

УДК 658.821:338.43.631.1

В. І. Радько,

к. е. н., доцент кафедри організації аграрного бізнесу,

Національний аграрний університет біоресурсів і природокористування України

П. П. Бідула,

аспірант кафедри аграрного менеджменту,

Вінницький національний аграрний університет

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

V. Radko,

candidate of economic sciences, associate professor of the department of entrepreneurship

and agribusiness organization, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

P. Bidula,

postgraduate student of the department of agrarian management

Vinnitsya National Agrarian University

### ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES

Посилення конкуренції на вітчизняному ринку молочної продукції відбувається в умовах агресивного і нестабільного зовнішнього середовища. Трансформація конкурентних відносин, зумовлена активним входженням на ринок нових учасників (у тому числі зарубіжних), підвищенням якісних вимог і запитів споживачів до продукції, призводить до постійної зміни конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників.

Встановлено, що існують дві основні категорії конкурентних переваг: зовнішні, які базуються на ринковій силі, що зумовлена пропозицією покупцеві підвищеної цінності, і внутрішні, що базуються на продуктивності і, як наслідок, більш низьких витратах.

Доведено, що у якій мірі підприємство може скористатися своїми конкурентними перевагами залежить не лише від інтенсивності прямої конкуренції, але й від інших конкурентних сил. Зазначимо, що на ринку монополістичної конкуренції, до якого можна віднести і ринок молочної продукції, товари диференційовані, що дозволяє формувати цінність для покупців: знижуються його затрати або підвищується ефективність використання товару.

На основі результатів проведеного аналізу фактичних конкурентних переваг доцільно відмітити високий і середній рівень привабливості цінових і якісних характеристик продукції для регіональних споживачів.

Increased competition in the domestic dairy market occurs in an aggressive and unstable environment. The transformation of competitive relations due to active entry into the market of new participants (including foreign ones), increasing the quality requirements and demands of consumers to products, leads to a constant change in the competitive position of domestic producers.

It is established that there are two main categories of competitive advantages: external, based on market power, due to the offer to the buyer of increased value, and internal, based on productivity and lower costs as a consequence.

It is proved that level of use of enterprise competitive advantages depend not only on the intensity of direct competition, but also on other competitive forces. It should be noted that in the market of monopolistic competition, which can be attributed to the market of dairy products, goods are differentiated, which allows to form a value for buyers: it reduces its costs or increases the efficiency of the use of goods.

Based on the results of the research of actual competitive advantages, it is appropriate to highlight the high and average level of attractiveness of the price and quality characteristics of products for regional consumers.

*Ключові слова: молокопереробне підприємство, конкурентні переваги, позиціонування, споживач, якість, ціна.*

*Key words: milkprocessing enterprise, competitive advantages, positioning, consumer, quality, price.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Посилення конкуренції на вітчизняному ринку молочної продукції відбувається в умовах агресивного і нестабільного зовнішнього середови-

ща. Трансформація конкурентних відносин, зумовлена активним входженням на ринок нових учасників (у тому числі зарубіжних), підвищенням якісних вимог і запитів споживачів до продукції,

**Таблиця 1. Експертна характеристика меж фактичних значень, вагомості та напрямів взаємодії факторних критеріїв, які формують привабливість зовнішнього середовища молокопереробних підприємств Вінницької області**

Фактори і критерії	Мінімальне значення	Максимальне значення	Коефіцієнт вагомості	Вплив фактора
<b>Постачальники молочної сировини</b>				
Валове виробництво молока на душу населення, кг	240	400	0,070	прямий
Рентабельність виробництва молочної сировини, %	-10	35	0,079	зворотній
Рівень товарності виробництва молочної сировини, %	25,0	70,0	0,060	зворотній
<b>Кінцеві споживачі молочної продукції</b>				
Рівень задоволення споживчого попиту, (відповідно до вимог МОЗ), %	95	55	0,098	зворотній
Коефіцієнт співвідношення витрат на молочну продукцію до грошових доходів, %	2,5	8,5	0,089	прямий
Середня ціна 1 кг спожитої молочної продукції (у перерахунку на молоко), грн	5,0	15,0	0,094	прямий
<b>Торгові посередники</b>				
Частка торгових посередників у загальному обсязі роздрібної торгівлі молочною продукцією, %	80	50	0,095	зворотній
Частка молочної продукції в середньорічному обороті торгівлі продовольчими товарами, %	10	4	0,085	зворотній
<b>Конкуренти</b>				
Індекс концентрації виробництва CR-3, %	100	70	0,072	зворотній
Коефіцієнт ентропії, од.	4	1	0,060	зворотній
Дисперсія ринкових часток, од.	0,06	0,01	0,059	зворотній
Коефіцієнт відкритості ринку для міжрегіональної та міжнародної конкуренції, %	5	2	0,070	зворотній
Коефіцієнт відкритості ринку для нових товаровиробників, %	5	0	0,069	зворотній

Джерело: розрахунки автора.

