

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*В статті досліджено особливості функціонування підприємств молочної промисловості, причини зниження їх конкурентоспроможності та основні чинники формування і утримання конкурентних переваг. Розглянуті етапи процесу стратегічного планування діяльності і розвитку промислового підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, стратегія, молочна промисловість, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Стратегічне планування являється об'єктивною передумовою ефективного функціонування та конкурентного розвитку підприємств. Взаємоузгоджуваність місії, цілей та напрямів діяльності підприємства шляхом усвідомлення поточної ситуації, досягнення відповідності між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами ринкового середовища забезпечує формування стратегії діяльності підприємства, реалізація якої забезпечує досягнення підприємством успіху та укріплення конкурентних позицій.

З врахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку молока та молочних продуктів країни питання конкурентоспроможності та визначення особливостей її стратегічного планування мають вирішальне значення для підприємств молочної промисловості. «Обґрунтовано обрана у відповідності зі сформованими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й ефективно реалізована стосовно інших підприємств-конкурентів стратегія дозволяє підприємству за допомогою сформованого конкурентного потенціалу завоювати відповідну конкурентну позицію в конкурентному середовищі» [11, с.127].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розгляд питань розвитку конкуренції та конкурентоспроможності є предметом дослідження багатьох вчених, зокрема С. Брю, К. Макконнела, М. Портера, Дж. Робінсон тощо. В працях таких вчених як Г. Л. Азоев, Ю. Б. Иванов, Т. П. Любанова, В. І. Ляско, М. Мескон, А. П. Міщенко, І. В. Смолін, Р. А. Фатхутдінов, А. Юданов значна увага приділяється дослідженню теоретико-методологічного базису стратегічного планування та формуванню конкурентної стратегії підприємства. Особливості функціонування та розвитку ринку молока і молокопродуктів розкриті в працях П. С. Березівського, В. М. Бондаренка, О. В. Лакішика, В. Я. Месель-Веселяка, Т. Л. Мостенської, М. Г. Павленка, П. Т. Саблука, О. В. Шкільова, О. М. Шпичака тощо. Існуючі теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо вирішенні питань забезпечення конкурентного розвитку підприємств та планування конкурентної стратегії підприємства, особливості її реалізації, оцінки та контролю мають важливе значення для вітчизняних підприємств, зокрема підприємств молочної промисловості. Проте, ряд питань залишаються невирішеними, а в окремих випадках дискусійними.

**Постановка завдань.** Метою написання статті є визначення причин зниження конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості, ключових чинників формування та утримання їх конкурентних переваг, розгляд основних етапів процесу стратегічного планування діяльності і розвитку промислового підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність – це «реальна і потенційна спроможність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих умовах, в яких їм

доводиться діяти, товари, які за ціновими характеристиками в комплексі є більш привабливими для потреб, ніж товари конкурентів» [12, с.51]. В теорії стратегії підприємства розрізняють поняття конкурентоспроможності і конкурентостійкості. Динаміка змін конкурентоспроможності підприємства відображає поняття конкурентостійкості підприємства. Конкурентостійкість характеризується як динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто мова йде про сталість положення на ринку одного виробника стосовно до іншого... Поняття «конкурентоспроможність» глибше за «конкурентостійкість», тому що стала робота підприємства ще не означає, що воно буде конкурентоспроможним. Стала робота допоможе підприємству зберегти існуючі позиції на ринку, але не буде сприяти досягненню більш кращих, конкурентних [11, с.93]. Конкурентоспроможність визначає здатність ведення конкурентної боротьби і, відповідно, є запорукою ефективною фінансово-господарської діяльності підприємства. В свою чергу, ефективність та забезпечення конкурентоспроможності підприємств обумовлюється рівнем конкурентоспроможності їх продукції, конкурентоспроможності галузі, регіону та країни. Безумовно, між конкурентоспроможністю визначених об'єктів існує як прямий, так і зворотній зв'язок, що безпосередньо враховується в процесі стратегічного планування.

