

Аналіз факторів забезпечення конкурентних переваг підприємств молокопереробної галузі України

Іпполітова І.Я.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Романова А.В.

магістр
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

У статті доведено, що формування стратегічних конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Розглянуто відмінності у підходах щодо визначення категорій «конкурентні переваги підприємства», визначено відмінності між дефініціями «фактори забезпечення конкурентних переваг» та «джерела формування конкурентних переваг». Визначено, що вихід на нові молочні ринки збуту потребує дотримання вимог міжнародних стандартів, технічних нормативів та регламентів до виробництва молочної продукції, інноваційність процесів, розвиток внутрішніх ресурсів підприємства та ефективне управління інтелектуальним капіталом через формування ключових компетентностей підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фактори забезпечення конкурентних переваг, джерела формування конкурентних переваг, молокопереробна галузь.

Ипполитова И.Я., Романова А.В. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

В статье доказано, что формирование стратегических конкурентных преимуществ является важнейшим моментом в достижении предприятием устойчивой конкурентной позиции на рынке. Были рассмотрены различия в подходах к определению категорий «конкурентные преимущества предприятия», определены различия между дефинициями «факторы обеспечения конкурентных преимуществ» и «источники формирования конкурентных преимуществ». Определено, что выход на новые молочные рынки сбыта требует соблюдения требований международных стандартов, технических нормативов и регламентов по производству молочной продукции, инновационность процессов, развитие внутренних ресурсов предприятия и эффективное управление интеллектуальным капиталом через формирование ключевых компетентностей предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, факторы обеспечения конкурентных преимуществ, источники формирования конкурентных преимуществ, молокоперерабатывающая отрасль.

Ippolitova I.Ya., Romanova A.V. FACTOR ANALYSIS OF UKRAINE DAIRY INDUSTRY COMPETITIVE ADVANTAGE

In the article it has been proved that the formation of the strategic competitive advantages is the most important factor in achieving stability of the enterprise's competitive position in the market. The differences in the approaches to defining the categories of "competitive advantages of the enterprise" have been considered, the differences between the definitions of "competitive advantage provision factors" and "sources of competitive advantage formation" have been identified. It has been determined that expansion to new dairy markets requires compliance with the requirements of international standards, technical standards and the dairy products production regulations, processes innovation, the development of internal enterprise resources and the effective management of intellectual capital through the formation of the company key competences.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competitive advantage provision factors, sources of competitive advantage formation, dairy industry.

Постановка проблеми. Молокопереробна галузь є однією з провідних галузей агропромислового комплексу України. Економічні та політичні зміни призвели до посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішніх ринках молока та молочних продуктів, що супроводжується появою великої кількості

конкуруючих підприємств. Це змушує підприємства увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створювати нові конкурентні переваги.

Міжнародна конкуренція, глобалізаційні ринкові процеси, масштабне проникнення

імпортних товарів та недостатнє науково-технічне забезпечення виробництва зумовлюють дослідження управління конкурентоспроможністю як однієї пріоритетних проблем управління, вирішення якої дозволить підприємству стабілізувати свої позиції на ринку [1]. Отже, з врахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку молока та молочних продуктів країни питання формування конкурентних переваг мають вирішальне значення для підприємств молокопереробної промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями підвищення конкурентоспроможності підприємств займається широке коло зарубіжних вчених: Ансоф І., Друкер П., Портер М., Фатхутдинов Р., Юданов А. та вітчизняних науковців: Воронкова А., Іванов Ю., Кадієвський І., Книш М., Клименко С., Кузьмін О., Левицька А., Піддубна Л., Смоленюк П. С., Тищенко О., Харчук Т. В. та ін. Проте, особливої актуальності набуває необхідність розроблення підходів, які б окреслювали послідовність формування конкурентних переваг для підприємств молокопереробної галузі України. Безпосередньо аспекти конкурентоспроможності для цих підприємств досліджуються у працях: Масляєвої О.О., Згурської О. М., Маслюківської А., П'ятак Т. В., Слободян Н. Я. та ін. [1–5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття полягають у наступному: необхідно уточнити набір стратегічних конкурентних переваг, які є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження набору факторів, які забезпечують конкурентні переваги підприємств молокопереробної галузі України, що дозволяє підприємству займати конкурентну позицію у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня підприємства можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. Видається логічним навести наступне визначення: компетенції підприємства (організації) – це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією

дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні [6]. З цього боку можна сказати, що конкурентна перевага досягається підприємством за рахунок випередження конкурентів завдяки реалізації ключових компетенцій. З точки зору Клименко С.М. конкурентні переваги – це ті характеристики, споживчі властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається через надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації дешевшої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами [7]. Тобто, даний підхід розглядає конкурентні переваги здебільшого з позиції споживачів. Основний недолік цього підходу – це обмеженість чинників, які можуть бути визнаними як конкурентні переваги. Отже, формування та забезпечення конкурентних переваг має бути синтезом ринкових чинників успіху та ключових компетентностей підприємства.

Епоха зростання підприємств внаслідок збільшення матеріальних активів закінчується. В умовах трансформації ринків, отримання матеріальних ресурсів є все більш відкрите і подолання внутрішніх та зовнішніх бар'єрів все більш можливе, отже і конкурентні переваги, що ґрунтуються на цих факторах стають дедалі не стійкіші. Підприємство має орієнтуватися на формування та забезпечення стійких та тривалих конкурентних переваг, адже вони є найбільш ефективні у підтриманні конкурентних позицій. Розвиток цих переваг потребує в більшості випадків суттєвих інвестицій та достатніх часових ресурсів.

Крім характеру джерела конкурентної переваги підприємства на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення [8]. Найбільш поширеним в наукових колах на сьогодні є поділ джерел формування конкурентних переваг підприємства на внутрішні

і зовнішні. При цьому, до внутрішніх джерел формування конкурентних переваг підприємства відносяться характеристики його внутрішніх аспектів діяльності, які перевищують аналогічні характеристики його конкурентів. Це, зокрема, організація і технологія виробничого процесу, система менеджменту, продуктивність праці, рівень витратомісткості виробництва, загальний рівень витрат діяльності тощо [9]. Зовнішніми джерелами формування конкурентних переваг науковці вважають ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції [10].

У дослідженнях вчених є різні підходи до визначення джерел формування конкурентних переваг (узагальнено авторами на базі [11–14]) (табл. 1).

Крім того, М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги компанії полягає в способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності слугує фундаментом не тільки конкурентної переваги, але й стійкості

цієї переваги. Необхідно відрізнити поняття операційної ефективності та стратегії. Під операційною ефективністю він має на увазі виконання подібних операцій краще, ніж інші. А під стратегічним позиціонуванням – здійснення нових, інших видів діяльності, або схожої діяльності, але іншими шляхами [15].

Тобто, конкурентні переваги набувають наступні характеристики [16]:

- здатність ефективно розподіляти усі ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти;

- сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами;

- ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця, ніж у конкурента.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів [17]: відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб

Таблиця 1

Джерела формування конкурентних переваг з погляду вчених

Автор	Джерела формування конкурентних переваг	
Жан-Жак Ламбен [11, с. 368–372]	Якість продукції	Відмінні якості товару, котрі становлять підвищену цінність для споживача
	Витрати виробництва	Переваги фірми в питаннях контролю над рівнем цін і витрат адміністрування і управління товаром
	Ключові компетенції	Особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача. Спеціальними навиками можуть бути колективне знання співробітника та процедури, що визначають характер їх взаємодій.
Шеховцева Л. [12, с. 116]	Фактори виробництва	Природні ресурси, кваліфікована робоча сила, сприятливі умови для виробництва товарів
	Технологічні фактори	Ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії
	Інноваційність	Створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій
	Фінансові джерела	Використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання
Секерин В. [13, 134–139]	Підвищення якості продукції, оптимізація асортименту;	
	Регулювання цін;	
	Застосування технологій виробництва, що забезпечують можливість випускати унікальну продукцію	
	Розташування постачальників сировини	
Лігоненко Л. О. [14, с. 122]	Суттєве зниження собівартості продукції;	
	Збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств;	
	Розгортання діяльності в сегментах з кращими умовами	

споживачів; ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів; поява нових технологій; нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції; зміна вартості чи видів компонентів виробництва; зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища; швидкість створення та реалізації інновацій; здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; удосконалення власного виробництва; ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [18].