призводить до постійної зміни конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників. У цих умовах основним завданням підприємства стає впровадження науково обгрунтованих підходів до управління перевагами, які дозволяють забезпечити стабільне конкурентне положення суб'єкта в стратегічній перспективі.

Управління конкурентними перевагами підприємства передбачає комплексне вивчення системи внутрішніх та зовнішніх чинників, які їх формують, а також використання сучасних, науково обгрунтованих методик оцінки.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблемам розвитку молочного підкомплексу АПК присвячено багато досліджень. Вагомий внесок у розробку напрямів удосконалення виробництва молока і його переробки підприємствами зробили такі вчені, як В.І. Бойко, М.П. Коржинський, М.В. Рухтурак, С.В. Васильчак, Д.К. Семенда, П.Т. Саблук і інші. Проте зміна зовнішнього середовища функціонування молокопереробних підприємств вимагає пошуку нових підходів до оцінки конкурентних переваг.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо оцінки конкурентних переваг молокопереробних підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вивчення конкурентного середовища є один із найважливіших напрямів досліджень ринку, який дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги підприємства та продукції на ринку. Очевид-

но, що жоден товаровиробник не може вважати себе маркетингово-орієнтованим, якщо не веде систематичне та комплексне (за всіма параметрами і факторами) вивчення нинішніх і перспективних, прямих і не прямих конкурентів. Початковим етапом дослідження є визначення потенційної конкурентоспроможності підприємств, що характеризує можливість суб'єктів конкурувати за рахунок власних внутрішніх можливостей. Для встановлення максимальних і мінімальних меж значень факторних критеріїв, значення їх вагомості, визначення характеру впливу критеріїв на привабливість зовнішнього середовища, була сформована експертна група, до складу якої увійшли 10 провідних фахівців маркетингових і збутових підрозділів регіональних молокопереробних підприємств. Опитування групи здійснювалося письмово за спеціально розробленою анкетною. У якості міри узгодженості думок експертів використовувався коефіцієнт конкордації, який розраховується за формулою 1.

$$K = \left\{ \sum_{i=1}^n [S_i - 0,5 \times m(n+1)]^2 \right\} / [m^2(n^3 - n) \div 12] \quad (1),$$

де  $K$  — коефіцієнт конкордації;  $S_i$  — бали по  $i$ -му об'єкту експертизи, які визначаються шляхом сумування оцінок кожного експерта за цим об'єктом;  $m$  — кількість експертів;  $n$  — кількість об'єктів експертизи (кількість критеріїв або вагових показників).

Позитивна величина коефіцієнта підтверджує високу достовірність оцінок експертів і отриманих результатів (табл. 1).

Представлені результати дослідження факторних характеристик зовнішнього середовища

Таблиця 2. Характеристика привабливості зовнішнього середовища молокопереробних підприємств Вінницької області

Фактори і критерії	фактичне значення	розрахунковий індекс	індекс із урахуванням коефіцієнту вагомості
<b>Постачальники молочної сировини</b>			
Валове виробництво молока на душу населення, кг	244,1	0,026	0,002
Рентабельність виробництва молочної сировини, %	-1,1	0,198	0,015
Коефіцієнт товарності виробництва молочної сировини, %	70,1	-0,002	0,000
<b>Кінцеві споживачі молочної продукції</b>			
Рівень задоволення споживчого попиту, (відповідно до вимог МОЗ), %	68,8	0,655	0,050
Коефіцієнт співвідношення витрат на молочну продукцію до грошових доходів, %	6,06	0,593	0,046
Середня ціна 1 кг спожитої молочної продукції (в перерахунку на молоко), грн	8,7	0,370	0,028
<b>Торговельні посередники</b>			
Частка торговельних організацій в загальному обсязі роздрібної торгівлі молочною продукцією, %	68,2	0,393	0,030
Частка молочної продукції в середньорічному обороті торгівлі продовольчими товарами, %	9,8	0,033	0,003
<b>Конкуренти</b>			
Індекс концентрації виробництва CR-3, %	82,1	0,597	0,046
Коефіцієнт ентропії, од.	1,32	0,893	0,069
Дисперсія ринкових часток, од.	0,033	0,540	0,042
Коефіцієнт відкритості ринку для міжрегіональної та міжнародної конкуренції, %	0	0	0
Коефіцієнт відкритості ринку для нових виробників, %	0	0	0
<b>Всього</b>		<b>4,296</b>	<b>0,330</b>

Джерело: розрахунки автора.

