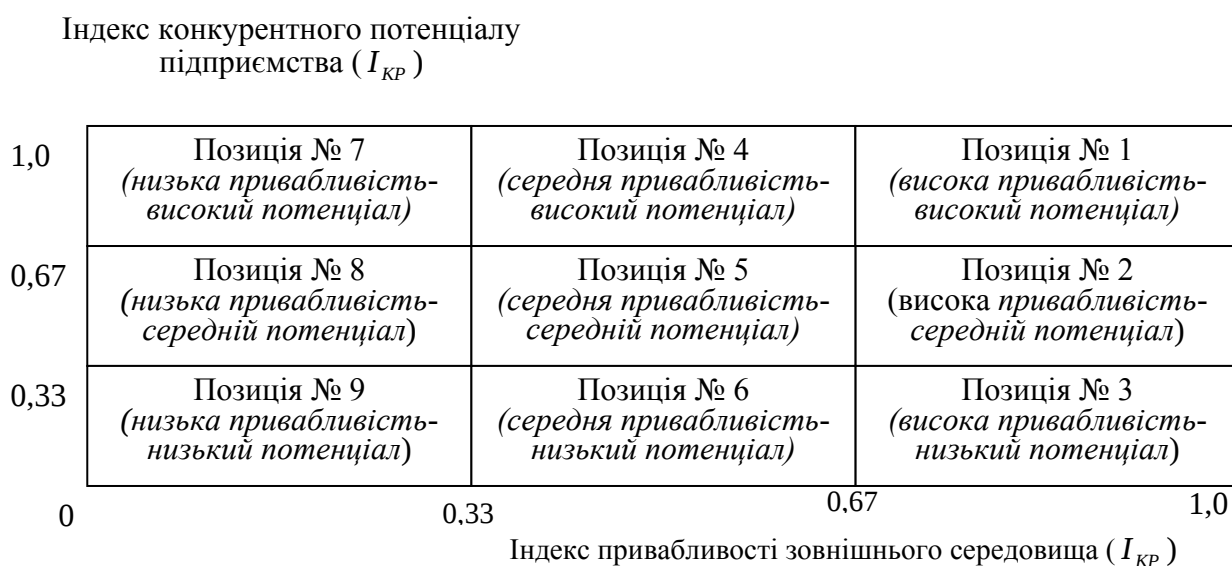


Рис. 3. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств

Перший етап пропонованої методики полягає у визначенні потенційного рівня конкурентоспроможності підприємства як похідної від рівня

привабливості зовнішнього середовища та внутрішнього конкурентного потенціалу суб'єкта.

Функціонування молокопереробного підприємства як відкритої системи до впливу зовнішніх умов, передбачає дослідження її привабливості для діяльності суб'єктів конкуренції. При дослідженні зовнішнього середовища важливе значення має приділятися визначенню галузевих та географічних умов формування впливу факторів на діяльність підприємства [54]. По-перше, вплив факторів може обмежуватися як галуззю, так і окремими внутрішньогалузевими сегментами. Інший тип передбачає існування локального простору, відокремленого територіальними бар'єрами. Наступним (другим) етапом є дослідження здатності молокопереробного підприємства ефективно конкурувати з іншими суб'єктами за обмежені ресурси й можливості зовнішнього середовища враховуючи якісні характеристики факторів внутрішнього середовища: виробництво; менеджмент; маркетинг; управління персоналом; фінансовий стан. Останньою дією даного етапу оцінки є позиціонування переробного підприємства у матриці «конкурентний потенціал-привабливість зовнішнього середовища», яка дозволяє встановити рівень загальної конкурентоспроможності суб'єкта (рис. 4).



**Рис. 4. Матриця оцінки конкурентоспроможності
молокопереробного підприємства**

Пропонована матриця являє собою двомірну систему координат і має розмірність 3×3 . Розмірність матриці по горизонталі задається показником привабливості ринку, а по вертикалі – конкурентним статусом суб'єкта.

Наступний етап реалізації пропонованої методики полягає в уточненні конкурентної позиції підприємства на ринку та визначення природи походження конкурентної переваги. Даний етап є базовим для подальших стратегічних і тактичних кроків виробника в організації процесу управління конкурентними перевагами. Отримані оцінки конкурентних сил і переваг продукції є необхідною умовою розробки конкурентної стратегії та дозволяють визначити засоби досягнення стратегічних цілей. Конкурентна позиція підприємства на ринку справляє головний вплив на тип створюваних конкурентних переваг. Оцінка конкурентного статусу суб'єкта дозволяє: визначити особливості конкурентного розвитку ринку; встановити ступінь домінування підприємства; виявити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію суб'єкта серед інших учасників ринку. Визначення конкурентної позиції виробника є базовим моментом і в подальшому вивченні конкурентної взаємодії. Позиції суб'єктів на ринку, їх цілі та належність до стратегічних груп, характер реагування на зміни зовнішнього середовища формують кількісну та якісну конкурентну структуру ринку. Наступним кроком є групування суб'єктів за конкурентними позиціями на внутрішньогалузевих ринках. В цьому випадку групування є проміжною процедурою впорядкування даних для подальшого їх аналізу. Оцінка конкурентних переваг продукції підприємства за розробленою методикою доповнює результати дослідження конкурентного статусу товаровиробника та створює цілісну картину фактичного рівня конкурентних переваг (додаток Г).

До ключових особливостей специфіки споживчого вибору молочної продукції слід віднести наступні: вибір з усього набору товарних параметрів лише реально значимих для споживача характеристик; вимірність властивостей продукції за допомогою суб'єктивної оцінки; багатофакторний склад більшості споживчих параметрів; порівняльне зіставлення фактичного та найбільш

оптимального («ідеального») рівнів кожної товарної характеристики; поділ споживчих параметрів молочної продукції на дві групи – якісні та вартісні.

Головним завданням першого етапу дослідження є визначення пріоритетних для кінцевих споживачів макрохарактеристик молочної продукції. Виходячи з порівняльного аналізу теорій «трудової вартості» і «граничної корисності» пропонуємо поділити всю сукупність характеристик молочної продукції на дві основні групи: якісні та вартісні. З точки зору створення споживчої цінності виділення цих двох груп макрохарактеристик найбільш повно й достовірно відображає природу основних типів конкурентних переваг продукції.