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекидання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими, та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням потреб ринку.

Щодо аналізу конкурентних переваг молокопереробних підприємств, то він має ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можливо оцінити поточну ситуацію на ринку. Для прийняття та реалізації управлінських рішень аналітичний інструментарій повинен забезпечувати високу оперативність оцінки процесів розвитку конкурентних переваг та їх майбутнього створення, а також формувати єдине інформаційне поле. Очевидно, що механізм дії конкурентних переваг підприємства в конкурентному середовищі охоплює широкий спектр його економічних, організаційно-управлінських, технічних, технологічних, правових, кадрових та соціальних відносин [19].

Одним із вирішальних чинників успіху молокопереробного підприємства, економічною характеристикою споживчої вартості молочних товарів та важливою конкурент-

ною перевагою є ціна. Співвідношення ціни і якості – системна характеристика конкурентоспроможності підприємства загалом, отже, саме покращення рівня якості продукції для молочного підприємства є дуже важливим фактором забезпечення конкурентної переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Якість молочної продукції визначається мірою даних товарів відповідати вимогам стандартів та задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення молочної продукції. Наразі в умовах мінливої економічної та політичної ситуації в Україні, перспектива виходу українських молочних підприємств на європейський, китайський та інші міжнародні ринки виробництво високоякісних молочних продуктів є дуже актуальним. Отримання якісної молочної продукції значною мірою впливає на успіх всього аграрного сектору України, та загалом на національну економіку.

При цьому, необхідно враховувати те, що підвищення якості продукції – завдання довгострокове і безперервне. Рівень якості продукції не може бути постійною величиною. На кожному часовому етапі якість продукції повинна бути оптимальною, тобто такою, що максимально задовольняє потреби споживачів при відносно мінімальних витратах на її досягнення [20].

Науковці С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань визначили, що якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо [7].

Проте, щоб постійно підвищувати рівень якості молочної продукції необхідно використовувати якісну первинну сировину, що є основною проблемою в Україні. З молока низького ґатунку кінцева продукція не буде сертифікована і отже не буде конкурентоспроможною. Навіть якщо ціна буде низькою і на внутрішньому ринку такі продукти матимуть попит, на міжнародному ринку у такої молочної продукції немає шансів. Основні чинники, які стримують поступальний розви-

ток молочної промисловості, безпосередньо пов'язані зі скороченням сировинної бази та низькою якістю продукції, що постачається на переробку. Причина полягає у незабезпеченні умов утримання корів, що призводить до виникнення захворювань тварин, а також відсутності первинної обробки (охолодження) молока в більшості приватних селянських господарствах і багатьох сільськогосподарських підприємствах.

У 2014 році у структурі закупівель від сільськогосподарських підприємств найбільшу частку займали молоко першого (51,5%) та вищого (33,8%) ґатунку. Найменшу частку в цій структурі займало неґатункове молоко – 0,2%, проте вже за даними 2015 року, відбулись позитивні зміни – молока даної якості вже немає в структурі закупівель молока від сільськогосподарських підприємств. У господарствах населення ж молоко-сировина переважно другого ґатунку. Тобто можна сказати, що позитивні зміни в структурі закупівель молока у 2015 року відбулися завдяки якості молоко-сировини сільськогосподарських підприємств. У 2015 році загальна кількість виробленої молока сировини впала. Ця динаміка спостерігається протягом всього року відносно 2014 та 2015 рр. Від'ємне коливання у 2015 р. порівняно з 2014 р. спостерігається у межах від 2% до 6%. Щодо 2016 року, то відбулися наступні зміни: у сільськогосподарських населеннях виробництва первинної сировини у липні 2016 р. порівняно з аналогічним періодом у 2015 р. впало на 1,9%, у господарських населених – на 4,2%, а загалом за всіма категоріям – на 3,7%. За рік (з 01.08.2015 по 01.08.2016 рр.) виробництво молока у сільськогосподарських підприємствах збільшилося на 2,1%, а у господарствах населення знизилося на 3%. Загалом, за рік за всіма категоріям спостерігається негативна тенденція зниження у 1,7% виробництва молока [21].

