

УДК:654:005.332.4:637.142
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-9

СОКИРНИК І. В.
ORCID ID: 0000-0002-2453-247X
e-mail: sokirnik@ukr.net
РОМАНЮК О. М.
e-mail: romanyk_olena@ukr.net
Хмельницький національний університет

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В роботі розглядаються питання формування стратегії конкуренції, що є складовою системи стратегічного управління. Зазначено, що результатом стратегічного управління молокопереробного підприємства є система стратегій, система стратегічних змін та стратегічний потенціал підприємства для їх реалізації. Обґрунтовано необхідність розробки стратегії конкуренції молокопереробних підприємств. Наведено характеристики факторів зовнішнього середовища, та визначено їх стратегічний вплив на вибір стратегії конкуренції підприємства. Складові стратегії конкуренції формуються з урахуванням двох груп стратегічних цілей підприємства: щодо постачальників сировини та стосовно продукції підприємства, її просування на ринку. Саме можливість конкурувати за джерела постачання сировини обумовлює зміст складової стратегії конкуренції на ринку збуту. Запропоновано алгоритм розробки стратегії конкуренції.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія конкуренції, чинники формування стратегії конкуренції, зміни, молокопереробні підприємства

IRINA SOKYRNYK, OLENA ROMANYUK
Khmelnitskyi National University

DEVELOPMENT OF COMPETITION STRATEGY OF DAIRY ENTERPRISES

The purpose of the article is to generalize scientific approaches to the essence of competition strategy and determine the main features of its formation by dairy enterprises.

The paper considers the development of competition strategy, which is part of the strategic management system. It is noted that the result of strategic management of the dairy enterprise is a system of strategies, a system of strategic changes and strategic potential for their implementation. The theoretical aspects of the competition strategy are analyzed and it is determined that its components for the dairy enterprise are the competition strategy in the resource market and the competition strategy in the markets. Components of competition strategy are formed taking into account two groups of strategic goals of the enterprise: regarding raw material suppliers and strategic goals related to the company's products and market promotion. Each of these components contains strategic decisions and changes for their implementation in relation to support of strengthening, creating and developing competitive advantages. Given that competition in the raw materials market is characterized by a limited number of entities - suppliers of quality raw materials, the authors believe that the ability to compete for sources of raw materials determines the content of the competition strategy in terms of prices, product range, methods of competition in the market. Characteristics of environmental factors are given, and their strategic influence on the choice of competition strategy of the enterprise is determined. An algorithm for developing a competition strategy is proposed.

For effective manage the implementation of competition strategy, the enterprise must respond flexibly and proactively to external opportunities and threats. It is also advisable to apply the decomposition of management decisions from the level of competition strategy to the level of the portfolio of strategic change.

Key words: strategic management, competition strategy, factors of competition strategy formation, changes, dairy enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Підприємства молокопереробної галузі мають значний потенціал для розвитку, оскільки потреби внутрішнього ринку є не повністю забезпеченими, а значна частина продукції може поставлятися на експорт. В сьогоденних умовах розвиток підприємств відбувається в умовах високого рівня невизначеності, обмеженої кількості фінансових ресурсів підприємств, існування труднощів в отриманні сировини належної якості та кількості. Запорукою успішного функціонування молокопереробних підприємств є здатність швидко адаптуватися до впливу чинників бізнес- середовища, створюючи стійкі конкурентні переваги, що набуває особливої актуальності в умовах пандемічної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні засади сутності стратегії конкуренції як одного з результатів стратегічного управління, види стратегій, основи розробки та реалізації ґрунтовно розглянуті у працях видатних науковців М. Портера [1], І. Ансоффа [2], А. Брандбурґера, Б. Нейлбаффа, [3], Буарона Р. [4], Котлер Ф. [5], В. Пертерсена [6], Г. Хамела, К. К. Прахалада [7], О'Шонесси Дж [8].