Поділ загальної кількості кінцевих споживачів на групи здійснюється за результатами обстежень домогосподарств та диференціюється по соціально-економічним характеристикам. Використаємо наступну послідовність дій: 1) формування обсягу вибірки для генеральної сукупності; 2) структурування генеральної сукупності за місцем проживання та рівнем доходів споживачів (три укрупнені групи з низьким, середнім і високим рівнями купівельної спроможності); 3) відсотковий поділ вибірки відповідно до структури генеральної сукупності. Після визначення оптимального обсягу й структури вибірки необхідно визначитися з набором необхідних даних, вибрати метод отримання інформації про переваги споживачів та провести збір емпіричних даних. Визначення необхідного набору характеристик продукції доцільно проводити за допомогою аналізу переваг певної групи споживачів. Для цього можуть застосовуватися висновки експертів, метод фокус-груп тощо. Сутність подібного дослідження полягає у вивченні всіх якісних та вартісних параметрів продукту і вибору на їх основі базових характеристик. Виділення еталонних параметрів може проводитися по одному або декільком видам продукції.

Підвищення значимості інформаційної компоненти сучасних конкурентних відносин серед молокопереробних підприємств, зумовлює важливість аналізу та оцінки переваг при розробці конкурентних стратегій. Запропонована методика оцінки містить інструментарій, який дозволяє

вирішувати подібні завдання. Результати дослідження факторних характеристик зовнішнього середовища та визначення їх значимості дозволили дати кількісну оцінку кожному з наведених факторних критеріїв і визначити загальний індекс привабливості зовнішнього середовища (Додаток Д).

Отримані оцінки свідчать про різний характер впливу зовнішніх факторів на конкурентні позиції підприємства. Серед зовнішніх характеристик слід виділити високе значення фактора «стан конкуренції», що свідчить про значний ступінь його впливу на діяльність регіональних виробників молокопродуктів. Індекс привабливості даного фактору з урахуванням коефіцієнту вагомості становить 0,23, а найменший вплив мають торгові посередники та постачальники молока (0,03 і 0,1 відповідно). Підсумком реалізації першого етапу методики є визначення загального рівня привабливості зовнішнього середовища регіонального ринку, що дозволило позиціонувати конкурентну групу в матриці «привабливість зовнішнього середовища-конкурентний потенціал підприємства» (рис. 5).

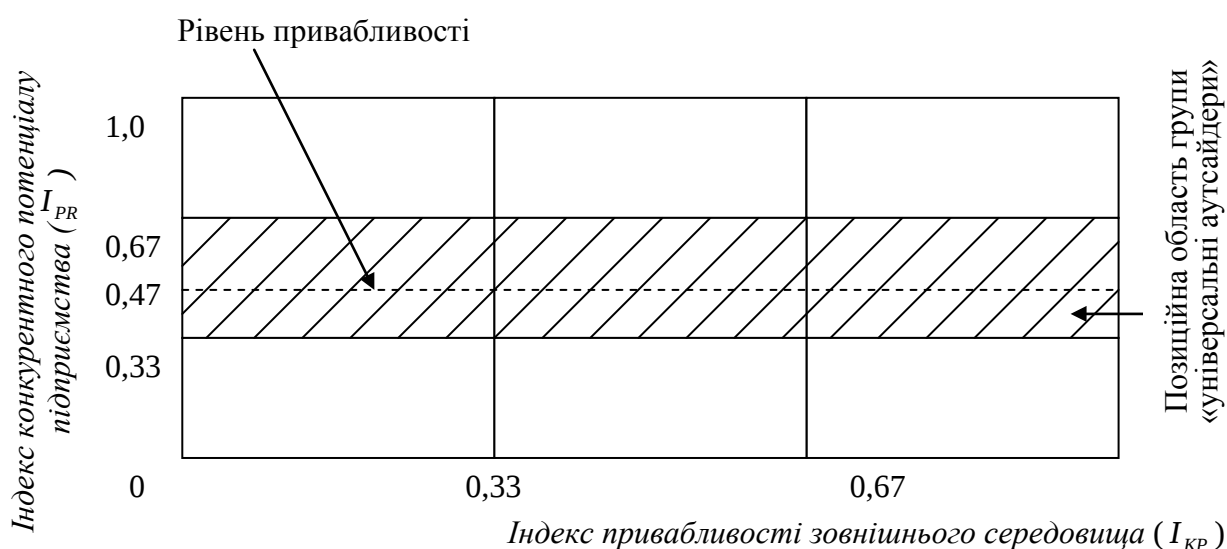


Рис. 5. Позиціонування групи «універсальні аутсайдери» в матриці «привабливість зовнішнього середовища-внутрішній потенціал суб'єкта»

При середньому рівні привабливості зовнішніх умов діяльності, можливості розвитку внутрішнього потенціалу представників даної групи в

межах виділеного позиційного сектору можуть значно варіювати. Визначення потенційного рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств дозволяє перейти до аналізу природи існуючих переваг, які визначають реальні конкурентні можливості підприємства. Підприємства групи універсальних аутсайдерів на регіональному ринку займають невеликі частки в сегментах масла вершкового, сиру, молока та вершків і нежирної молочної продукції з переважно позитивною динамікою росту.

Зважаючи на індивідуальний характер реагування на зміни зовнішнього середовища, даній групі притаманні певні типи конкурентних переваг. Необхідність забезпечення відповідності якісних властивостей молочної продукції вимогам певних груп споживачів ставить перед регіональними виробниками завдання відносно формування сегментно-орієнтованої асортиментної політики та відповідного позиціонування молокопродуктів.

