

Ірина Б. Зеленчук

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто особливості управління молокопереробними підприємствами. Проаналізовано можливості вдосконалення діяльності молокопереробних підприємств задля підвищення конкурентоспроможності та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Сформульовано пропозиції щодо використання методів процесуального управління молокопереробними підприємствами.*

*Ключові слова:* механізм управління; конкурентоспроможність; молокопереробне підприємство; конкурентні переваги.

*Рис. 2. Літ. 17.*

Ірина Б. Зеленчук

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЮ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье рассмотрены особенности управления молокоперерабатывающими предприятиями. Проанализированы возможности совершенствования деятельности молокоперерабатывающих предприятий для повышения конкурентоспособности и предложены рекомендации по совершенствованию механизма управления конкурентоспособностью. Сформулированы предложения по использованию методов процессуального управления молокоперерабатывающими предприятиями.*

*Ключевые слова:* механизм управления; конкурентоспособность; молокоперерабатывающее предприятие; конкурентные преимущества.

Iryna B. Zelenchuk<sup>1</sup>

## COMPETITIVENESS MANAGEMENT MECHANISM OF DAIRY ENTERPRISES

*The article considers the peculiarities of dairy enterprises management. Opportunities as for the improvement of dairy enterprises activities by means of increasing their competitiveness are analyzed. Recommendations on the mechanism of competitiveness management are offered. Propositions on the use of methods of process management at dairy enterprises are suggested.*

*Keywords:* management mechanism; competitiveness; dairy enterprises; competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність молокопереробного підприємства визначається його здатністю конкурувати з іншими подібними підприємствами та утримувати стійкі позиції на внутрішньому ринку, поступово розширюючи межі ведення торгівлі на світовий ринок, а також забезпечуючи підвищення якості молочної продукції, покращення продуктивності праці та інноваційні зміни. Важливою умовою економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності молокопереробного підприємства є ефективне управління його потенційними ресурсами, зокрема, в умовах кризового розвитку. З огляду на це, особливого значення набуває вміння керівників або спеціальних структурних підрозділів (відділів) підприємства зосереджувати увагу на конкурентних перевагах молокопереробного підприємства та здійснювати управління його діяльністю в умовах обмеженості сировинних ресурсів.

<sup>1</sup> Research Center Industrial Problems of NAS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У сучасній світовій та вітчизняній літературі запропоновано достатньо підходів до оцінки конкурентоспроможності молокопереробного підприємства та його продукції. Зокрема, питання розвитку конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності широко висвітлюється у працях вітчизняних науковців: Я.Б. Базилюк [1], Л.В. Балабанової [2], М.Й. Маліка [9], О.А. Нужної [9], Б.Й. Пасхавера [6], Л.І. Піддубної [11], П.Т. Саблука [4], І.В. Сухої [12], В.М. Трегобчука [6], Л.С. Шевченка [17] та ін.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Працями цих вчених охоплено більшість проблемних питань конкурентоспроможності молочної галузі, але разом з тим, зміни середовища господарювання вимагають подальших наукових розробок. Особливої актуальності набуває необхідність розробки нових підходів до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, дослідження факторів, що його формують, визначення стратегій управління молокопереробним підприємством задля досягнення рівня ефективного використання потенціальних ресурсів такого підприємства та отримання сталих прибутків.

**Метою дослідження** є обґрунтування необхідності вдосконалення механізму управління молокопереробним підприємством задля досягнення високого рівня його конкурентоспроможності та підвищення ефективності його управління.

**Основні результати дослідження.** Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією з провідних в структурі харчової індустрії України. Молочна продукція є одним з основних продуктів харчування та супутнім компонентом при виробництві різноманітних товарів харчової промисловості, зокрема, кондитерських виробів, соусів, майонезу. Окрім цього, молочні продукти і молоко є надзвичайно цінними та незамінними продуктами харчування, особливо для осіб похилого віку і дітей [7, 155]. З огляду на це, ринок молокопродуктів займає значну частину ринку продуктових товарів та претендує на визнання його одним із прибуткових ринків держави. Водночас, зважаючи на складні соціально-економічні умови, досягти прибутку у молокопереробній галузі може не кожне підприємство, а лише ті, що спрямовують свої зусилля на підтримку стабільної позиції на ринку молочних продуктів, постійно працюють над підвищенням ефективності виробництва, стабільно забезпечують якість молочної продукції та встановлюють оптимальне співвідношення між якістю та ціною, тобто загалом можуть конкурувати. Досягнення такого результату діяльності молокопереробного підприємства та забезпечення конкурентоспроможності можливе лише завдяки ефективному управлінню діяльністю усіх структурних підрозділів підприємства – від заготівлі молочної сировини до контролю за збутом.