Значну увагу проблемам розвитку молокопереробних підприємств України в сьогоденних складних умовах господарювання, складових загальної стратегії, обґрунтуванню напрямів виходу галузі з кризи, ризикам реалізації стратегій присвятили в численних наукових публікаціях українські вчені Вовчок С. В., Деджула В. В., Спіфанова І. Ю., Дзюбо М. Ю., Косар Н. С., Кузьо Н. Е., Білик І. І., Кубрак Н. Л., Луців О. Р., Маслак О. М., Мошковська О. А., Михайленко О. В., Скоморохова С. Ю., Сотнік І. М., Мудрак Р. П., Петухова О. М., Усикова О. М., Федулова І. [9-21].

Однак, не дивлячись на проведені наукові дослідження залишаються не достатньо вивченими питання щодо особливостей формування стратегії конкуренції молокопереробних підприємств в умовах сучасної кризи та високого рівня нестабільності середовища.

Виділення основних невіршених раніше питань загальної проблеми

Визначення основних чинників, що впливають на формування стратегії конкуренції молокопереробних підприємств, складових стратегії конкуренції, розробка алгоритму формування стратегії.

Формулювання цілей статті

Метою даної роботи є узагальнення наукових підходів до сутності стратегії конкуренції та визначення основних особливостей її формування молокопереробними підприємствами.

Виклад основного матеріалу

В сучасних умовах високого рівня нестабільності проблема стратегічного підходу до управління молокопереробними підприємствами набуває особливого значення. Це обумовлено високим рівнем соціальної значущості продукції таких підприємств для широких верств споживачів, а також високим рівнем конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринку, що вимагає значної уваги до забезпечення їх конкурентоспроможності.

Будь-яке підприємство сьогодні має певну стратегію конкуренції. Навіть у неформалізованому вигляді вона проявляється в управлінських рішеннях, та діях з їх реалізації, стосовно пропозиції власної продукції на ринку, розширення, або скорочення виробництва певних її видів, встановлення та зміни цін, реалізації маркетингових програм, забезпечення сировиною, залучення персоналу необхідної кваліфікації тощо. Результатом стратегічного управління молокопереробного підприємства є система стратегій, система стратегічних змін та стратегічний потенціал підприємства для їх реалізації.

Розглядаючи сутність стратегії конкуренції, І. Ансофф визначає її як таку, що концентрується на діях і підходах, що спрямовані на успішній діяльності в стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу)[2,С.47]. Метою стратегії конкуренції, за думкою М. Портера, є зайняття стійкої і вигідної позиції, що дозволить протистояти впливу сил, які визначають рівень конкурентної боротьби в галузі. Сутність стратегії міститься в її складових та заходах, що приймаються для її реалізації. Фірма в рамках розробленої стратегії вирішує здійснювати їх по-іншому або приймає рішення здійснювати заходи інші, ніж у конкурентів. Інакше, за думкою М. Портера, стратегія просто перетворюється в маркетингове гасло [2, с. 123].

О'Шонессі враховує, що стратегія конкуренції – це концепція використання ресурсів для попередження і придушення зусиль конкурентів, направлених проти фірми і її цілей. Ефективна конкурентоздатна стратегія пов'язана зі створенням стійкої переваги, наприклад, за рахунок отримання додаткової компетентності в роботі з багатьма категоріями товарів, або за рахунок підтримки та підвищення іміджу торгової марки. Необхідно знати, які навички та знання забезпечують успіх конкурента і чи здатна його торгова марка забезпечити лояльність споживачів [8, С. 261–268].

Осовська Г.В. вважає, що конкурентна стратегія підприємства зорієнтована передусім на формування власного ринкового простору, максимально захищеного від конкурентів, та шляхом ефективного використання конкурентних переваг створювати нові, додаткові споживчі вартості [21, С.35]. За визначенням В. Петерсена[6,С.25] стратегія – це просто сума виборів організації, що стосуються області конкуренції, способу створення неординарної цінності для клієнтів та неординарного прибутку для інвесторів. Сучасний погляд на зміст стратегії – виграти боротьбу за створення цінності. Іншими словами стратегія повинна визначати те, як організація перемаже у конкурентній боротьбі за створення цінності. Це означає створення більшої цінності для клієнтів, інвесторів, (а для молокопереробних підприємств, на нашу думку, також і постачальників сировини), ніж можуть запропонувати конкуренти [6,С. 18].