Аналіз сучасних умов функціонування підприємств молочної промисловості і особливостей формування та розвитку ринку молока і молочних продуктів України, дає підстави для виділення основних взаємозалежних причин зниження рівня конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості, а саме: скорочення обсягів виробництва молока та надходження молока-сировини на переробку, як наслідок – виробничі потужності молокопереробних підприємств завантажені не в повній мірі. Як стверджують фахівці [1, с.62], потужності молокопереробних підприємств розраховані на переробку молока 20 млн. т на рік, проте, фактична завантаженість виробничих потужностей, починаючи з 1995 року, становить лише 30%, що є основою неефективного господарювання. «Проблеми у забезпеченні підприємств молочної промисловості молоком-сировиною призводять до зростання випуску продукції із відновленого молока та виробництва продукції із різноманітними заміниками, які більшою мірою не є корисними для здоров'я людей» [9, с.93-94]. Також важливим фактором негативного впливу на умови функціонування ринку молока та молочних продуктів є зниження платоспроможного попиту. Так, рівень споживання молочних продуктів (в перерахунку на молоко) на душу населення в динаміці років помітно скорочується. Зокрема, у 2006 році рівень споживання молокопродуктів становив 61,8%; у 2007 році – 59,2%; у 2008 році – 54,2% від раціональної норми споживання, як складає 380 кг/рік<sup>1</sup>. Кількість споживання молока та молокопродуктів на душу населення суттєво зменшується у зв'язку зі зниженням платоспроможності населення та підвищенням цін реалізації продукції. «Важливим фактором при ціноутворенні на ринку готової молочної продукції є вплив посередників при закупівлі молока-сировини і реалізації готової продукції. При закупівлі молока посередницькими структурами закупівельна ціна його зростає на 15-20%. Реалізація готової молочної продукції від переробного підприємства до роздрібною торгівлі також здійснюється через посередницькі структури (Торгові доми), які, як правило, рекомендовані торгівельними організаціями, у яких продається відповідна продукція. При цьому залежно від асортименту торгового дому, відповідних доплат за входження молочної продукції до продажу у торговельній мережі, оптова ціна підприємства на молочну продукцію зростає на 25-60%. Часто одна й та сама продукція проходить через два-три таких торгових доми і кожен з них збільшує ціну такої продукції. Роздрібна торгівля, одержавши від торгового дому продукцію, реалізовує її споживачам зі своєю торговельною націнкою. Виробники молочної продукції не мають іншої альтернативи у реалізації своєї продукції. До роздрібною торгівлі на реалізацію надходить продукція тільки від оптових посередників [1, с.63-64]. Врегулювання питання

---

<sup>1</sup> тут і надалі розрахунки проведені згідно оперативні даних Держкомстату України, оброблені Спільною молочною підприємств України

ціноутворення та уникнення зловживань з боку торгівельних мереж при встановленні цін реалізації на основні соціально значимі молочні продукти, в компетенції державних органів влади.

Отже, ключовим та первинним фактором підвищення рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств є зміцнення їх сировинної бази та підвищення якості молока-сировини. Але стала тенденція скорочення обсягів виробництва молока ускладнює вирішення даного питання. Відповідно, продаж молока переробним підприємствам всіма категоріями господарств, у 2008 році порівняно з 2006 роком зменшився на 210 тис. т, в порівнянні з попереднім роком – на 632 тис. т. Основна кількість молока-сировини на переробку надходить від господарств населення (зокрема у 2008 році – 68,1% від загального обсягу), на яких питання контролю умов утримання, годівлі, доїння, ветеринарного огляду тварин залишається не вирішеним. У відповідності з основними критеріями якості, таке молоко відповідає вимогам другого гатунку та несортове. Частка проданого сільськогосподарськими підприємствами молока у 2008 році склала лише 31,9%. Скорочення обсягів виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах викликане низькою рентабельністю їх діяльності. Вирішальними аспектами розвитку сільськогосподарських підприємств є інвестиції, висококваліфіковані кадри, ефективна маркетингова діяльність. Але «за рахунок того, що більшість сільськогосподарських підприємств збиткові, інвестиційна діяльність майже припинена. Тому за рахунок державної підтримки є можливість забезпечити інвестиційну привабливість галузі молочного скотарства» [5, с.131]. Вирішення двох останніх питань можливе за рахунок створення та розвитку інфраструктури села та розвитку інфраструктури ринку.