Фінансова та технічна неможливість для молокопереробних підприємств повномасштабного збору емпіричних даних зумовила використання вибіркової сукупності, яка сформована виходячи з бажаних величин точності та достовірності результатів досліджень. При рівні достовірності 95%; величині похибки – 5%; допустимій похибці – 0,05, і величині варіації 50%; мінімально можливий обсяг вибірки становить 384 респондента. Найбільш доцільним вважається збільшення вибіркової сукупності до 600 респондентів, що повною мірою відповідає поставленим дослідницьким цілям. На підставі вивчення характеристик різних груп споживачів за допомогою кривих витрат Енгеля та динаміки коефіцієнтів еластичності між децильними групами регіональна сукупність споживачів була поділена на 6 груп, диференційованих за місцем проживання та рівнем купівельної спроможності середньодушових наявних ресурсів (I, II і III групи – міські споживачі з відповідно низьким, середнім і високим рівнями купівельної спроможності; IV, V і VI групи – сільські споживачі з низьким, середнім і високим рівнями купівельної спроможності відповідно). Використання технології групового відбору дозволило відобразити

у вибірковій сукупності всі наведені сегменти відповідно до їх питомої ваги (табл. 2).

Таблиця 2

**Структура вибіркової сукупності споживачів молочної продукції
Дніпропетровської області**

Показники	Групи споживачів					
	I	II	III	IV	V	VI
Частка групи в загальній сукупності, %	19,9	33,1	13,2	10,1	16,9	6,8
Чисельність споживачів у вибірковій сукупності, осіб	119	199	79	61	101	41

Купуючи конкретні молочні продукти, покупець проводить порівняльну оцінку її детермінуючих характеристик. Визначення чисельності та складу досліджуваної сукупності дозволило перейти безпосередньо до виявлення набору найбільш пріоритетних споживчих макрохарактеристик молочної продукції. В процесі дослідження був проведений детальний аналіз особливостей внутрішнього потенціалу представника групи універсальних аутсайдерів – ТОВ «Синельниківський молочний завод» і споживчих переваг на ринку молочної продукції Дніпропетровської області. Проведений аналіз факторів внутрішнього середовища та визначення їх значимості дозволили провести розрахунок підсумкових показників оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «Синельниківський молочний завод» (табл. 3).

Дані наведеної таблиці свідчать, що окремі характеристики конкурентного потенціалу підприємства диференційовані між собою за рівнем розвитку. Результати оцінки свідчать про середню величину конкурентного потенціалу ТОВ «Синельниківський молочний завод», що відповідає середньому рівню потенційної конкурентоспроможності суб'єкта в матриці «привабливість зовнішнього середовища – конкурентний потенціал переробного підприємства» ($I_{PR} = 0,47$; $I_{PR} = 0,37$).

Подібна позиція характеризує становище підприємства як нестійке, що має обмежену можливість подальшого розвитку. З метою аналізу фактичних конкурентних переваг підприємства проведено первинний розрахунок

параметрів молочної продукції ТОВ «Синельниківський молочний завод» та розрахунок підсумкових індексних показників їх оцінки (табл. 4).

Таблиця 3

**Оцінка конкурентного потенціалу
ТОВ «Синельниківський молочний завод»**

№ п/п	Фактори та критерії	Фактичне значення	Розрахунковий індекс	Індекс з урахуванням коефіцієнту вагомості
1	Виробництво			
1.1	Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	5,71	0,34	0,02
1.2	Коефіцієнт відповідності продукції вимогам ДСТУ, %	100	1,00	0,06
1.3	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	61,3	0,18	0,01
2	Менеджмент			
2.1	Коефіцієнт окупності витрат на утримання управлінського персоналу, од	1,27	0,51	0,04
2.2	Питома вага витрат на організацію управління, %	4.48	0,59	0,04
2.3	Коефіцієнт кваліфікації управлінських кадрів, %	88,9	0,63	0,04
3	Персонал			
3.1	Коефіцієнт окупності витрат на утримання персоналу підприємства, од	0,29	0,23	0,01
3.2	Коефіцієнт кваліфікації персоналу, %	28,2	0,21	0,01
3.3	Коефіцієнт забезпеченості трудовими ресурсами, од	95,9	0,80	0,04
4	Маркетинг			
4.1	Рентабельність продаж, %	7,24	0,15	0,01
4.2	Коефіцієнт забезпеченості маркетингової служби персоналом, %	0	0	0
4.3	Питома вага витрат на маркетинг у вартості реалізовано продукції, %	0,9	0,16	0,01
5	Фінанси			
5.1	Коефіцієнт фінансової автономії, од	0,4	0,14	0,01
5.2	Коефіцієнт поточної ліквідності, од	0,96	0	0
5.3	Рентабельність капіталу, %	7,78	0,68	0,05
Всього			5,61	0,37

Цільовими споживчими сегментами досліджуваного підприємства є покупці з середнім рівнем купівельної спроможності, які оцінюють продукцію підприємства як таку, що має цінову перевагу. Групи споживачів з високим рівнем купівельної спроможності, які розташовувалися у цьому ж квадраті,

визначають переваги як менш виражені через низьку оцінку якісних параметрів продукції. Найбільш малозабезпечені верстви населення (I-а та IV-а групи) ідентифікують продукцію як високодиференційовану за своїми властивостями.

Таблиця 4

**Індексні величини порівняльної оцінки параметрів молочної продукції
ТОВ «Синельниківський молочний завод»**

Види молочної продукції	Групи споживачів						Усереднена оцінка
	I	II	III	IV	V	VI	
Якісні параметри							
Масло вершкове	1,22	1,00	0,72	1,37	0,99	0,79	0,99
Молоко та вершки	1,18	0,94	0,72	1,26	0,98	0,80	0,96
Нежирна молочна продукція	1,11	0,93	0,74	1,32	0,97	0,77	0,95
Вартісні параметри							
Масло вершкове	0,91	0,81	0,67	0,97	0,88	0,67	0,82
Молоко та вершки	1,07	0,79	0,64	1,11	0,83	0,68	0,83
Нежирна молочна продукція	1,30	0,90	0,73	1,25	1,00	0,80	0,96

Аналіз конкурентних позицій переробних підприємств, що входять до групи універсальних аутсайдерів та характеру їх конкурентних переваг дозволяє зробити ряд висновків: належність до певної стратегічної групи припускає загальний для даного типу підприємств механізм створення конкурентних переваг. На підставі результатів проведеного аналізу фактичних конкурентних переваг слід відзначити високий та середній рівні привабливості цінових і якісних характеристик продукції для регіональних споживачів.