Особливим видом стратегії конкуренції, що відрізняється від традиційних стратегій збільшення споживчої цінності, чи зниження ціни, Р. Буарон вважає стратегію переважання над суперниками [4]. Сутність її полягає у відмові від слідування традиційним правилам гри для певної галузі та активна зміна їх на підставі власних сильних сторін. В контексті цієї стратегії фірма може встановлювати нові правила конкуренції для реалізації своїх унікальних конкурентних переваг в галузі в цілому чи створювати і реалізовувати унікальні конкурентні переваги в своїй ринковій ніші.

Важливим аспектом формування стратегії конкуренції сучасного підприємства є кооперація, як особлива форма конкурентних відносин [3, 23,23,24].

Для створення проривних стратегій в сьогоdnішніх умовах бізнес-середовища варто використовувати стратегічне навчання[6,С.15], переносячи акцент з погляду на внутрішнє середовище організації на зовнішні складові її бізнес-системи, надання виграшної привабливої пропозиції для клієнтів, постачальників та навіть конкурентів. Наприклад, розробки заходів стосовно торгівельних посередників, формування партнерських пропозицій щодо створення (підтримки) виробників сировини належної якості та необхідної кількості. Причому особливо важливим в сьогоdnішніх умовах кризи є вибір правильного фокусу зусиль організації, враховуючи обмеженість її ресурсів [6,С.25].

На нашу думку, поняття стратегії конкуренції вужче, ніж поняття загальної стратегії підприємства, оскільки остання включає весь спектр стратегічних рішень керівництва підприємства, що приймається

відносно перспектив його розвитку. Якщо загальна стратегія розвитку – це є певний комплексний стратегічний набір, стратегії різних рівнів управління, то конкурентна стратегія – це сукупність довгострокових цілей та заходів з їх реалізації, з метою створення та підтримки стійких конкурентних переваг, що реалізується шляхом конкурентної боротьби за ресурси та споживачів. Стратегія конкуренції в системі стратегій підприємства знаходиться на рівні бізнес-стратегій, що обумовлене особливостями конкурентної ситуації в окремих стратегічних зонах господарювання підприємства.

На практиці не існує єдиної стратегії конкуренції для всіх молокопереробних підприємств. Їх різноманітність обумовлюється різницею у стратегічних цілях, виробничих, інноваційних можливостях, кадровому потенціалі, характеристиках стратегічних полів бізнесу підприємства, можливостях та загрозах, рівні нестабільності бізнес-середовища галузі тощо. Сукупність цих елементів визначає як підприємство, або окремі його стратегічні одиниці бізнесу, будуть генерувати стратегічні рішення щодо втримання, чи посилення конкурентної позиції на ринку.

Стратегія конкуренції молокопереробного підприємства містить наступальні та оборонні дії, має вирішувати задачі досягнення переваг над конкурентами у створенні і пропозиції товарів і послуг з більш високою споживчою цінністю. Зміст її визначається особливістю діяльності молокопереробного підприємства. Так, на ринку ресурсів підприємства конкурують за основний ресурс – молоко, на ринку збуту конкурують за споживачів. Тому стратегія конкуренції таких суб'єктів ринку повинна враховувати не тільки особливості та потреби споживачів, стратегії конкурентів, що працюють на визначеному ринку, можливість появи нових конкурентів, але й ситуацію на ринку ресурсів, де переробне підприємство виступає як споживач та конкурує за якісну сировину.

Відповідно складовими стратегії конкуренції для молокопереробного підприємства є стратегія конкуренції на ринку ресурсів та стратегія конкуренції на ринках збуту. Кожна з цих складових містить стратегічні рішення, та зміни для їх реалізації, стосовно підтримки, укріплення, створення та розвитку конкурентних переваг на ринку ресурсів і на ринку збуту. Враховуючи те, що конкуренція на сировинному ринку характеризується обмеженою кількістю суб'єктів – постачальників якісної сировини, вважаємо, що саме можливість конкурувати за джерела постачання сировини обумовлює зміст складової стратегії конкуренції, що стосується асортименту продукції, просування її на ринках збуту, та всього спектру дій стосовно конкурентів.