К.Є. Курбатков зазначає, що конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій сучасної ринкової економіки [8, 38–39]. Зауважимо, що об'єктивною умовою існування і розвитку ринкової економіки є конкуренція, яка означає суперництво, змагання між організаціями, які мають за мету забезпечити кращі можливості збуту продукції, задоволення різноманітних потреб покупця. Становлення конкурентного середовища вимагає відповід-

ного пристосування підприємств до нових умов, розробки нових і корекції вже існуючих методів господарювання, стратегії і тактики поведінки на ринку, можливостей реалізувати свої цілі. Л.І. Піддубна зазначає, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, які найкраще організували роботу всіх підрозділів та служб. Оцінка роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання всіх ресурсів фірми [11, 28]. Зауважимо, що одним із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств є ефективне використання сировини, трудових ресурсів та запровадження у виробництво новітніх технологій.

Однак, підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств шляхом введення нових технологічних розробок у виробництво можливе лише на підставі проведення відповідних розрахунків та подальшого контролю за допомогою таких методів:

- прогнозування матеріальних витрат підприємства (витрат на енергоресурси та оновлення обладнання);
- аналіз та прогнозування попиту на нову продукцію з урахуванням сезонних коливань;
- визначення обсягу необхідних інвестицій на переобладнання виробництва основними фондами і оборотними засобами;
- оцінка прибутковості виробництва й реалізації нового молочного продукту, визначення періоду відшкодування початкових витрат;
- створення плану забезпечення фінансування науково-технічної розробки, виробництва й реалізації нових молочних продуктів.

Вищезазначене свідчить, що молокопереробним підприємствам для підвищення власної конкурентоспроможності на основі випуску нового виду конкурентної продукції необхідно ретельно підходити до технологічного прогнозування та планування цього процесу. Завдяки підвищенню технологічного рівня, впровадженню науково-технічних розробок, реструктуризації системи управління для молокопереробних підприємств стане можливим зниження рівня витрат, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Ресурсозберігаючі технології базуються на постійному контролі показників якості сировини й готової продукції, що неможливо без удосконалення й оновлення матеріально-технічної бази [3, 20]. Напрямом підвищення конкурентоспроможності також є впровадження комп'ютерних технологій, використання сучасної високоефективної вимірювальної техніки, експрес-методів мікробіологічного й фізико-хімічного контролю якості, виробництво молочних продуктів високої якості, що відповідають міжнародним стандартам. Адже, як слушно зауважує Д.Г. Черевко, основними чинниками, що стримують розвиток експортного потенціалу та вихід вітчизняних молокопереробних підприємств на зовнішній ринок, є низька якість їх сировинної бази і якість продукції, а також відсутність належної державної підтримки [14, 16]. Отже, конкурентоспроможність молокопереробного підприємства прямо пропорційно залежить від вміння забезпечувати високу якість молочної продукції при збереженні обсягу витрат на заготівлю та обробку молочної сировини. Велике значення у цьому відіграє запровадження ефективного механізму

му управління усіма структурними підрозділами молокопереробного підприємства, включаючи і відділ, що займатиметься розробкою та впровадженням новітніх технологій виробництва молочної продукції.

Наукові розробки на молокопереробних підприємствах варто спрямовувати на створення маловідходних технологій переробки молочної сировини, що дасть змогу підвищити економічну ефективність виробництва та збільшити випуск молочних продуктів, забезпечить високий рівень конкурентоспроможності продукції і виробництва, сприятиме оновленню основних та виробничих фондів.

Важливим напрямом наукових досліджень у молокопереробних підприємствах має стати технологія якості для забезпечення споживачів повноцінними збалансованими за складом молочними продуктами. В європейських країнах з розвинутою економікою частіше всього використовується концепція комплексного управління якістю (TQL), яку трактують як останню фазу сучасного процесу розвитку концепції якості, яка, крім функції управління і контролю якості, враховує також функції політики підприємства, планування, організації управління персоналом і створення умов для розвитку управління [15, 112]. Дану концепцію забезпечення якості молочної продукції доцільно використовувати молокопереробним підприємствам, на яких передбачається комплексна, якісна орієнтація на потреби споживачів, їх постійно зростаючі вимоги та очікування.