Основою забезпечення конкурентоспроможності є збереження і збільшення існуючих та визначення і врахування потенційних конкурентних переваг – «характеристик, властивостей товару або марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами» [4, с.160]. Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються і утримуються тільки при постійному вдосконалюванні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і, як правило, дорогим процесом» [11, с.113]. Основою створення останніх являється конкурентний потенціал підприємства – його наявні можливості, що можуть бути використані для створення і утримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, основні чинники формування конкурентних переваг підприємств молокопереробної промисловості можна розділити на:

- екзогенні, до яких відносять вплив влади; розвиток конкуренції на ринку; стан попиту та пропозиції на ринку; природно-кліматичні чинники; соціально-економічна та загальнополітична ситуація; розвиток інфраструктури ринку; рівень науково-технічних розробок та інновацій у молочній і суміжних галузях промисловості;

- ендогенні – наявність висококваліфікованих ресурсів; інноваційний чинник; техніко-технологічний чинник; система управління якістю а підприємстві; маркетингова політика; асортиментна політика; доступ до якісної сировини та оптимізація ефективності використання сировинних ресурсів [10, с.131].

Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначення його конкурентних переваг та достатності конкурентного потенціалу є складовими інформаційного базису стратегічного планування. Серед основних етапів процесу стратегічного планування промислового підприємства, що можуть успішно запроваджуватися на молокопереробних підприємствах, є: визначення місії та формування цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; розробка і реалізація стратегії; контроль і оцінювання виконання стратегії. Для підприємств, що мають досвід впровадження стратегій, необхідно здійснювати аналіз та оцінку результатів реалізації попередньої / поточної стратегії з метою визначення ступеня досяжності очікуваного рівня конкурентоспроможності, що буде передувати визначеним вище етапам стратегічного планування.

Місія, в загальному розумінні, розкриває призначення та сенс існування підприємства, що вирізняє його з-поміж конкурентів. Місія визначає запланований напрямок діяльності підприємства і є основою формулювання цілей, завдань та вибору стратегії підприємства, що забезпечує уникнення протиріч при формуванні останніх.

Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу забезпечує проведення аналізу конкурентного середовища підприємства на мікро-, мезо-, макрорівні; з'ясування сильних і слабких сторін, загроз та можливостей його функціонування, і, відповідно, проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства. «Оцінка конкурентоспроможності дасть змогу з'ясувати його сильні та слабкі сторони, а також чинники, які впливають на ставлення покупців до підприємства, і, як результат, на зміну його частки продажу на конкретному товарному ринку» [14, с.152].

Аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє диференціювати їх на наступні групи: матричні методи; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою; методи, засновані на теорії фірми і галузі; методи, засновані на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу); методи, засновані на аналізі порівняльних переваг [3].

Кожна із визначених методик передбачає набір спеціальних засобів, прийомів, стратегій, застосування яких забезпечує об'єктивність прогнозів реальних і потенційних можливостей ведення успішної конкурентної боротьби.

На етапі формування стратегії, визначена корпоративна стратегія, як загальний напрям розвитку підприємства, являється основою розробки бізнес-стратегій. «Найчастіше розроблення бізнес-стратегії зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної стратегії, тому бізнес-стратегію часто ототожнюють з конкурентною стратегією» [4, с.230]. В економічній літературі мають місце різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Зокрема [4, с.230-238], згідно класифікації за М. Портером, передбачено стратегії лідерства у витратах, диференціації, концентрації (спеціалізації); за Ф.Котлером – стратегії лідера, атакуючого лідера, переслідування лідера, фахівця; за А. Юдановим – віолентну; патіентну; комутантну; експлерентну стратегії.

Основними (базовими) стратегіями конкуренції являються стратегії визначені М. Портером, порівняльна характеристика яких наведена в таблиці 1. Актуальність даних стратегій обумовлена тим, що «вони базуються на економіці (законах попиту та пропозиції)» [8, с. 162]. Кожна із стратегій, з врахуванням відмінних рис та особливостей впровадження, має як позитивні, так і негативні риси (табл. 2). В економічній літературі має місце дискусія щодо доцільності використання лише однієї із запропонованих стратегій або ж їх поєднання.

Так, В. О. Василенко та Т. І. Ткаченко [2, с. 27] наголошують, що в ситуації практичного вибору конкретної конкурентної стратегії за кожним продуктом будь-яка організація повинна для себе чітко вирішити: який тип конкурентної переваги вона хоче одержати і в якій сфері це реально можливо. При цьому важливою стратегічною помилкою є прагнення використання декількох базових конкурентних стратегій одночасно, так як по суті вказані базові конкурентні стратегії є альтернативними.