Тому, щоб і надалі підвищувати якість молочної сировини молочним господарствам та сільськогосподарським підприємствам доцільно покращити технологічність та гігієнічність процесу отримання молоко-сировини. В умовах постійних змін на внутрішньому та зовнішньому молочних ринках ще одним важливим фактором забезпечення конкурентних переваг підприємства є інноваційність діяльності, а саме впровадження нових технологій та продуктів, концепцій управління та винаходів, які будуть сприяти як розвитку підприємства, так і країни в цілому.

Підвищення інноваційного рівня підприємства вимагає залучення додаткових фінансових інвестицій та пошуку перспективних джерел фінансування, до яких відносять різноманітні форми лізингу, банківське кредитування, державні дотації та пільги, цільові програми фінансування бізнесу тощо [1].

Слід звернути увагу на те, що інноваційні конкурентні переваги молокопереробного підприємства залежать також і від інноваційної політики держави та її законодавчої та науково-технічної підтримки. Тобто українські підприємства можуть стати дуже прибутковим бізнесом для країни, тільки якщо буде спостерігатися тісна взаємодія цих двох сфер – ефективне управління з боку держави та прагнення стати потужними виробниками молочної продукції з боку підприємств. Тому, за рахунок впровадження інноваційних технологій виробництва молокопереробне підприємство матиме одну з значних характеристик, що забезпечують перевагу над прямими конкурентами, адже на сьогоднішній день технологічна конкурентоспроможність, як і якість, є одним із ключових факторів успіху. Одним із чинників забезпечення конкурентних переваг переробних підприємств на ринку молока та молочної продукції є ефективне управління ресурсами при його виробництві на основі застосування методів економічного моделювання, системного аналізу і комп'ютерних технологій, яке дозволяє розширити можливості інформаційного прогнозування витрат та рівня рентабельності, а також надає важливий інструмент для обґрунтування і прийняття зважених рішень з врахуванням впливу факторів ринкового середовища.

Вчені Мазуренко О.В. та Ковальова Г.В. вважають, що напрямами ефективною діяльності як основного фактору підвищення рівня рентабельності мають бути: зміцнення матеріально-технічної бази галузі; створення й впровадження на основі новітніх здобутків ресурсоемних технологій виробництва екологічно чистої та привабливої для споживача молочної продукції; ширше використання альтернативних джерел енергії у галузі; запровадження системи пільгового кредитування [23].

У зв'язку з процесами глобалізації бізнесу, постійним розширенням інформаційних та інноваційних технологій формування конкурентних переваг лише за якісними та ціновими параметрами втрачають свою стійкість. Отже, підприємство наразі конкурує не тільки своєю продукцією, а й здатністю створювати, оновлювати та використовувати

вати організаційні знання – інтелектуальні ресурси, що згодом втілюються саме в продукцію та послуги. Така сукупність знань, навичок, вмінь, що забезпечують конкурентні переваги та належать як працівникам, так і підприємству в цілому називається компетентністю підприємства [24].

Крім того, основною концепцією ключових компетенцій є орієнтація саме на внутрішні інтелектуальні ресурси. Компетенція підприємства досягається свідомим зусиллям, в результаті тривалої і ефективної роботи, невідмінна умова якої – відбір персоналу з необхідними знаннями та навичками і організація колективної роботи для досягнення більш високих результатів. Тобто, основою формування ключових компетенцій є інтелектуальний капітал підприємства [25].

Оскільки, молокопереробні підприємства в Україні – це здебільшого холдинги, альянси та об'єднання підприємств за вертикальною чи горизонтальною інтеграцією. В цілому фактично одинадцять компаній утримують 60,3% ринку. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи [26]. Тому ефективно та раціональне використання інтелектуального капіталу підприємства набуває все більшої важливості і значущості для українських молоковиробників. Основними особливостями інтелектуального капіталу є можливість його накопичення і те, що вкладення в інтелектуальний капітал, формування якого вимагає значних і зростаючих витрат, дають значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером економічний і соціальний ефект. Проте, його