Вирішення цієї проблеми вбачається у використанні біотехнологій. Новітні технології дають змогу повністю зберегти біологічно корисні речовини у продукції та підвищити техніко-економічні показники виробництва завдяки використанню біокатализаторів і зменшенню відходів. Одним із головних напрямів наукових розробок для молокопереробних підприємств є пошук нових джерел білка та поліпшення якості харчових продуктів. З огляду на це, постає необхідність конструювання рецептур продуктів «нового покоління», збалансованих за хімічним складом. При цьому, повинні враховуватися такі чинники, як забезпечення організму харчовими речовинами та енергією. Для вирішення цього питання слід розробляти ресурсозберігаючі технології одержання білкових препаратів із заданим складом і функціональними характеристиками.

Впровадження на молокопереробних підприємствах нових науково-технічних розробок вплине на збільшення їх конкурентних переваг через розв'язання проблеми комплексної переробки сировини, розширення асортименту продукції та підвищення споживчих властивостей молочних продуктів, зменшення витрат на всіх стадіях у ланцюгу: виробництво молочної сировини – транспортування – зберігання – переробка – реалізація – споживання.

Наразі науково-технічний та виробничий потенціал молокопереробних підприємств не повною мірою задовольняють потреби часу, як за кількісними, так і за якісними показниками. Один з важливих резервів інтенсифікації – використання виробничих потужностей. Враховуючи зазначене, у перспективі слід здійснити значний обсяг робіт з реконструкції та модернізації молокопереробних підприємств. Як показали дослідження, з переходом до ринку змі-

нилися економічні пріоритети. Якщо раніше молокопереробні підприємства розвивались переважно екстенсивно, то тепер вирішення багатьох завдань можливе лише на основі інтенсифікації виробництва, підвищення ефективності і якості роботи, використання досягнень науково-технічного прогресу. Як зазначає І. Єгоров, інноваційна діяльність у молокопереробній галузі – це здебільшого технологічні або процесні, сировинні та продуктові інновації. Український молочний ринок знаходиться на порозі глобальних трансформацій. Усі ці зміни вимагають серйозних інвестицій у розвиток і модернізацію існуючих виробничих потужностей молочних компаній [5, 33]. Таким чином робимо висновки, що провідними напрямками економічного й науково-технічного прогресу на молокопереробних підприємствах у ринкових умовах є інтенсифікація виробництва, раціональне використання молочної сировини й матеріалів, ефективне використання обладнання, прискорення виробничих процесів.

Водночас зауважимо, що впродовж тривалого часу інвестування молокопереробних підприємств було недостатнім, тому за його рахунок неможливі структурні зміни та підвищення ефективності діяльності підприємств. Враховуючи це, актуалізується необхідність пошуку резервів збільшення інвестиційних потоків, зокрема: звільнення від оподаткування частини прибутку, що використовується підприємствами на модернізацію; спрямування вивільнених коштів вітчизняних інвесторів переважно у АПК; формування державою привабливого інвестиційного середовища в молочній промисловості.

Державі у вирішенні питання конкурентоспроможності відведена роль юридичного гаранта та регулятора економічних відносин, яка має розробити програму стабілізації і розвитку молокопереробних підприємств. Вважаємо, що напрямками державного впливу на молокопереробні підприємства є відповідна економічна політика, яка б забезпечувала їх розвиток, створення конкурентного середовища, правовий захист та забезпечення економічної безпеки. Усі ці заходи формують механізм підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств (рис. 1).