Проте, Г. Азоев «стверджує, що суміщення стратегій конкуренції у межах одного підприємства не лише можливе, а й в ряді випадків більш ефективне. По-перше, цього вимагає ринок і умови, в яких функціонує більшість підприємств. По-друге, сучасні технологічні концепції і методи організації виробництва дозволяють здійснити динамічне поєднання різних стратегій під час проведення диверсифікації, в межах гнучких виробничих систем, автономних робочих груп» [12, с.62].

Вибір оптимальної конкурентної стратегії з-поміж альтернативних обумовлюється досвідом реалізації попередніх стратегій; ресурсним потенціалом; рівнем ризику; ймовірністю протидії (в окремих випадках, запобіганню виникнення) ризиків різних видів; терміном реалізації планової стратегії; створенням можливості впровадження та реалізації інвестиційно-інноваційних проектів тощо. Після вибору стратегії здійснюється підготовка кінцевого стратегічного плану.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій [12]

Характеристика	Конкурентні стратегії		
	Низькі витрати	Диференціація	Фокусування
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Пропонування товару, який відрізняється від товару конкурентів	Більш низькі витрати у ніші, пропонування товару, що відповідає вимогам покупців
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надлишків	Широкий вибір товарів	Задоволення особливих потреб сегмента
Виробництво	Зниження витрат без втрати якості товару	Створення цінностей для покупців	Виробництво товару, який відповідає ніші
Маркетинг	Виокремлення характеристик товару, що ведуть до зниження витрат	Створення якостей товару, за які споживач охоче платитиме високу ціну	Узгодження унікальних можливостей із задоволенням вимог споживача
Підтримка стратегії	Нормальні ціни / висока цінність	Оптимальні характеристики товару	Підтримка високого рівня обслуговування ніші

Особливості виконання стратегічних планів розвитку підприємства, є критичними питаннями в системі управління, вирішення яких вимагає виконання ряду дій, спрямованих на реалізацію обраної стратегії. З метою забезпечення єдності дій менеджерів та безпосередніх виконавців, науковцями і практиками в сфері менеджменту визначені основні складові реалізації стратегічного плану, а саме: тактика (розробка короткострокових стратегічних планів, що узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства); політика (вказівки щодо визначення напрямку дій, методи і засоби досягнення стратегічних цілей і завдань); процедури (рекомендований порядок дій в конкретній ситуації); правила (детальний опис сукупності послідовних дій при виконанні завдань в чітко визначених ситуаціях).

Таблиця 2

## Переваги та недоліки основних конкурентних стратегій \*

Конкурентні стратегії	Переваги	Недоліки
1	2	3
Низькі витрати	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш низькі витрати і, відповідно, ціни порівняно з конкурентами;</li> <li>- якість продукції відповідає середньогалузевим стандартам;</li> <li>- максимально можливі межі потенційного ринку;</li> <li>- створення бар'єрів для захисту конкурентної позиції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- насичення ринку;</li> <li>- послаблення конкурентоспроможності у випадку зміни переваг споживачів, створення товару, що викликає їх недовіру;</li> <li>- орієнтація на виробництво одного виду товарів. Нерозвиненість інших напрямів діяльності;</li> <li>- поява нових товарів;</li> <li>- технологічні зміни.</li> </ul>

1	2	3
Диференціація	- розвинута система марке-тингу; - створення споживчої цінності відмінним від конкурентів чином; - технічні інновації; - унікальність, висока якість продукції та відмінність обслуговування споживачів.	- зростання собівартості продукції, що компенсується підвищенням цін; - імітація (копіювання) продукції конкурентами; - залежність від зниження потреб споживачів у диференційній продукції.
Фокусування	- зосередження на ринковому сегменті, де конкуренція відсутня чи її інтенсивність незначна; - в рамках цільового сегменту передбачено: фокусоване лідерство за витратами; фокусована диференціація або їх поєднання.	- загроза появи нових конкурентів; - залежність від різноманітності потреб споживачів; - втрата привабливості товару для обраного сегменту.

Складено за даними [6, 8, 11, 12]

В процесі реалізації стратегічного плану, з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг, постає необхідність забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни ринкових умов господарювання, що супроводжується внесенням стратегічних і тактичних змін. «Перші є заздалегідь продуманими та виваженими, ґрунтуються на всебічному аналізі й розраховані на відносно тривалу перспективу. Тактичні ж зміни виникають як реакція на певну ситуацію; вони не вимагають такої серйозної та довготривалої підготовки до впровадження, виступаючи, насамперед, як підтримка стратегічних змін» [13, с.144]. Ефективність процесу управління організаційними змінами забезпечується своєчасністю виявлення необхідності та масштабу змін, визначення терміну внесення змін та тактичних кроків щодо їх впровадження, виконавців та способів оцінки і контролю.