Вид стратегії конкуренції та змістовне її наповнення залежить, безумовно від тих сил, що створюють конкуренцію у бізнес-середовищі, привабливості галузі в якій працює підприємство: від рівня розвиненості та ефективності роботи підприємств тваринницької галузі молочної спеціалізації, діяльності суб'єктів оптових та роздрібних ринків молока та молочної продукції, особливостей окремих сегментів таких ринків.

Також вибір конкурентних дій має враховувати те, що ринок молочної сировини характеризується яскраво вираженою сезонністю, кількість суб'єктів господарювання, які займаються розведенням великої рогатої худоби молочних порід зменшилася за 2014-2020 роки на 30,3% [25].

Розрахунки показують зменшення загальної маси надходжень сирого молока на переробку за 2018-2020 роки на 15,97%, у тому числі переважно за рахунок закупки молока у населення (на 22,64%) (рис.1). Всі зазначені тенденції безумовно сприяють посиленню конкуренції на ринку сировини.

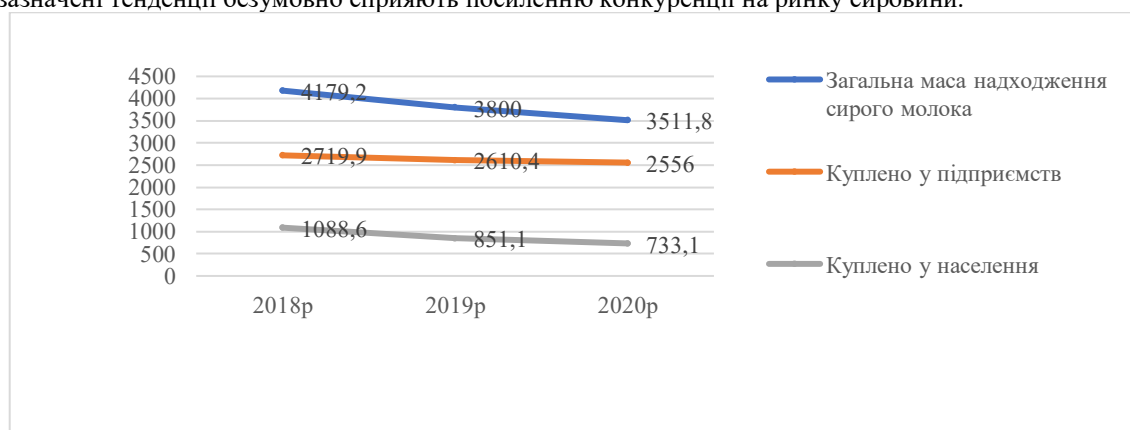


Рис.1. Надходження молока від сільськогосподарських тварин усіх видів на переробні підприємства у 2018-2020 році. (Складено авторами на основі звітності Державної служби статистики України [25])

Кількість українських молокопереробних підприємств за останні роки має тенденцію до скорочення, а 10 найбільших виробників продукції з незбираного молока контролюють 77,44 % ринку [26].

На ринку молочної продукції стрімко посилюється конкуренція з боку іноземних виробників. Так, зокрема, за три квартали поточного, 2021 року імпорту сирів виріс на 11%, свіжих молокопродуктів – майже на 25%, сухих молокопродуктів – на 30%. Експорт молочної продукції в натуральному вираженні скоротився по всіх товарних позиціях [27].

Аналіз наукових публікацій, узагальнення експертних думок щодо характерних особливостей бізнес-системи молокопереробних підприємств дозволяє визначити ті чинники зовнішнього середовища, що, на наш погляд, чинять визначальний вплив на зміст стратегії конкуренції. Складові та стратегічне значення такого впливу систематизовані нами та представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Характеристика ключових чинників, що впливають на вибір стратегії конкуренції
молокопереробного підприємства в умовах кризи**