і визначення їх вагомості дозволили одержати кількісну оцінку кожного із представлених факторних критеріїв і визначити загальний індекс привабливості зовнішнього середовища (табл. 2).

Серед усієї сукупності зовнішніх характеристик доцільно виділити високе значення фактору "стан конкуренції", що свідчить про значний рівень його впливу на діяльність регіональних виробників молокопродуктів [1].

Підсумком реалізації першого етапу методики стало визначення загального рівня привабливості зовнішнього середовища регіонального ринку, що дозволило позиціювати конкурентну групу у матриці "привабливість зовнішнього середовища — конкурентний потенціал підприємства".

При середньому рівні привабливості зовнішніх умов діяльності можливості розвитку внутрішнього потенціалу представників цієї групи можуть значно варіюватися у межах виділеної позиційної області. Визначення потенційного рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств дозволяє перейти до детального аналізу природи переваг, що утримуються, визначаючи реальні конкурентні можливості підприємства.

На регіональному ринку підприємства групи універсальних аутсайдерів займають невеликі частки у сегментах масла, кисломолочних продуктів, молока, сметани, сирів кисломолочних, вершків із переважно позитивною динамікою зростання. У силу індивідуального характеру реагування на зміни зовнішнього середовища, дана група підприємств-конкурентів сформувала певні типи конкурентних переваг.

Необхідність забезпечення відповідності властивостей молочної продукції вимогам певних груп споживачів, вимагає від регіональних молокопереробних підприємств вирішити завдання щодо формування сегментно-орієнтованої асортиментної політики і відповідного позиціонування продукції, яка пропонується на ринку [2].

За таких умов підвищується значимість досліджень уподобань окремих груп споживачів, спрямованих на визначення порівняльної оцінки конкурентних переваг молочної продукції. Передбачена комплексна методика, що базувалась на визначенні оціночного профілю "ідеального продукту", дозволяє дати індексну оцінку переваг молочної продукції для кожного сегменту споживачів регіонального ринку.

Фінансова та технічна складність організації повномасштабного збору емпіричних даних зумовила використання вибіркової сукупності, яку сформували на основі бажаної величини точності та достовірності результатів дослідження. При рівні довіри, який становить — 95%; при величині похибки — 5%; за допустимої помилки — 0,05 і при значенні варіації 50%; мінімально можливий обсяг вибірки становить 380 респондента. Найбільш доцільним передбачається збільшення вибіркової сукупності до 600 респондентів, що більшою мірою відповідає поставленим цілям дослідження.

На основі вивчення характеристик різних груп споживачів за допомогою кривих витрат Енгеля і динаміки коефіцієнтів еластичності між децільними групами регіональна сукупність споживачів була поділена на 6 груп, диференційованих за місцем проживання і рівнем купівельної спроможності (I, II, III групи — міські жи-

**Таблиця 3. Структура вибіркової сукупності споживачів молочної продукції Вінницької області**

Показники	Групи споживачів					
	I	II	III	IV	V	VI
Частка структури в загальному обсязі, %	20,3	29,3	15,3	11,3	17,0	6,8
Чисельність структури у вибраному обсязі, осіб	122	176	92	68	102	40

Джерело: розрахунки автора.

**Таблиця 4. Номенклатура основних груп споживчих характеристик молочної продукції**

Групи параметрів	Склад групи
<b>Якісні характеристики</b>	
Лікувально-дієтичні	калорійність, енергетична цінність, вміст жиру, наявність спеціальних домішок
Фізичні властивості	вага, об'єм, фізична форма
Репутація та імідж	відомість торгової марки, імідж та репутація підприємства-виробника
Кулінарно-технічні	смак, запах, колір, зовнішній вигляд продукту, консистенція, якісні параметри, термін придатності
Натуральність	вміст домішок, якість інгредієнтів, екологічність сировини та компонентів
Упаковка	дизайн, зовнішній вигляд та склад матеріалів, що використовуються, інформативність упаковки
<b>Вартісні характеристики</b>	
Вартість придбання	роздрібна ціна

Джерело: складено автором.