Механізм управління молокопереробним підприємством задля підвищення рівня його конкурентоспроможності передбачає зміцнення конкурентних переваг підприємств на ринку та його реструктуризація, яка передбачає здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури підприємства, управління, форми власності. Такі заходи здатні покращити фінансовий стан підприємства, збільшити обсяги випуску молочної продукції і, як наслідок, підвищити його конкурентоспроможність. Усі ці заходи мають виконуватися підприємством у межах вибудованої керівником конкурентної стратегії розвитку молокопереробного підприємства. В.Д. Немцов зазначає, що конкурентна стратегія визначає, як підприємство має намір конкурувати в певній галузі, дає змогу проаналізувати, яким чином воно створює собі привабливе становище на ринку, досягає прихильності споживачів до продукції тощо [10, 336]. Тобто, конкурентна стратегія формується залежно від конкурентної позиції, яку займає підприємство на ринку. Вона базується на певних конкурентних перевагах, серед яких, на нашу думку, треба виділити: якість продукції, ціну, широту асортименту, частку ринку, рекламний бюджет, підт-

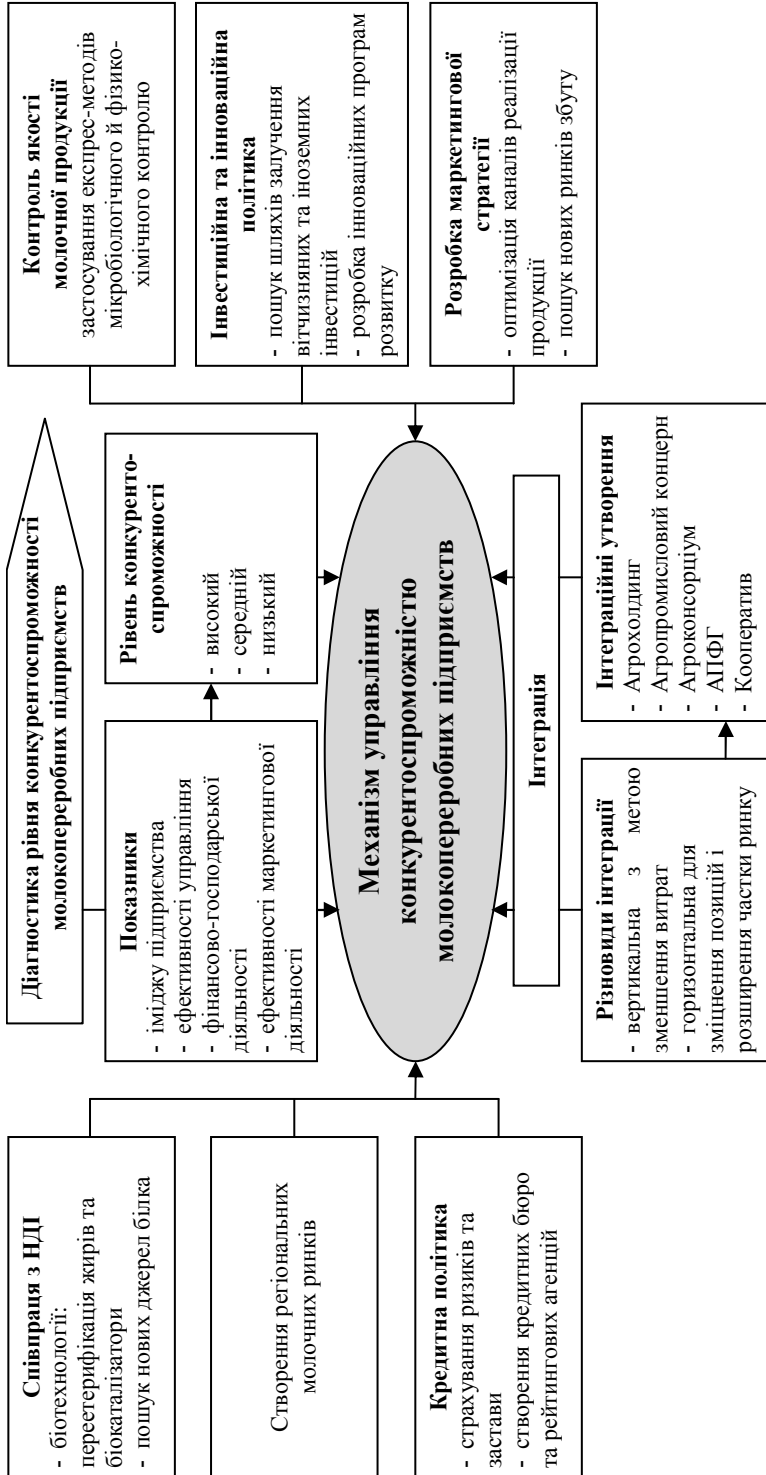


Рис. 1. Механізм підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств, авторська розробка

римку збуту та ін. Конкурентна стратегія спрямована на посилення конкурентоспроможності, збереження існуючих та розвиток додаткових конкурентних переваг, формування механізму швидкого реагування на зовнішні зміни та об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів [13, 42].