Незважаючи на ряд позитивних оцінок, ринкові позиції представників групи характеризуються нестійким конкурентним становищем, яке суттєво залежить від мінливості зовнішніх умов діяльності молокопереробних підприємств. У зв'язку з цим обмежені можливості подальшого розвитку призводять до необхідності обґрунтованого вибору концепції стратегічного розвитку переробного підприємства. Наведені результати аналізу та оцінки конкурентних переваг є центральним етапом розробки концепції конкурентного розвитку молокопереробних підприємств в довгостроковій перспективі.

Непередбачуваність майбутнього стану зовнішнього середовища ставить перед молокопереробними підприємствами завдання по визначенню можливих

шляхів подальшого розвитку та вибору найкращого варіанту. У зв'язку з цим досягнення стійких ринкових позицій суб'єкта в довгостроковій перспективі неможливе без комплексного підходу до процесу розробки стратегічної концепції конкурентного розвитку. Пропонуємо наступну схему цього процесу: аналіз конкурентних позицій підприємства та продукції, що випускається найближчими конкурентами; визначення можливих альтернатив конкурентного розвитку товаровиробника; порівняльна оцінка ймовірності та ризикованості реалізації можливих варіантів розвитку; вибір з усіх варіантів альтернативи, реалізація якої є для молокопереробного підприємства найбільш прийнятною з позицій відповідності сильним сторонам внутрішнього потенціалу та можливостей зовнішнього середовища; формування в межах обраної стратегічної концепції комплексу заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Практична апробація даної схеми проведена на прикладі ТОВ «Синельниківський молочний завод», що входить до групи універсальних аутсайдерів. Результати дослідження розкривають можливі варіанти конкурентного розвитку представників цієї групи (рис. 6).

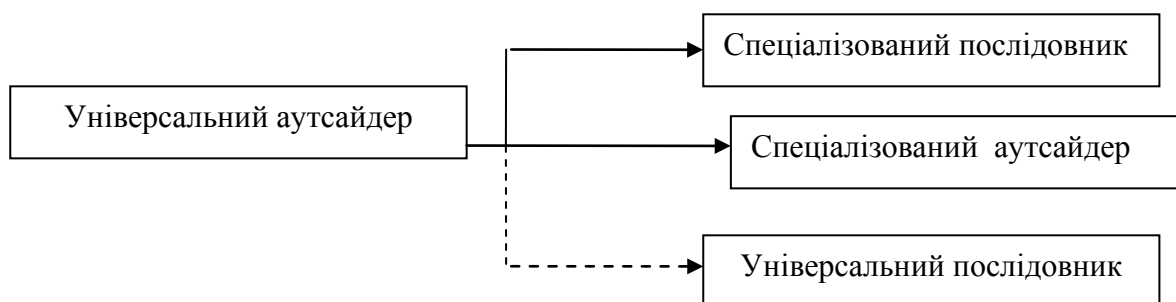


Рис. 6. Шляхи конкурентного розвитку молокопереробних підприємств групи «універсальні аутсайдери»

Для розробки концепції конкурентного розвитку молокопереробного підприємства необхідно здійснити детальний аналіз конкурентних характеристик суб'єкта і властивостей його продукції. Перспективи конкурентного розвитку ТОВ «Синельниківський молочний завод» пропонується розглядати в розрізі трьох внутрішньогалузевих сегментів

регіонального ринку: масла вершкового, молока і вершків та нежирної молочної продукції.

Позиції ТОВ «Синельниківський молочний завод» на ринку нежирної молочної продукції є слабшими і нестабільними. Молочні продукти підприємства мають середні споживчі характеристики і знаходяться в самому «масовому» сегменті. Проведена оцінка фактичних конкурентних позицій аналізованого підприємства і його продукції є необхідною умовою переходу до наступного етапу – визначення можливих шляхів конкурентного розвитку ТОВ «Синельниківський молочний завод».

На сучасному етапі розвитку регіональний ринок молочної продукції характеризується високою швидкістю та непередбачуваністю конкурентних процесів, що розширює діапазони стратегічного планування та відкриває перед виробниками широкі можливості вибору концепції подальшого розвитку на довгострокову перспективу. Фактично всі можливі варіанти конкурентного розвитку суб'єкта можна описати трьома основними типами зміни позицій: 1) стагнація, 2) помірне зростання і 3) прискорений розвиток. Пропонуємо серед можливих альтернатив конкурентного розвитку молокопереробного підприємства дослідити кожен з наведених альтернатив з точки зору умов розвитку та результатів її реалізації (табл. 5).

Таблиця 5

Характеристика основних альтернативних напрямків конкурентного розвитку молокопереробного підприємства

Альтернативний напрям конкурентного розвитку	Передумови вибору напрямку	Можливі результати реалізації
Стагнація	слабкі позиції суб'єкта на фоні низької привабливості зовнішнього середовища	поліпшення споживчих характеристик продукції та перехід до вищих групи конкурентів
Помірне зростання	стабільний стан внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства	відсутність будь-яких серйозних змін в характеристиках молокопереробного підприємства
Посилення	високі конкурентні позиції підприємства, які підкріплені сприятливими змінами у зовнішньому середовищі	погіршення споживчих характеристик продукції та перехід у нижчі групи конкурентів або відхід з ринку

Розробка альтернатив подальшого конкурентного розвитку повинна здійснюватися по кожному внутрішньогалузевому сегменту ринку. Крім визначення альтернативних стратегій, також дається оцінка ймовірності та ризикованості реалізації представлених варіантів розвитку підприємства.

При виборі стратегічної концепції слід звертати увагу на область секторів матриці з найменшою ризикованістю їх реалізації. Разом з тим, вибір найбільш прийнятних альтернативних варіантів подальшого конкурентного розвитку суб'єкта на кожному з внутрішньогалузевих ринків, визначається результатами його виробничо-комерційної діяльності та здатністю досягати поставлених цілей.