телі з низьким, середнім, і високим рівнем купівельної спроможності відповідно) [3]. Використання технології сертифікованого відбору дозволило відобразити у вибірковій сукупності усі представлені сегменти у відповідності із їх питомою вагою (табл. 3).

Визначення чисельності та складу досліджуваної сукупності дозволило перейти безпосередньо до виділення набору найбільш пріоритетних споживчих макрохарактеристик молочної продукції. Дослідження груп параметрів здійснювалося у розрізі усіх видів продукції, що присутні на регіональному ринку (вершки, сири тверді, йогурти, морозиво, сметана, масло, кисломолочна продукція, сири свіжі та кисломолочні, молоко). Узагальнення результатів дослідження за допомогою думок експертів дозволило виявити базові

оціночні характеристики, перелік і опис яких наведені у таблиці 4.

Відомо, що у процесі прийняття рішення про покупку конкретних молочних продуктів, покупець здійснює порівняльну оцінку її детермінуючих характеристик через використання великого масиву інформації, думок фахівців здорового харчування, близьких, колег по роботі, інших споживачів, реклами тощо [4]. Отже, необхідною умовою проведення наступної стадії дослідження є визначення складу оціночних параметрів, що вимагає проведення збору емпіричної інформації шляхом проведення письмового опитування респондентів за допомогою спеціально розробленої анкети дослідником. Пропорційний характер формування вибіркової сукупності накладає свої особливості на форму анкети і зміст запитань, які

**Таблиця 5. Еталонні величини оціночних параметрів основних видів молочної продукції у розрізі виділених груп споживачів на ринку молочної продукції Вінницької області**

Групи параметрів / види продукції	Групи споживачів						Середня оцінка
	I	II	III	IV	V	VI	
<b>1. Якісні характеристики</b>							
Вершки	4,98	6,01	8,72	4,42	5,44	7,21	6,13
Сир твердий	5,24	6,22	9,04	4,62	5,98	7,56	6,44
Йогурти	5,81	6,78	9,20	4,88	5,74	8,12	6,76
Морозиво	5,32	6,55	9,02	4,85	5,86	7,52	6,52
Сметана	6,12	7,05	9,74	5,01	6,14	7,82	6,98
Масло	5,64	6,74	8,83	5,10	6,21	8,04	6,76
Кисломолочна продукція	5,52	6,82	8,65	4,85	5,95	8,11	6,65
Сир свіжий та кисломолочний	5,77	7,02	8,96	4,97	6,02	8,14	6,81
Молоко	6,35	7,33	9,45	5,25	6,32	8,23	7,16
<b>2. Вартісні характеристики</b>							
Вершки	4,01	4,81	7,20	3,87	4,49	6,22	5,10
Сир твердий	4,20	5,12	7,76	4,68	5,21	6,98	5,66
Йогурти	4,08	5,08	7,42	4,41	4,74	6,81	5,42
Морозиво	3,96	4,92	7,58	3,98	4,68	6,36	5,25
Сметана	3,88	5,14	7,71	4,09	4,92	6,62	5,39
Масло	4,10	5,21	7,95	4,54	5,02	7,04	5,64
Кисломолочна продукція	4,12	4,98	7,64	4,20	4,85	6,47	5,38
Сир свіжий та кисломолочний	3,97	5,03	7,82	4,32	4,97	6,73	5,47
Молоко	4,26	5,27	8,02	4,76	5,14	7,12	5,76

Джерело: складено автором.

**Таблиця 6. Експертна характеристика меж фактичних значень, вагомості та спрямованості впливу факторних критеріїв, які характеризують стан конкурентного потенціалу молокопереробних підприємств Вінницької області**