Передусім, важливе значення має організаційна та фінансова структура об'єднання молокопереробних підприємств, виробників сировини, обслуговуючих підприємств у холдинги. Згідно з проведеними дослідженнями, в Україні холдинги в т.ч. і ті, які включають виробників сирого молока, використовують у своєму управлінні та плануванні фінансову структуру, а не показники стратегії, які є фінансовими та нефінансовими. Це є стратегічною помилкою, оскільки фінансова структура є лише базисом для побудови бюджетного процесу на окремому підприємстві або в холдингу та відображає не всі показники діяльності. Підприємства за такої схеми управління отримують переважно показники рентабельності. На нашу думку, власників має цікавити зростання вартості бізнесу, тому, крім фінансової структури, повинні бути розроблені також стратегічні показники роботи з клієнтами, показники внутрішніх бізнес-процесів, інновацій та зростання. Через таку систему молокопереробні підприємства реалізовуватимуть свої стратегічні цілі.

На нинішньому етапі інтеграції молокопереробних підприємств доцільно зосередити управління фінансами, бюджетний процес, контроль виконання бюджетів у керуючої компанії. Слід акцентувати увагу на відповідальності підприємств за повну виробничу собівартість, оскільки закупівлями значної частини сировини займається керуюча компанія. Водночас, надалі повинна скластися ситуація, коли виробничі майданчики будуть формувати повну виробничу собівартість. Пропонуємо для цього в холдингу впроваджувати єдину систему бюджетного планування та управлінської звітності. При складанні звітності слід здійснювати корегування з метою адекватної консолідації управлінської звітності всієї групи та виключити взаєморозрахунки.

Окрім цього, важливу роль в конкурентоспроможності молокопереробних підприємств відіграє оборотний капітал. Управління ним є важливим питанням реструктуризації молокопереробних підприємств та містить такі елементи: принципи управління оборотним капіталом холдингу в сучасних умовах; показники ефективності використання оборотного капіталу бізнес-одиниць; шляхи переходу до бюджетного управління фінансовими потоками холдингу; основні напрями факторного аналізу використання оборотного капіталу. Так, О.П. Швидка слушно зазначає, що на більшості молокопереробних підприємств застосовується функціональний підхід до управління, однак процесне управління є більш вдалим для молокопереробних підприємств та відрізняється від функціонального тим, що виділяє поняття «бізнес-процес» як послідовність дій, націлену на досягнення кінцевого, вимірного, конкретного результату. Для вітчизняних молокозаводів, враховуючи високу матеріаломісткість, особливо актуальним є питання комплексного управління всіма елементами оборотного капіталу. Для підвищення ефективності функціонування оборотного капіталу необхідно визначити особливості управління кожним його елементом та формувати ефективну систему менеджменту [16, 42].

З огляду на те, що капітал холдингу складається переважно з цінних паперів та інших швидколіквідних активів, сконцентрованих в резервних та інвестиційних фондах, а не з товарно-матеріальних запасів, незавершеного виробництва і поточної дебіторської заборгованості, яка належить дочірнім компаніям, джерела його збільшення вбачаємо в зростанні його ринкової капіталізації, додатковій емісії акцій та корпоративних облігацій, реструктуризації боргових зобов'язань за нижчої прибутковості, капіталізації прибутку, раціональному використанні амортизаційного фонду, тобто управлінні активами бізнес-групи (рис. 2).