носії (персонал підприємства) не можуть постійно володіти високим інтелектуальним рівнем без навчання та розвитку. Треба відзначити, що розвиток інтелектуального капіталу для молокопереробного підприємства постає одною з основних проблем, вирішення якої забезпечить підприємству економічний успіх як на внутрішньому так і на зовнішньому молочних ринках у стратегічній перспективі.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Доцільно зазначити, що вихід на нові молочні ринки збуту висувують перед українськими молокопереробними підприємствами нові завдання: дотримання вимог міжнародних стандартів, технічних нормативів та регламентів до виробництва молочної продукції, інноваційність процесів, розвиток внутрішніх ресурсів підприємства та ефективне управління інтелектуальним капіталом. Для покращення рівня якості молочної продукції та інноваційності виробництва потрібні безумовно державна підтримка підприємств та усього агропромислового сектору, оновлення управлінських, технологічних та технічних процесів, впровадження безперервного навчання персоналу, тобто управління саме тими факторами, що забезпечують стратегічні конкурентні переваги молочного підприємства. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення методичного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, який би враховував багатогранність факторів та джерел формування конкурентних переваг підприємств молокопереробної галузі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Масляєва О. О. Технологічні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств / О. О. Масляєва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14_NPE_2015/Economics/12_192330.doc.htm
2. Згурська О. М. Фактори забезпечення конкурентних переваг молокопереробних підприємств / О. М. Згурська // Збірник наукових праць Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. – 2013. – № 3(18). – С. 119–125.
3. Маслюківська А. Тенденції розвитку ринку молочної продукції в Україні у контексті маркетингового підходу / Н. Я. Слободян. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/161_73-78.pdf
4. П'ятак Т. В. Проблеми виходу підприємств молочної галузі на зовнішні ринки / Т. В. П'ятак, В. О. Ігумнова // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 7(981) – С. 101–108.
5. Слободян Н. Я. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості України / Н. Я. Слободян. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6104/1/Slobodyan.pdf>
6. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
7. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ. – 2008. – 520 с.

8. Полтарескул І. В. Види та джерела формування конкурентних переваг підприємств в умовах ЗЕД – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/poltareskul-iv-vidi-ta-dzherela-formuvannya-konkurentnih-perevag-pidpriemstv-v-umovah-zed/>
9. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012 р. – № 4. – Т. 1. – С. 51-54.
10. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91–97.
11. Ламбен Ж.–Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
12. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент / учебн. пос. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта. – 2006. – 153 с.
13. Секерин В. Д. Основы маркетинга : учебн. пос. / В. Д. Секерин. – М.: КНОРУС. – 2016. – 232 с.
14. Споживчий ринок України : методологія дослідження та регулювання : монографія / За ред. Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2007. – 379 с.
15. Porter's Theory of Competitive Advantage – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff.fit.ac.cy/bus.tp/AFIE%20320/lecture%20notes/Porter%20diamond.doc>
16. Пащенко О. В. Ціноутворення на ринку молока і молочної продукції/ О. В. Пащенко // Ефективна економіка. – 2014 р. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3407>.
17. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т. В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68-71.
18. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов (3-е изд., перераб. и доп.). – М.: «Маркет ДС», 2008. – 426 с.
19. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей / Р. Л. Лупак, Л. О. Приходько // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6 – С. 252-256.
20. Згурська О. М. Стан та тенденції розвитку молочної промисловості в Україні / О. М. Згурська // Економічний часопис-XXI. – 2013 р. – № 9-10(2). – С. 29-32.
21. Анализ рынка молочной продукции 2015–2016 года. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-ryinka-molochnoy-produktsii-ukrainiyi-2015-2016.html>
22. Ілляшенко С. М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. – 644 с.
23. Мазуренко О.В. Шляхи підвищення ефективності виробництва тваринницької продукції / О.В. Мазуренко, Г.В. Ковальова // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 41–46.
24. Малыгина О. В. Модель компетентности организации как инструмент оценки инновационного развития / О. В. Малыгина // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2014. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN614.pdf>.
25. Селезнева Г. А. Особенности формирования компетентной организации / Г. А. Селезнева, И. Я. Ипполитова // Экономика : проблемы теории та практики. Збірник наукових праць. Вип. 263: В 9 т. – Т.VIII. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2010. – С. 2153–2154.
26. Пономаренко А. С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку / А. С. Пономаренко // Молодий вчений. – 2015 р. – № 12(27). – С. 169-175.