Поточна діяльність ТОВ «Синельниківський молочний завод», характеризується середнім рівнем конкурентного потенціалу та привабливості зовнішнього середовища, що потребує виваженої стратегічної поведінки у вибіркового розвитку на найменш ризикованих освоєних внутрішньогалузевих сегментах. Подальшим етапом дослідження є визначення можливих напрямів конкурентної еволюції суб'єкта та вибір остаточної стратегічної концепції розвитку молокопереробного підприємства. Її метою є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації [24].

Виходячи з поточної конкурентної позиції ТОВ «Синельниківський молочний завод» на ринку молочної продукції Дніпропетровської області, найбільш доцільним напрямком його подальшого розвитку є перехід до групи спеціалізованих послідовників. При цьому стратегічні цілі досліджуваного підприємства в розрізі займаних внутрішньогалузевих сегментів ринку характеризуються такими орієнтирами (додаток Е).

Вибір однієї із стратегічних альтернатив та визначення системи цілей дозволяють перейти до вибору конкурентної стратегії й розробки конкретної програми дій по її реалізації в межах обраної концепції конкурентного розвитку.

Конкуренти, що займають різні ринкові позиції, завжди діють в неоднакових умовах і мають різний внутрішній потенціал, що індивідуалізує процес формування переваг. Можлива зміна конкурентної ролі ТОВ «Синельниківський молочний завод» призведе до відповідної зміни тих факторних умов, які впливають на формування позицій підприємства. У (додаток Ж) представлено порівняння факторних характеристик, які відповідають фактичному і перспективному конкурентним статусам суб'єкта. Дані свідчать про те, що потенційний перехід досліджуваного підприємства з групи «універсальних аутсайдерів» до групи «спеціалізованих послідовників» пов'язаний як із змінами внутрішніх факторів, так і пошуком нових зовнішніх можливостей розвитку.

Однією з необхідних умов успішного досягнення виробником поставлених цілей є проведення комплексної оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів і встановлення взаємозв'язків між ними. Зовнішні чинники визначають вибір цілей і засобів їх досягнення. Чинники внутрішнього середовища визначають граничні можливості суб'єкта по досягненню цілей.

Щоб реагувати на зовнішні умови підприємство повинно: реалізовувати конкурентоспроможні ідеї в галузі технології та організації виробництва й просування на ринок молочних продуктів, які користуються споживчим попитом; забезпечувати свою незалежність при зміні кон'юнктури ринків товарів, фінансів, факторів виробництва за рахунок швидкої реакції на зовнішні впливи; підтримувати необхідний рівень переваг за рахунок раціональної організації процесу управління.

Одним із методів аналізу аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища молокопереробного підприємства та вибору конкурентної стратегії є SWOT-аналіз [7]. Застосування методу дозволяє визначити проблеми, які стоять перед виробником і виявити потенційні джерела створення конкурентних переваг. Вихідною інформацією для проведення SWOT-аналізу слугували результати дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища переробного підприємства на регіональному ринку молочної продукції.

Отримані під час аналізу узагальнені дані про можливості й загрози зовнішнього середовища та про сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства використано для побудови матриці SWOT-аналізу ТОВ «Синельниківський молочний завод» (додаток 3). Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило визначити основні напрямки досягнення досліджуваним переробним підприємством поставлених цілей подальшого конкурентного розвитку: збільшення обсягів постачання молока, перехід на використання більш високоякісної сировини; нарощування обсягів виробництва молочної продукції, поліпшення її споживчих властивостей; пошук і концентрація зусиль на невеликих, незайнятих нішах ринку; тощо.

Продукція, що випускається ТОВ «Синельниківський молочний завод» з незбираного молока спочатку була орієнтована на задоволення потреб найбільш вразливих верств населення. Проте в даний час позиції продукту є нестійкими: наближення вартості до психологічно важливої позначки при низькому рівні якості дестабілізує ситуацію. Тому вважаємо, що найбільш раціональним в перспективі є виробництво продуктів, орієнтованих на споживачів із середнім рівнем доходів, які проживають у міській та сільській місцевості. За результатами проведеного дослідження вважаємо, що конкурентна мета ТОВ «Синельниківський молочний завод» полягає в забезпеченні споживачів із середнім рівнем доходів інноваційними, високоякісними, екологічно безпечними та доступними за ціною молочними продуктами з вираженими дієтичними і оздоровчими властивостями. Пропоновані шляхи розвитку конкурентних переваг ТОВ «Синельниківський молочний завод» визначають лише бажаний стан суб'єкта, що ставить перед керівництвом підприємства задачу трансформування обраної стратегії в програму конкретних дій, яка уточнює стратегічні цілі та визначає засоби її реалізації.

На даний час переробні підприємства займають монопольне становище по відношенню до сільськогосподарських підприємств, які виробляють сировинне молоко. Переробні та обслуговуючі підприємства у сфері АПК

диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію використовують як позитивний для них фактор. Аграрні підприємства не можуть протидіяти прагненням цих партнерів у загальному технологічному ланцюжку, і вони, в більшій мірі зацікавлені в організації взаємовигідних виробничо-економічних відносин. Невиправдана вигода для одного партнера можлива тільки за рахунок інтересів іншого, що і призводить до порушення спільних інтересів та зниження ефективності виробництва.

Заготівельні та переробні підприємства зацікавлені дешевше купити сільськогосподарську продукцію, переробити її і дорожче продати готову продукцію. Ефективність переробних підприємств, що виробляють із сільськогосподарської сировини продовольчі товари визначається рівнем закупівельних цін придбаної сировини, цін продажу готової продукції та витратами на переробку сировини. За цих умов сільськогосподарські підприємства перебувають у гіршому становищі. Формування паритетності економічних взаємовідносин учасників інтеграційних формувань аргументуються науковцями у декілька способів.

Перший спосіб передбачає розподіл грошової виручки інтеграційного формування між його учасниками пропорційно плановим витратам. Другий спосіб полягає у розподілі загального прибутку між підприємствами формування пропорційно плановим (нормованим) матеріальним витратам. Такий метод забезпечує рівну рентабельність матеріальних витрат. Третій спосіб полягає в застосуванні трансфертних цін за надходження сировини та надані послуги, які забезпечують середню по об'єднанню планову рентабельність витрат. Отже, в інтеграційному об'єднанні найбільш ефективним варіантом є застосування трансфертних цін на сировинне молоко сільськогосподарських підприємств.