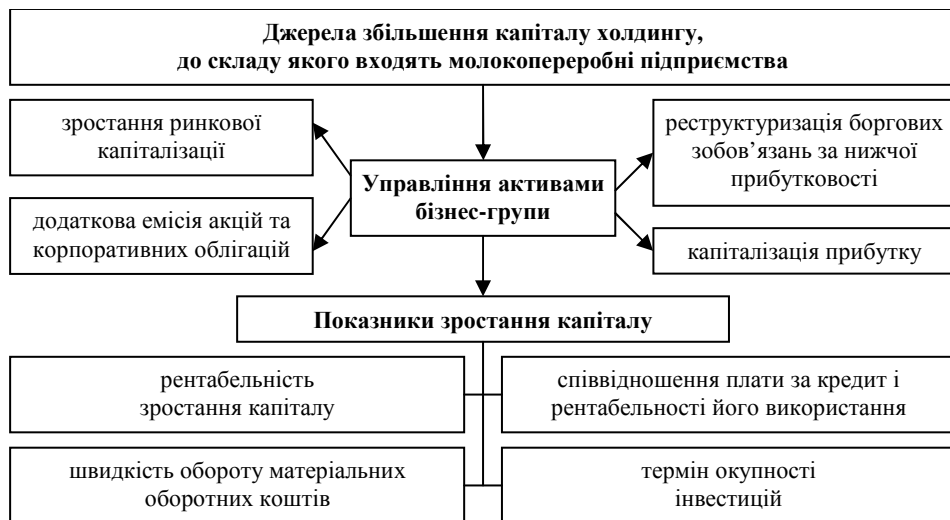


Рис. 2. Джерела збільшення капіталу холдингу, до складу якого входять молокопереробні підприємства, авторська розробка

Ефективність використання оборотного капіталу холдингу слід оцінювати за показниками зростання ринкової капіталізації холдингової бізнес-групи, рентабельності використання капіталу, терміну окупності (повернення) інвестицій, співвідношення плати за кредит і рентабельності його використання. Водночас, для оцінки ефективності використання оборотного капіталу дочірніх підприємств рекомендується збільшити швидкість обороту матеріальних оборотних коштів, виробничих запасів тощо. З огляду на те, що управління фінансовими потоками в холдингу пов'язане з операціями на фондовому, кредитному і валютному ринках, інвестиційними проектами, злиттям та поглинанням фірм, вважаємо, що одним із заходів управління оборотним капіталом холдингу є випуск корпоративних облігацій, що зумовить такі переваги: облігації безпечні з точки зору захисту від поглинань конкурентами; зменшать залежність від одного кредитора; у порівнянні з банківськими кредитами та векселями облігації вигідніше з позицій податкових та вартісних переваг; збільшиться термін кредитування і знизиться ціна позикових коштів.

Водночас, однією з проблем, що може мати істотний вплив на діяльність молокопереробних підприємств і особливо холдингів, є здатність керівництва компанії контролювати підпорядковані підприємства. Основами управління



для молокопереробних підприємств мають стати: обов'язкова формалізація всіх процедур управління (бізнес-процесів), застосування типових процедур і структур управління на всіх підприємствах холдингу, формування ефективних структур внутрішнього контролю підприємств з боку власників і керуючих структур.

Обов'язкова формалізація всіх процедур управління повинна проводитися на основі типової схеми, що включає взаємодіючі бізнес-процеси, а саме: розробки нового продукту, просування і продажів продукції, виробничої діяльності, відтворення матеріальних ресурсів та основних засобів, відтворення компетенції персоналу, розрахунків з контрагентами. Застосування типових процедур і структур управління на підприємствах холдингу полягатиме в розробці комплексу типових регламентів взаємодії, їх адаптації для кожного підприємства холдингу та обов'язковість їх застосування. При цьому, розроблятимуться регламенти горизонтальної (між службами підприємств) і вертикальної (між керуючою компанією і підприємствами) взаємодії.

Формування ефективної структури внутрішнього контролю молокопереробних підприємств з боку власників і керуючих структур вбачаємо у введенні «контрольних точок» у бізнес-процеси і регламенти взаємодії. Вважаємо, що система контролю в інтеграційних утвореннях молокопереробних підприємств має базуватись на певних принципах. Здійснення контролю має відбуватись лише за стратегічними напрямками. У даному контексті стратегічними напрямками для молокопереробних підприємств є фінансові питання, що є кінцевою метою діяльності, юридичні питання, оскільки від них багато в чому залежить існування підприємства, питання організаційного розвитку, тому що вирішення цих питань забезпечує прозорість систем управління.