Характеристика	Стратегічне значення
Сильна залежність підприємств від обмеженої наявності якісної сировини (зменшення кількості молочно-товарних ферм, дефіцит сирого молока, що має тенденцію до посилення)	Важкість отримання сировини належної якості у відповідності до міжнародних стандартів, ускладнення виходу на ринки інших країн, вплив на можливість створення нових сегментів ринку (зокрема, органічні продукти)
Рівень закупочних цін на великі та середні партії молока (першого, вищого та екстра класу)	Вплив на стратегію ціноутворення підприємства. Низький рівень рентабельності продукції
Сильна залежність ринку молока від ринку сільськогосподарської продукції	Сильна конкуренція молокопереробних підприємств за ресурси
Значний рівень та подальше поглиблення концентрації виробництва на великих молокопереробних підприємствах	Встановлення на ринку стандартів конкуренції великих виробників, важкість перерозподілу ринку
Високий рівень попиту на молочні продукти у світі	Можливість виходу на ринки інших країн
Скорочення обсягу експорту молочної продукції та збільшення їх імпорту	Посилення конкуренції на вітчизняному ринку. Необхідність впровадження більш агресивної маркетингової та інноваційної стратегії
Пропозиція молочних продуктів на внутрішньому ринку перевищує платоспроможний попит, через високий рівень цін на молочну продукцію	Скорочення привабливих сегментів ринку
Диктат умов торгових мереж виробникам молочної продукції.	Відтермінування розрахунків за продукцію до 90-120 днів приводить до постійного дефіциту обігових коштів, додаткові витрати виробника на маркетингові, логістичні послуги, що надає торговельна мережа, часто за завищеною вартістю, повернення нереалізованої продукції коштами виробника впливають на рівень витрат підприємства. Проблеми у створенні власної мережі збуту. Обмеження доступу на ринки збуту
Демографічна структура та рівень платоспроможного попиту населення	Зменшення потенціалу та зміна характеристик ринкових сегментів
Збільшення цін на газ для підприємств-виробників	Вплив на цінову стратегію підприємств на ринку сировини та на ринку збуту

Джерело – складено авторами на основі узагальнення джерел [14,16,17,26,027,28,29,30]

Вважаємо, що процес формування стратегії конкуренції підприємства містить наступні складові.

1. Визначення стратегічних цілей підприємства у конкуренції на ринку ресурсів та ринку збуту;
2. Виявлення та оцінка стратегічно привабливих сфер діяльності для створення ціннісних пропозицій;
3. Виявлення стратегічних круп конкурентів та аналіз провідних конкурентів у перспективно привабливих для підприємства сферах діяльності (їх стратегій конкуренції, методів конкуренції, що застосовуються, сильних та слабких сторін);
4. Оцінка загрози появи нових конкурентів на ринку ресурсів та ринку збуту;
5. Оцінка можливостей та загроз для конкуренції підприємства;
6. Визначення ключових факторів успіху та стратегічно важливих конкурентних переваг, які підприємство повинне забезпечити, для того, щоб бути конкурентоспроможним;
7. Обґрунтування та вибір доцільних варіантів стратегії конкуренції підприємства з точки зору можливості їх реалізації. Визначення фокусу зусиль;
8. Формування портфелю доцільних стратегічних змін в контексті реалізації стратегії конкуренції;
9. Забезпечення організаційних передумов та стимулів реалізації стратегії конкуренції;
10. Стратегічний контроль, оцінка розробки та реалізації стратегії конкуренції.

Практика показує, що підприємство дуже рідко використовує саме одну стратегію, тому одним із ключових явищ заснування конкурентної стратегії є застосування альтернативності при її виборі. Розроблена стратегія розвитку молочної галузі до 2030 року [28] містить наступні групи стратегічних змін: зміни, що стосуються маркетингової стратегії (виробництва органічних продуктів, функціональних продуктів, продуктів не на молочної основі, продуктів на основі мембранних технологій тощо), заходи по модернізації переробних підприємств, створення центру підготовки фахівців для галузі, заходи для захисту внутрішнього ринку, розробка проекту кооперації виробників та переробників. Реалізація цієї стратегії безумовно впливатиме на формування стратегій конкуренції окремих молокопереробних підприємств, та потребує відповідної системи стратегічних змін. Кожна з цих стратегічних змін взаємопов'язана з іншими та