Відповідність між результатами реалізації конкурентної стратегії та місією і цілями підприємства забезпечує контроль, основним завданням якого є «виявлення параметрів і шкали оцінки показників; оцінка стану фірми у відповідності з прийнятими еталонними значеннями показників; визначення причин відхилень; здійснення коректив» [7, с.61]. Стратегічний контроль не є виключно завершальним етапом, його методи та прийоми застосовуються при прийнятті управлінських рішень на кожному етапі процесу планування розвитку і конкурентоспроможності підприємства.

Підставою визначення рівня ефективності обраної конкурентної стратегії є оцінка конкурентоспроможності підприємства по результатах її реалізації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На підставі проведених досліджень, зазначимо, що формування та утримання конкурентних переваг підприємств молочної промисловості можливе за рахунок: контролю безпеки та якості молока та молочної продукції на всіх стадіях технологічного ланцюга «виробництво – зберігання – переробка – реалізація молочної продукції (до моменту відпуску кінцевому споживачу)»; впровадження на молокопереробних підприємствах систем менеджменту, що побудовані у відповідності із міжнародними стандартами, зокрема: ISO 9000 (система управління якістю); ISO 14000 (екологічний менеджмент); ISO 22000 (НАССР) та застосування геронтологічного підходу у виробництві, що забезпечують довіру споживачів і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку; впровадження інноваційних технологій та технологічних розробок; розвитку інтеграційних процесів між виробниками сировини, переробними та інфраструктурними підприємствами, науково-дослідними установами, навчальними закладами, представниками владних структур;

забезпечення високого рівня кваліфікації кадрів; чіткого дотримання співвідношення «ціна – якість» молочної продукції; пошуку нових сегментів ринку та задоволення визначеної сукупності споживачів (зокрема, врахування потреб споживачів так званої «живої продукції» – наприклад, сметани зі строком зберігання три доби, кефіру на живих грибках) тощо.

Спроможність підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості обумовлюється рівнем врахування визначених чинників формування та утримання конкурентних переваг і розробкою заходів щодо їх впровадження в процесі стратегічного планування. З врахуванням того, що важливим фактором формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності є інтеграція, подальші дослідження слід спрямувати на вивчення особливостей конкурентного розвитку інтеграційних формувань в молочній промисловості, а саме кластерів та кооперативних структур.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бондаренко В. М. Розвиток ефективного виробництва молока та його промислової переробки в Україні // Економіка АПК. – 2008. – №5. – С. 61-64
2. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, І. Т. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Гончаров В., Ларін О. Аналіз існуючих підходів і методів оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT>
4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Кіндрацька Г. І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
5. Ключко В. М. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності продукції молока продуктового під комплексу АПК // Економіка АПК. – 2008. – №10. – С. 129-133
6. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.
7. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В. И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
8. Миддлтон Джон Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Миддлтон Джон; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с.
9. Мостенська Т. Л. Показники стану молочної промисловості України // Наукові праці НУХТ. – 2009. – №29. – с. 91-94.
10. Родіонова Ю. М. Чинники формування конкурентоспроможних переваг молокопереробних підприємств України // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №5. – с. 129-138.
11. Стратегія підприємства: [підручник] / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
12. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, професора Тищенка О. М.]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
13. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємств до стратегічних змін // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6. – с. 142-150.
14. Цобер І. Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6. – С. 151-155.

**Протасова Л. В. Стратегическое планирование как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий молочной промышленности**

*В статье исследованы особенности функционирования предприятий молочной промышленности, причины снижения их конкурентоспособности, основные факторы формирования и удержания конкурентных преимуществ. Раскрыты этапы процесса стратегического планирования деятельности и развития промышленного предприятия в контексте обеспечения его конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия, молочная промышленность, конкурентоспособность.

**Protasova L. V. Strategic planning as an instrument of competitiveness of enterprises of milk industry**

*The main peculiarities of enterprise's activity of milk industry have been investigated in the article. The stages or the process of strategic planning industrial enterprise's activity and development to ensure its competitiveness have been considered.*

**Keywords:** strategic planning, strategy, milk industry, competitiveness.