**Висновки.** В умовах розвитку ринкових відносин існують різні методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. В основному, така діяльність зводиться до вміння ефективно управляти конкурентними перевагами молокопереробного підприємства, вміння збалансовано використовувати ресурсний потенціал та в умовах обмеженості сировинних ресурсів досягати поставленого результату. Задля його досягнення керівник підприємства зобов'язаний укладати та контролювати виконання обраної підприємством стратегії його розвитку. Вибір маркетингової конкурентної стратегії повинен базуватися на вже досягнутому рівні конкурентоспроможності і спиратися на ретельний аналіз існуючих резервів покращення становища певного підприємства. Для мобілізації можливостей молокопереробного підприємства потрібно переглянути фактори, які формують його стратегічний потенціал (виробництво, фінанси, маркетинг, менеджмент, впровадження інновацій тощо). Проведений аналіз дасть можливість краще вивчити внутрішнє середовище підприємства, обрати та розробити маркетингові конкурентні стратегії для забезпечення подальшого розвитку.

Основними показниками конкурентоспроможності підприємства є: економічний потенціал та ефективність діяльності (активи, власний та позиковий капітал, обсяг продажів, частка ринку, прибуток); рівень управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності); виробничий та збутовий

потенціали, які вказують на можливість підприємства виробляти та реалізувати ту чи іншу продукцію в потрібній кількості та в необхідні терміни (наявність сировинної бази, використання виробничої потужності, обсяг та напрямок капіталовкладень в розвиток молокопереробного підприємства тощо); фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу – відношення власного капіталу до загальної суми активів підприємства тощо); імідж підприємства, його ринкова стратегія, інноваційна діяльність. За допомогою їх визначення та аналізу можна оцінити рівень конкурентоспроможності молокопереробного підприємства.

Дослідження діяльності молокопереробних підприємств показало, що основним методом контролю холдингу повинні бути попереджувальні дії. В області фінансів доцільно ввести обов'язковість варіантного планування і затвердження декількох варіантів планів (бюджетів), що дозволить врахувати можливі негативні тенденції на ринку, обмежити суми договорів, які директори підприємств укладатимуть без узгодження з керівництвом холдингу або власниками, ввести процедури попереднього обговорення та захисту річних планів (бюджетів) та інвестиційних проектів підприємств, що забезпечить обґрунтованість планів розробки та затвердження. У сфері юридичних питань доцільною є фіксація в нормативних документах зазначених вище обмежень на суми договорів, які перша особа підприємства буде укладати без узгодження з керуючою компанією або власником.

1. *Базиліук Я.Б.* Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. – К.: НІСД, 2002. – 132 с.
2. *Балабанова Л.В., Холод В.В.* Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 448 с.
3. *Грек О.В., Лихолат О.С.* Аспекти ресурсозбереження в молочній галузі // Молокопереробка. – 2012. – №5. – С. 20–23.
4. *Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні: Монографія / П.Т. Саблук, В.І. Бойко, Т.Л. Мостенська та ін.* – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 340 с.
5. *Єгоров І., Маслюківська А.* Активізація інноваційної діяльності – як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – №12. – С. 32–35.
6. *Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринку: Наук. доповідь / В.М. Трегобчук, Б.Й. Пасхавер, О.М. Бородіна та ін.; За ред. В.М. Трегобчука, Б.Й. Пасхавера.* – К.: Ін-т екон. та прогноз., 2007. – 260 с.
7. *Комарницький І.М., Цар Г.В.* Формування механізму організаційно-економічної підтримки молокопереробних підприємств, орієнтованих на експорт // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – №2. – С. 155–159.
8. *Курбатков К.Є.* Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах. – Харків: Основи, 2000. – 243 с.
9. *Малік М.Й., Нужна О.А.* Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.
10. *Немиров В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЕксОб, 2001. – 559 с.
11. *Піддубна Л.І.* Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
12. *Суха І.В.* Економічна сутність конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання // Збірник наук. праць Черкаського держ. технологічного ун-ту. – Серія: Економічні науки. – 2005. – Вип. 15. – С. 309–313.
13. *Суха І.В.* Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємств молокопереробної промисловості // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2006. – №19, Ч. I. – С. 40–43.

14. *Черевко Д.Г.* Підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в умовах членства України в СОТ: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Львів. нац. аграр. ун-т. – Львів, 2010. – 20 с.

15. *Чухрай Н.* Формування інноваційного потенціалу підприємства. Маркетингове та логістичне забезпечення. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. – 314 с.

16. *Швидка О.П.* Процесний підхід до управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств України // Ефективна економіка. – 2012. – №6 // [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua).

17. *Шевченко Л.С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. – Х.: Эспада, 2004. – 520 с.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2014.