представляє собою внутрішньо узгоджений комплекс – портфель змін для реалізації стратегії. Вимоги до портфелю стратегічних змін – збалансованість, відповідність прийнятій стратегії конкуренції, проактивність, динамічність (можливість внесення корекції у відповідності до зміни ситуації на ринку сировини чи збуту).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, стратегію конкуренції можна визначити як сукупність стратегічних рішень, що реалізуються з метою досягнення стійкої позиції фірми в конкуренції. В основі стратегії конкуренції лежать зміни, що має впровадити підприємство для формування, підтримки, захисту конкурентних переваг які і створюють той унікальний образ підприємства для споживачів і партнерів, що здатний виділити його серед численних пропозицій на ринку. Для ефективного управління реалізацією стратегії конкуренції підприємство повинне гнучко та про-активно реагувати на зовнішні можливості та загрози. З цією метою доцільно застосовувати декомпозицію управлінських рішень з рівня стратегії конкуренції до рівня портфелю стратегічних змін. Подальші дослідження необхідно присвятити обґрунтуванню напрямів реалізації складових стратегії конкуренції та оцінці їх ефективності.

Література

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер.; [пер. с англ. М. Альпина]. - Букс, 2005. – 234 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление.; [сокр.пер. с англ.] / под науч.ред. Л.И. Евенко.– М: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Бранденбургер А. Coopetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе.; [пер. с англ.] / А. Бранденбургер., Б. Нейлбафф. – М. : Омега-Л, 2012. – 352 с.
4. Буарон Р. Стратегии новой игры. Как превзойти конкурентов/ Р.Буарон [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/kak-prevzoyti-konkurentov>
5. Котлер Ф. Маркетинг-Менеджмент. Экспресс-курс.2-е изд./ [пер. с англ.] / под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
6. Пертерсен В. Стратегия как обучение: новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество; [пер с англ.] / И. Окунькова., В. Пертерсен. – М.: Альпина Паблишер. – 2020. – 206 с.
7. Прахалад К. К., Рамасвами. В. Майбутнє конкуренції: творення унікальної цінності спільно з клієнтами : [пер. с англ.] / М. Ставицького., Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти, - 2005. - 258 с.
8. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. стратегический подход / Дж.О Шонесси [пер. с англ.] / под ред. Д. О. Ямпольской. – С.Пб. : Питер, - 2001.
9. Вовчок С.В. Управління конкурентним розвитком молокопереробних підприємств: монографія. Суми.СНАУ. – 2020. - 324 с.
10. Деджула В.В., Спіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі. Економіка та управління підприємствами. - Мукачевський державний університет. Вип.13. – 2017. - 428-434 с.
11. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Білик І.І. Стратегії розвитку молокопереробних підприємств України в сучасних умовах // Агросвіт, - 2016,№4, - с.14-20.
12. Кубрак Н.Л. Конкурентні переваги виробників на ринку молокопродуктів України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип.№31.2018, - с.90-96.
13. Луців О.Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності (на прикладі молокопереробної галузі): автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)». Київ, - 2011. - 23 с.
14. Маслак О.М., Самілик М.М., Вовчок С.В. Перспективи розвитку регіонального ринку молока та молочної продукції Сумської області. Регіональна економіка. - 2020.№12. - 57-65с.
15. Михайленко О.В., Скоморохова С.Ю., Чава К.Р. Підвищення конкурентоспроможності молочної продукції в Україні. Економіка і управління підприємствами. - 2018. Вип.29,с.16-20.
16. Мошківська О.А. Аналіз сучасного стану молока продуктового під комплексу України, проблеми його розвитку та шляхів їх вирішення Агросвіт,№19, - 2019, - с.16-23.
17. Мудрак Р.П. Господарська діяльність підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості України Український журнал прикладної економіки, - 2020,Т.5,№1, - 388-394 с.
18. Петухова О.М. Інвестиційне забезпечення розвитку молокопереробних підприємств / О.М. Петухова - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_1/5.pdf.
19. Сотні І.М., Мазін Ю.Ю., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/46097/1/Sotnyk_Mazin_%20Suprun.pdf
20. Усикова О.М. Концепція конкурентного стратегічного вибору та аналіз розвитку молокопереробних підприємств України. Економіка та управління підприємствами. Східна Європа,

економіка, бізнес та управління. Вип.2(19). – 2019. – С.198-204 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.easterneurope-ebm.in.ua.

21. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. Товари і ринки. - 2018. № 1. С. 15–28.
22. Осовська Г.В., Барбаріч. Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств/ Г.В.Осовська, Т.М.Барбаріч. // Економіка АПК. – 2010. - № 21 – С.32-35.
23. Лазоренко Т.В., Солосіч С.О. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством/ Т.В.Лазоренко., С.О.Солосіч., - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_68_2018_ukr/15.pdf.
24. Швіндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції/ Г. О. Швіндіна. //Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 180–192.
25. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. - [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення 20.10.2021).
26. Аналітика ринку молока. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/section/analytics>.
27. Тенденції розвитку молочної галузі. Підсумки 1 півріччя 2021. Infagro. Офіційний сайт. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://infagro.com.ua/import-molokoproductov-v-ukrainu-prodolzhayet-rasti/>.
28. Молочна галузь на межі колапсу, або як зберегти тваринництво та захистити внутрішній ринок від експансії молочного імпорту? - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/>
29. Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/sobrozvivati-virobnictvo-i-buti-uspisnim-treba-mati-bazanna>.
30. Виробництво молочної продукції. Вісник молочників. 2018. № 2(74). – С. 12–17.- [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/>.

References

1. Porter M. Konkurentnaia stratehiya: metodyka analiza otraslei y konkurentov / M. Porter.; [per. s anhl. M. Alpyna]. - Buks, 2005. – 234 s.
2. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye.; [sokr.per. s anhl.] / pod nauch.red. L.Y. Evenko.– М: Ўkonomyka, 1989. – 519 s.
3. Brandenburher A. Coopetition. Konkurentnoe sotrudnychestvo v byznese.; [per. s anhl.] / A. Brandenburher., B. Neilbaff. – М. : Omeha-L, 2012. – 352 s.
4. Buaron R. Stratehiy novoi yhrû. Kak prevzoity konkurentov/ R.Buaron [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/kak-prevzoyti-konkurentov>.
5. Kotler F. Marketynh-Menedzhment. Ўkspres-kurs-2-e yzd./ [per. s anhl.] / pod red. S.H. Bozhuk. – SPb.: Pyter, 2006. – 464 s.
6. Pertersen V. Stratehiya kak obuchenye: novûi vzghliad na protsess sozdaniya tsehnosti y borbû za konkurentnoe preymushchestvo; [per s anhl.] / Y. Okunkova., V. Pertersen. – М.: Alpyna Pablysher. – 2020. – 206 s.
7. Prakhald K. K., Ramasvami. V. Maibutnie konkurentsii: tvorennia unikalnoi tsinnosti spilno z klientamy : [per. c anhl.] / M. Stavyskoho., Kyiv : Knyzhkove vydavnytstvo Oleksiia Kapusty, - 2005. - 258 s.
8. OShonessy Dzh. Konkurentnûi marketynh. stratehicheskyi podkhod / Dzh.O Shonessy [per. s anhl.] / pod red. D. O. Yampolskoi. – S.Pb. : Pyter, - 2001.
9. Vovchok S.V. Upravlinnia konkurentnym rozvytkom molokopererobnykh pidpriemstv: monohrafiia. Sumy.SNAU. – 2020. - 324 s.
10. Dedzhula V.V., Yepifanova I.Iu., Dziubko M.Iu. Otsiniuvannia ryzkyu stratehii rozvytku pidpriemstv molochnoi haluzi. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. - Mukachevskiy derzhavnyi universytet. Vyp.13. – 2017. - 428-434 s.
11. Kosar N.S., Kuzo N.Ie., Bilyk I.I. Stratehii rozvytku molokopererobnykh pidpriemstv Ukrainy v suchasnykh umovakh // Ahrosvit, - 2016,¹⁴, - s.14-20.
12. Kubrak N.L. Konkurentni perevahy vyrobnykiv na rynku molokoproductiv Ukrainy. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Vyp.¹³¹.2018, - s.90-96.
13. Lutsiv O.R. Konkurentna stratehiia pidpriemstva v umovakh nevy-znachenosti (na prykladi molokopererobnoi haluzi): avtoref. dys. kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta uprav-linnia pidpriemstvamy (kharchova promyslovist)». Kyiv, - 2011. - 23 s.
14. Maslak O.M., Samilyk M.M., Vovchok S.V. Perspektyvy rozvytku rehionalnoho rynku moloka ta molochnoi produktsii Sumskoi oblasti. Rehionalna ekonomika. - 2020.¹², - 57-65s.
15. Mykhailenko O.V., Skomorokhova S.Iu., Chava K.R. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti molochnoi produktsii v Ukraini. Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy. - 2018. Vyp.29,s.16-20.
16. Moshkovska O.A. Analiz suchasnoho stanu moloko produktovoho pid kompleksu Ukrainy, problemy yoho rozvytku ta shliakhiv yikh vyryshennia Ahrosvit,¹⁹, - 2019, - s.16-23.
17. Mudrak R.P. Hospodarska diialnist pidpriemstv molokopererobnoi haluzi kharchovoi promyslovosti Ukrainy Ukrainyskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, - 2020,T.5,¹, - 388-394 s.
18. Pietukhova O.M. Investytsiine zabezpechennia rozvytku molokopererobnykh pidpriemstv / O.M. Pietukhova - [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_1/5.pdf.
19. Sotni I.M., Mazin Yu.Iu., Suprun O.V. Formuvannia stratehii stiikoho ekonomichnoho rozvytku molokopererobnoho pidpriemstva - [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/46097/1/Sotnyk_Mazin_%20Suprun.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/46097/1/Sotnyk_Mazin_%20Suprun.pdf).
20. Usykova O.M. Kontsepsiia konkurentnoho stratehichnoho vyboru ta analiz rozvytku molokopererobnykh pidpriemstv Ukrainy. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Skhidna Yevropa, ekonomika, biznes ta upravlinnia.Vyp.2(19). – 2019. – S.198-204 - [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: www.easterneurope-ebm.in.ua.
21. Fedulova I. Rynok molochnoi produktsii Ukrainy: mozhlyvosti ta zahrozy. Tovary i rynky. - 2018. ¹ 1. S. 15–28.
22. Osovska H.V., Barbarich. T.M. Formuvannia stratehii konkurentsii pidpriemstv/ H.V.Osovska, T.M.Barbarich. //