Перспективним напрямом підвищення ефективності виробництва і переробки молока є створення агропромислової фінансової групи (АПФГ), яка враховує баланс інтересів усіх її учасників – від виробників сировинного молока до кінцевого споживача. Обов'язковою умовою для ефективної

реалізації пропонованої моделі АПФГ є захищеність від негативного зовнішнього впливу інших господарських підприємств. Важливим суб'єктом АПФГ повинна бути фінансово-кредитна установа. Створення АПФГ в Дніпропетровській області залучить до участі в проекті підприємства різних форм власності. Це надасть можливість створити в регіоні економічні та соціальні умови для розвитку молокопродуктового підкомплексу, розширити випуск конкурентної молочної продукції, забезпечити глибоку переробку сировини. Пропонується створити декілька асоціацій підприємств, а також страхову компанію і банк-оператор, які стануть самостійними учасниками АПФГ.

Приведемо розрахунку трансфертної ціни та розподілу виручки на прикладі виробництва, переробки й реалізації молока наведено в таблиці. 6.

Таблиця 6

Розподіл виручки від реалізації молока та молоко продукції

Показники	Сільсько-господарське підприємство		Молоко-переробний завод		Підприємства заготівлі, логістики та торгівлі	
	фактично 2014-18 рр.	АПФГ	фактично 2014-18 рр.	АПФГ	фактично 2014-18 рр.	АПФГ
Реалізовано продукції, т	5654	5654	4749	4749	4749	4749
Виробничі витрати – всього, тис. грн.	22147,2	38147,3	72655,1	27508,6	75677,2	20169,4
в т.ч. на 1т, тис.грн.	3,917	6,747	15,299	5,793	15,935	4,247
Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн.	22412,5	59257,8	85695,7	41222,8	128821,4	28340,7
Частка виручки підприємства, %	0,09	0,46	0,36	0,32	0,54	0,22
Ціна 1 т продукції, тис. грн.	3,964	10,481	18,045	X	27,126	27,126
Прибуток – всього, тис. грн.	265,3	21110,5	13040,6	13714,2	53144,2	8171,3
в т.ч. на 1т, тис.грн.	0,047	3,734	2,746	2,888	11,191	1,721
Рівень рентабельності, %	1,2	55,4	17,9	49,9	70,2	40,5

Дані таблиці свідчать, що рентабельність підприємств-учасників становитиме більше 40% при цьому трансфертна ціна на молоко для сільськогосподарського підприємства становитиме 10,481 тис. грн. за 1 тону продукції, що в 2,6 рази більше, ніж за звітний період.

Від створення АПФГ у виграші всі учасники інтеграційного утворення: кожне підприємство-учасник агропромислової групи матиме стабільний канал збуту продукції; оскільки всі підприємства обслуговуються одним банком, то відсутня проблема неплатежів та їх затримки; підвищується й урівноважується ефективність виробництва та переробки молока на всіх стадіях проходження товару від виробника до споживача; кожне підприємство може розрахувати очікувану виручку відповідно до встановлених пропорцій розподілу її загальної суми, що в свою чергу стимулюватиме зниження витрат виробництва та розвиток підприємства; зростання виробництва в АПФГ забезпечить підвищення зайнятості та доходів і в суміжних галузях.

Вважаємо, що розробка та впровадження пропонованої моделі слугуватиме основою для проведення реформ в регіональному аграрному секторі, які сприятимуть розвитку вітчизняного виробництва, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню продовольчої безпеки країни.

ВИСНОВКИ

Конкурентні переваги підприємства є економічно вимірюваним проявом переваги суб'єкта над конкурентами, а споживчі характеристики виробленої продукції відображають стан потенціалу його внутрішнього середовища та привабливість зовнішніх умов господарювання. Базовим компонентом моделі управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта, який дозволяє визначити найбільш сприятливі можливості для формування конкурентних переваг, є виокремлення, аналіз і оцінка системоутворюючих факторів зовнішнього середовища та формування його внутрішнього потенціалу.

Специфічні умови діяльності молокопереробних підприємств зумовлюють необхідність розробки адаптованих методик, які відповідають особливостям галузевого механізму конкуренції. Запропонований підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі полягає у поетапному визначенні: потенційного рівня конкурентоспроможності підприємства як похідної від рівня привабливості зовнішнього середовища та внутрішнього конкурентного потенціалу суб'єкта; здатності підприємства ефективно конкурувати з іншими суб'єктами за обмежені ресурси й можливості зовнішнього середовища, враховуючи якісні характеристики факторів внутрішнього середовища; загальних індексів привабливості зовнішнього середовища і рівня конкурентного потенціалу, які являють собою суми оцінок відповідних складових факторів, скоригованих з урахуванням їх значимості; конкурентної позиції підприємства для прийняття стратегічних і тактичних рішень в організації процесу управління його конкурентоспроможністю.

Підприємства групи універсальних аутсайдерів на регіональному ринку займають невеликі частки в сегментах масла вершкового, сиру, молока та вершків і нежирної молочної продукції з переважно позитивною динамікою зростання. Зважаючи на індивідуальний характер реагування на зміни зовнішнього середовища даній групі притаманні певні типи конкурентних переваг. Аналіз розробленої матриці оцінки конкурентних переваг продукції

підприємств групи «універсальні аутсайтери» внутрішньогалузевого сегменту ринку молочної продукції Дніпропетровської області вказує на сильну варіацію в оцінках параметрів молочної продукції. Це пояснюється різними вимогами споживачів до її властивостей, характеристик та відмінностями в статках населення. Незважаючи на невисокий рівень якісних характеристик, продукція практично всіх підприємств задовольняє вимогам споживачів із середнім рівнем купівельної спроможності.