Фактори і критерії	Мінімальне значення	Максимальне значення	Коефіцієнт вагомості	Вплив фактора
<b>Виробництво</b>				
Рентабельність виробничої діяльності, %	1	15	0,070	прямий
Рівень відповідності молочної продукції вимогам ДСТУ, %	60	100	0,061	прямий
Рівень використання виробничих потужностей, %	55	90	0,069	прямий
<b>Менеджмент</b>				
Коефіцієнт окупності затрат на утримання управлінського персоналу	0,5	2	0,073	прямий
Частка витрат на організацію управління, %	8	2	0,069	обернений
Рівень кваліфікації управлінського персоналу, %	70	100	0,069	прямий
<b>Персонал</b>				
Коефіцієнт окупності затрат на утримання співробітників підприємства	0,2	0,6	0,056	прямий
Рівень кваліфікації персоналу, %	20	60	0,053	прямий
Коефіцієнт забезпеченості трудовими ресурсами	80	100	0,050	прямий
<b>Маркетинг</b>				
Рентабельність продаж, %	5	20	0,076	прямий
Рівень забезпечення маркетингової служби персоналом, %	0	100	0,063	прямий
Частка витрат на маркетинг у вартості реалізованої продукції, %	0,5	2	0,070	обернений
<b>Фінансовий стан</b>				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	1	0,069	прямий
Коефіцієнт поточної ліквідності	1	2	0,074	прямий
Рентабельність капіталу, %	3	10	0,078	прямий

Джерело: розраховано автором.

у ній ставляться. Основна відмінність передбачає наявність окремого блоку соціально-економічних питань, які дозволяють ідентифікувати групову належність споживачів.

У процесі подальшої обробки отриманої емпіричної інформації нами було сформовано оціночні профілі для кожного із виділених споживчих сегментів молочної продукції (табл. 5).

Представлені результати таблиці 5 вказують на строкатість оцінок споживчих параметрів молочної продукції, що пояснюється існуючим взаємозв'язком між рівнями вимог споживачів до властивостей продукції та їх купівельною спроможністю, яка визначається величиною середньодушового доходу. Очевидно, що у групах із високими рівнями середньодушового доходу мають місце підвищені вимоги до продукції, і навпаки.

Відповідно до запропонованої методики нами проведено аналіз і комплексну оцінку показників, які характеризують стан внутрішнього середовища досліджуваного молокопереробного підприємства. Для цього нами була розроблена спеціальна анкета, де виділено складові внутрішнього середовища функціонування молокопереробних підприємств та їх характеристики. У процесі письмового опитування експертної групи були визначені максимальні і мінімальні значення факторних критеріїв складових зовнішнього середовища, бальні значення їх вагомості та спрямованості їх впливу на формування конкурентних переваг молочної продукції на регіональному ринку (табл. 6).

Відомо, що конкурентні переваги формуються перевагами товару підприємства порівняно із продукцією його прямого конкурента. Існують

дві основні категорії конкурентних переваг: зовнішні, які базуються на ринковій силі, що зумовлена пропозицією покупцеві підвищеної цінності, і внутрішні, що базуються на продуктивності і, як наслідок, більш низьких витратах [5; 6]. Як приклад, компанія Danone, яка вивела на ринок Іспанії в 2014 році йогурт Densia з додаванням кальцію і вітаміну D. Продукт був насамперед орієнтований на людей похилого споживачів, в той час як раніше такі товари в основному призначалися для дітей. Влітку цього року General Mills оголосила про плани розробки нової рецептури йогуртів, які також мають сприяти відновленню кісткової тканини. У минулому році відразу кілька великих західних компаній оголосили про готовність вкладати кошти в розробку і просування функціональних продуктів. До цього їх підштовхує зростання попиту на здорове харчування. На початку жовтня компанія Unilever і голландська дослідницька компанія TNO домовилися про співпрацю. Протягом найближчих трьох років компанії займуться виявленням зв'язків між правильним харчуванням і здоров'ям. Про свою зацікавленість у роботі в галузі охорони здоров'я заявили в Nestle. Компанія вклав сотні мільйонів швейцарських франків на нові підприємства, які зосередяться на розробці та виробництві лікувального харчування. Nestle Health Science SA і Nestle Institute of Health Sciences запропонують продукти, що дозволяють запобігати діабет, захворювання серцево-судинної системи і хвороба Альцгеймера [7].

У якій мірі підприємство може скористатися своїми конкурентними перевагами залежить не лише від інтенсивності прямої конкуренції, але й від інших конкурентних сил [8]. Зазначимо, що на

ринку монополістичної конкуренції, до якого можна віднести і ринок молочної продукції, товари диференційовані, що дозволяє формувати цінність для покупців: знижуються його затрати або підвищується ефективність використання товару.