Ekonomika APK. – 2010. - ¹ 21 – S.32-35.

23. Lazorenko T.V., Solosich S.O. Koopetytsiia yak suchasnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom/ T.V.Lazorenko., S.O.Solosich., - [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_68_2018_ukr/15.pdf.

24. Shvindina H.O. Innovatsii u rozvytku stratehichnoho menedzhmentu: vid konkurentsii do koopetytsii/ H. O. Shvindina. //Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2017. – ¹ 1. – С. 180–192.

25. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiinyi sait. - [Elektronnyi resurs]- Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Data zvernennia 20.10.2021).

26. Analityka rynku moloka. - [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <http://milkua.info/uk/post/section/analitics>.

27. Tendentsii rozvytku molochnoi haluzi. Pidsumky 1 pivrichchia 2021. Infagro. Ofitsiinyi sait. - [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <https://infagro.com.ua/import-molokoproduktov-v-ukrainu-prodolzhaet-rasti/>.

28. Molochna haluz na mezhi kolapsu, abo yak zberehty tvarynnytstvo ta zakhystyty vnutrishnii rynek vid ekspansii molochnoho importu? - [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <https://agropolit.com/spetsproekty/>

29. Informatsiino-analitychnyi portal pro moloko i molochne skotarstvo. - [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <http://milkua.info/uk/post/sobrozvivati-virobnictvo-i-buti-uspisnim-treba-mati-bazanna>.

30. Vyrobnnytstvo molochnoi produktsii. Visnyk molochnykiv. 2018. ¹ 2(74). – S. 12–17.- [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/>.

Надійшла / Paper received : 02.09.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021