Необхідність забезпечення відповідності якісних властивостей молочної продукції вимогам певних груп споживачів ставить перед регіональними виробниками завдання щодо формування сегментно-орієнтованої асортиментної політики та відповідного позиціонування молокопродуктів. Виходячи з поточної конкурентної позиції ТОВ «Синельниківський молочний завод» на ринку молочної продукції Дніпропетровської області, найбільш доцільним напрямком його подальшого розвитку визначений перехід з групи універсальних аутсайдерів до групи спеціалізованих послідовників. В межах розробленої стратегічної концепції конкурентного розвитку товаровиробника запропонований комплекс стратегічних цілей, які передбачають визначення майбутніх типів конкурентних переваг, вибір перспективних споживчих сегментів та розроблена програма конкретних дій по реалізації стратегічного плану.

Інтеграція спрямовується на забезпечення безперервного функціонування всіх ланок відтворювального технологічного ланцюга – виробництво сировини, її зберігання, переробка і реалізація споживачам готової продукції. Перспективним напрямом підвищення ефективності виробництва і переробки молока є створення агропромислової фінансової групи (АПФГ), до складу якої входитимуть декілька асоціацій підприємств, а також страхова компанія і банк-оператор, які стануть самостійними учасниками АПФГ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г., Андрійчук Р.В. Метод аналізу оболонки даних (DEA) у вимірі та оцінці ефективності діяльності підприємств [Текст] / В.Г. Андрійчук., Р.В. Андрійчук // Економіка АПК. – 2011. – № 7. – С. 81–88.
2. Баби́ч О.М. Економічні проблеми підвищення якості молочної продукції [Текст] / О.М. Баби́ч // Економіка АПК. – 2014. – № 1. – С. 101–106.
3. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій [Текст] : Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп.. – Київ : Знання, 2005. – 301 с.
4. Божидарнік Т.В. Молокопродуктовий підкомплекс як важливий фактор забезпечення продовольчої безпеки країни [Текст] / Т.В. Божидарнік // Агросвіт. – 2010. – № 18. – С. 32–37.
5. Бойцов А.С. К вопросу о теории кластеров и кластерном подходе [Текст] / А.С.Бойцов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2009. – № 10. – С. 25–31.
6. Болоболов А. Конкурентоспособность аграрного производства [Текст] / А. Болоболов // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2003. – № 3. – С. 21–25.
7. Васильченко О.М. Підвищення ефективності господарювання як основа конкурентоспроможності [Текст] / О.М. Васильченко // Економіка АПК. – 2017. – № 9. – С. 47–48.
8. Вачевський, М. Суть і принципи маркетингу в діяльності підприємства [Текст] / М. Вачевський // Економіка України, 2003. – № 12. – С. 34–40.
9. Викиданець І.В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства [Текст] / І.В. Викиданець // Держава та регіони, 2015. – № 4. – С. 32–37.
10. Винничек Л. Проблемы и стратегические направления развития

переработки молока [Текст] / Л. Винничек., Е. Фудина., Л. Бученкова // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2010. – № 5. – С. 32–34.

11. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи [Текст] / І.І. Вініченко, Д.В. Маховський // Агросвіт, 2013. – № 21. – С. 10–13.

12. Войчак, А. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту [Текст] / А. Войчак // Маркетинг в Україні, 2009. – № 4. – С. 52–55.

13. Воронєцька І.С. Передумови створення інтегрованої структури в молокопродуктовому підкомплексі [Текст] / І.С. Воронєцька // Агроінком. – 2016. – № 9–10. – С. 42–46.

14. Галак І.М. Залучення інвестиційних ресурсів на молокопереробні підприємства [Текст] / І.М. Галак // Економіка АПК. – 2015. – № 3. – С. 82–85.

15. Гарасим А. Агропромислова інтеграція в молочно продуктовому підкомплексі [Текст] / А. Гарасим // Регіональна економіка. – 2012. – № 5. – С. 25–28.

16. Глібов Р.В. Формування збалансованого цінового механізму в молокопродуктовому підкомплексі [Текст] / Р.В. Глібов // Економіка АПК. – 2016. – № 7. – С. 105–108.

17. Горанець І.С. Сучасний стан наукових концепцій конкурентоспроможності [Текст] / І.С. Горанець // Вісник Сумського національного аграрного університету: універ. книга. – Суми. – 2009. –Вип.4 (35). – 111 с.

18. Грищенко О.В. Шляхи формування надійної сировинної бази молокопереробних підприємств [Текст] / О.В. Грищенко // Економіка АПК. – 2008. – № 6. – С. 43–47.

19. Засименко О. Вихід молочної галузі на ринки ЄС: до чого слід готуватися [Текст] / О. Засименко // Agroexpert, 2014. – № 10. – С. 95–97.

20. Зубченко В.В. Інтенсифікація як напрям підвищення ефективності

молочного скотарства [Текст] / В. В. Зубченко // Вісник аграрної науки : науково - теоретичний журнал Української академії аграрних наук. - 2012. - N 4. – С. 81–83.

21. Іванова Л.С. Оцінка конкурентних переваг підприємств молокопереробної галузі [Текст] / Л.С.Іванов // Вісник аграрної науки. – 2011. – № 9. – С. 73–75.

22. Іванюта В.Ф. Теоретико–методологічні підходи формування конкурентоспроможності [Текст] / В.Ф. Іванюта // Агроінком, 2008. – № 1–2. – С. 97–101.

23. Ільчук М.М. Підвищення ефективності виробництва молока в контексті європейської інтеграції [Текст] / М.М. Ільчук // Аграрна наука і освіта, 2016. – № 3–4. – С. 131–137.

24. Камінська В.В. Формування локального інтеграційного кластера на виробництві та переробці молока [Текст] / В.В. Камінська // Економіка АПК. – 2011. – № 3. – С. 95–101.

25. Коваль Н.В. Стан та перспективи розвитку молокопереробної промисловості Київщини [Текст] / Н.В. Коваль // Агросвіт. – 2008. – № 12. – С. 33–38.

26. Ковальчук С.В. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. [Текст] / С.В. Ковальчук ; С.В. Ковальчук, І.В. Гвоздецька, С.М. Синиця. – Львів : "Новий Світ–200", 2011. – 352 с.