### ВИСНОВКИ

Аналіз конкурентних позицій переробних підприємств, що входять до складу групи універсальних аутсайдерів, і характеру конкурентних переваг, які сформовані ними, дозволяє зробити ряд висновків. Зазначимо, що належність до однієї із стратегічних груп дозволяє виділити загальний для даного типу конкурентів механізм формування конкурентних переваг. На основі результатів проведеного аналізу фактичних конкурентних переваг доцільно відмітити високий і середній рівень привабливості цінових і якісних характеристик продукції для регіональних споживачів.

Не зважаючи на ряд позитивних оцінок, точні ринкові позиції представників групи характеризуються нестійкою ринковою позицією, цілком залежною від мінливості зовнішніх умов їх функціонування. У зв'язку із цим, обмежені можливості подальшого розвитку призводять до необхідності обґрунтованого вибору концепції стратегічного розвитку молокопереробного підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що представлені результати аналізу і оцінки конкурентних переваг молочної продукції є базовим етапом розробки концепції конкурентного розвитку переробних підприємств у довгостроковій перспективі.

### Література:

1. Свиноус І.В. Тенденції розвитку галузі тваринництва та ринків м'ясо-молочної продукції України за 2015 рік [Текст]: [наук.-аналіт. зб.] / [І.М. Демчак та ін.]; Укр. НДІ продуктивності агропром. комплексу. — К.: НДІ "Укragропромпродуктивність", 2016. — 141 с.
2. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: як перемагати на ринку / Р.Б. Ноздрева, Л. І. Цыгичко. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 148 с.
3. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки / Л.В. Соколова // Маркетинг и реклама. — 1999. — № 5. — С. 31—33.
4. Бондаренко С.М. Сучасний підхід до конкуренції в теорії конкурентних переваг / С.М. Бондаренко, В.І. Бокій // Проблеми теорії та практики менеджменту в умовах переходу України до ринкових відносин: збірник наукових статей, ДАЛПУ та Київський інститут менеджменту. — К., 1997. — С. 62.
5. Співак Є.М. Забезпечення конкурентоздатності підприємства на основі маркетингових дос-

ліджень / Є.М. Співак, О.В. Боярська // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. — 2009. — Т. 2. — № 90/94. — С. 199—205.

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Изд-во "Питер", 1999. — 412 с.

7. Іванова Л.С. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності молокопродуктового комплексу при вступі України до СОТ / Л.С. Іванова // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. — 2007. — № 2. — С. 90—94.

8. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: дані на моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби / М. Дмитрук // Маркетинг и реклама. — 2003. — № 5—6. — С. 32—37.

### References:

1. Svyinous, I.V. (2016), Tendentsii rozvytku haluzi tvarynnytstva ta rynkiv m'iaso-molochnoi produktsii Ukrainy za 2015 rik [Trends in the development of livestock sector and markets for meat and dairy products in Ukraine for 2015], NDI Ukhropromproduktivnist', Kyiv, Ukraine.
2. Nozdreva, R.B. and Tsyhychko, L.Y. (1991), Marketynh: kak pobezhdat' na rynke [Маркетинг: як перемагати на ринку], Fynansy y statystyka, Moscow, Russia.
3. Sokolova, L.V. (1999), "Competitiveness of an enterprise and criteria for its evaluation", Marketynh y reklama, vol. 5, pp. 31—33.
4. Bondapenko, S.M. and Bokij, V.I. (1997), "Contemporary approach to competition in the theory of competitive advantages", Problemy teorii ta praktyky menedzhmentu v umovakh perekhodu Ukpainy do rynkovykh vidnosyn [Problems of the theory and practice of management in the conditions of transition of Ukraine to market relations], DALPU ta Kyivs'kyj instytut menedzhmentu, Kyiv, Ukraine.
5. Spivak, Ye.M. and Boiars'ka, O.V. (2009), "Ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of marketing research", Zbirnyk naukovykh prats' Luhans'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu, vol. 2, no. 90/94, pp. 199—205.
6. Ansoff, Y. (1999), Novaia korporatyvnaia stratehiya [The new corporate strategy], Yzd-vo "Pyter", St.Petersburg, Russia.
7. Ivanova, L.S. (2007), "Organizational and Economic Mechanism for Increasing the Competitiveness of the Dairy Product Complex upon Ukraine's Accession to the WTO", Visnyk Khar'kivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchaieva, vol. 2, pp. 90—94.
8. Dmytruk, M. (2003), "Strategic marketing: a tribute to high-level fashion or an instrument of competition", Marketynh y reklama, vol. 5—6, pp. 32—37.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2017 р.