27. Курбацька Л.М. Конкурентоспроможність продукції в аспекті ринкових трансформаційних процесів [Текст] / Л.М. Курбацька Т.В. Ільченко І.Г. Кожушко // Агросвіт, 2008. – № 9. – С. 19–23.

28. Мартусенко І.В. Особливості конкурентоспроможного розвитку молокопереробного підприємства в сучасній практиці господарювання [Текст] / І.В. Мартусенко Г.М. Байківська // Агросвіт, 2014. – № 18. – С. 29–35.

29. Марченко В.М. Тенденції самоорганізації молочної промисловості України [Текст] / В.М. Марченко // Агроінком. – 2011. – № 4–5–6. – С. 28–33.

30. Мочерний С.В. Економічна теорія: навчальний посібник. видання 3-тє, доповнене і перероблене [Текст] / С.В. Мочерний. – Київ : "Академія", 2008. – 640 с.
31. Нагірна Л.В. Оцінка конкурентного середовища у формуванні конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств [Текст] / Л.В. Нагірна // Агросвіт. – 2011. – № 11. – С. 53–56.
32. Нагірна Л.В. Управління конкурентними перевагами сільськогосподарських підприємств [Текст] / Л.В. Нагірна // Агросвіт. – 2009. – № 22. – С. 48–52.
33. Никифорова Е.Н. Анализ конкурентных преимуществ молочной продукции на основе оценки потребительских предпочтений [Текст] / Е.Н. Никифорова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 5. – С. 70–73.
34. Новиченко А. Резервы молочного подкомплекса Кубани [Текст] / А. Новиченко // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2008. – № 6. – С. 59.
35. Нужна О.А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [Текст] / О.А. Нужна // Економіка АПК. – 2016. – № 4. – С. 110–115.
36. Обідіна Я.І. Оцінка конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств у сучасних умовах [Текст] / Я.І. Обідіна // Агросвіт. – 2011. – № 2. – С. 51–56.
37. Одінцов М.М. Моделювання еквівалентних відносин інтегрованих учасників молокопродуктового підкомплексу [Текст] / М.М. Одінцов // Економіка АПК. – 2010. – № 9. – С. 34–37.
38. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика [Текст] : Навч. посіб. / М.А. Окландер; О.П. Чукурна. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 240 с.
39. Олійник В.В. Визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств [Текст] / В.В. Олійник // Агроінком. – 2010. – № 4–5–6. – С. 29–31.

40. Ор'єва К.В. Об'єктна орієнтованість прикладного стратегічного управління: сутність та проблеми забезпечення [Текст] / К.В. Ор'єва // Агросвіт, 2015. – № 14. – С. 29–34.

41. Петриняк У.Я. Фінансова стабільність та проблеми організації маркетингових досліджень молокопереробних підприємств [Текст] / У.Я. Петриняк // Науковий вісник Національного аграрного університету: НАУ. – Київ. – 2008. – Вип. 120. – С. 131–133.

42. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

43. Прус О.М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О.М. Прус // Науковий вісник Національного аграрного університету. – Київ. – 2016. – Вип.97. – С. 401–405.

44. Птицына А.С. Конкурентный потенциал сельскохозяйственного предприятия [Текст] / А.С.Птицына // Аграрная наука. – 2010. – № 11. – С. 10–11.

45. Рухтурак М.В. Розвиток економічного механізму взаємовідносин між партнерами молокопродуктового підкомплексу [Текст] / М.В. Рухтурак // Агроінком. – 2005. – № 1-2. – С. 54–56.

46. Рухтурак М.В. Ціноутворення в молокопродуктовому підкомплексі [Текст] / М.В. Рухтурак // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С. 119–122.

47. Савченко С.М. Системно-функціональна сутність конкурентоспроможності підприємств [Текст] / С.М. Савченко // Економіка та держава, 2014. – № 12. – С. 41–46.

48. Сільське господарство України : Доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

49. Синельник Л.С. SWOT-аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства [Текст] / Л.С. Синельник // Економіка та держава, 2012. – № 10. – С. 62–64.

50. Сулима Н.В. Управління якістю продукції в молокопереробних

підприємствах у контексті євроінтеграційного курсу України [Текст] / Н.В. Сулима // Економіка АПК. – 2016. – № 3. – С. 74–78.

51. Теслюк С.Р. Формування організаційно–економічних відносин молокопереробних підприємств із сировинними базами [Текст] / С.Р. Теслюк // Економіка АПК. – 2016. – № 9. – С. 31–36.

52. Тивончук Я.О. Сучасні тенденції конкурентоспроможного розвитку ринку молока і молокопродуктів Франції [Текст] / Я.О. Тивончук // Економіка АПК, 2011. – № 1. – С. 169–175.

53. Цигилик І.І. Основи підприємництва [Текст] : Навч.посіб. / І.І. Цигилик З.М., Криховецька, Т.М. Паневник. – 2–е вид., перероб. та доп.. – Київ: Центр учбов. літератури, 2017. – 224 с.

54. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану [Текст] / Д.Г. Черевко // Економіка АПК. – 2009. – № 6. – С. 114–121.

55. Череп А.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку молочних продуктів [Текст] / А.В. Череп // Агросвіт, 2009. – № 19. – С. 19–23.

56. Швидка О.П. Особливості управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств України [Текст] / О.П. Швидка // Агросвіт. – 2010. – № 14. – С. 32–36.

57. Шевченко О.М. Оцінка стану конкурентоздатності національних молокопереробних підприємств [Текст] / О.М. Шевченко, Ф.М. Уляненко Ф // Агросвіт. – 2011. – № 10. – С. 30–35.

58. Шкільов О.В. Внутрішньогосподарські резерви підвищення ефективності виробництва молока [Текст] / О.В. Шкільов // Економіка АПК. – 2007. – № 9. – С. 33–36.

59. Шкурак Н.В. Ефективність функціонування молоко– і м'ясопереробних підприємств [Текст] / Н.В. Шкурак // Економіка АПК. – 2008. – № 10. – С. 47–51.

