

УДК 330.131.7:637.1

*Євсеева І.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій (Україна)*

*Москаленко В.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій (Україна)*

### **ОСНОВНІ ВИДИ РИЗИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті доведено, що більшість господарських рішень підприємцями приймається в умовах невизначеності та ризику, що пов'язано із недостатньою кількістю інформації, високим рівнем конкуренції, змінами у зовнішньому середовищі, а інколи ще й з невірними діями з боку управлінців. Наголошено на необхідності враховувати галузевий фактор, адже рівень ризикованості, види ризиків та їх ступінь впливу буде залежати саме від галузевих чинників та особливостей ведення бізнесу. Розглядаються фактори ризикованості діяльності вітчизняних молокопереробних підприємств. Авторами виділено сукупність господарських ризиків, що найбільш суттєво впливають на роботу молокопереробних підприємств. Детально проаналізовані ресурсний та виробничий ризики, а також ризики у сфері збуту готової продукції, основні чинники даних ризиків та вказані наслідки від їх настання. Наголошено на необхідності оцінки ступеня ризиків, їх прогнозування та впровадження системи управління ними. Все це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності молокопереробних підприємств та забезпеченню високої якості продукції, що пропонується споживачам.

*Ключові слова:* ризики, фактори ризиків, управління ризиками, якість молока-сировини та молочної продукції, конкурентоспроможність молокопереробних підприємств.

Табл. 3, рис. 3, літ. 8.

*Євсеева И.В., Москаленко В.А.*

### **ОСНОВНЫЕ ВИДЫ РИСКОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье доказано, что большинство хозяйственных решений предпринимателями принимается в условиях неопределенности и риска, что связано с недостаточным количеством информации, высоким уровнем конкуренции, изменениями во внешней среде, а иногда еще и с неверными действиями со стороны управленцев. Отмечена необходимость учитывать отраслевой фактор, ведь уровень рискованности, виды рисков и их степень влияния будет зависеть именно от отраслевых факторов и особенностей ведения бизнеса. Рассматриваются факторы рискованности деятельности отечественных молокоперерабатывающих предприятий. Авторами выделено совокупность хозяйственных рисков, которые наиболее существенно влияют на работу молокоперерабатывающих предприятий. Подробно проанализированы ресурсный и производственный риски, а также риски в сфере сбыта готовой продукции, основные факторы данных рисков и указаны последствия их наступления. Отмечена необходимость оценки степени риска, их прогнозирования и внедрение системы управления ими. Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности молокоперерабатывающих предприятий и обеспечению высокого качества продукции, предлагаемой потребителям.

*Ключевые слова:* риски, факторы риска, управление рисками, качество молока-сырья и молочной продукции, конкурентоспособность молокоперерабатывающих предприятий.

*Yevsieieva I., Moskalenko V.*

### **THE MAIN TYPES OF RISKS AND THEIR IMPACT ON THE COMPETITIVENESS OF DAIRY ENTERPRISES**

The article proves that most economic decisions are taken by entrepreneurs under uncertainty and risk due to the lack of information, high competition, changes in the environment, and sometimes even with incorrect action of managers. It is considered the necessity to take into account sectoral factor, because the level of risk, types of risks and their influence depend precisely on industry factors and business features. The article examines risk factors of domestic milk processing enterprises. The authors identified a set of economic risks that most significantly affect the operation of dairy enterprises. Resource and manufacturing risks as well as risks in the marketing activity are analyzed. The necessity of risk assessment, forecasting and managing is proved. All these measures give us an opportunity to be competitive and offer high-quality dairy products to the customers.

*Keywords:* risks, risk factors, risk-management, milk quality, dairy products, competitive dairy enterprises.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання економічна діяльність підприємств пов'язана з прийняттям важливих рішень щодо їх ефективного функціонування та подальшого розвитку.

Зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, змушують підприємства бути адаптивними та гнучкими, вчасно та вірно реагувати на будь-які ринкові трансформації, формувати стратегії розвитку та прогнозувати чинники можливих загроз для їх діяльності.

Отже, в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку відбуваються зміни у діяльності підприємств. Поряд із економічними чинниками все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та досягненні високих показників роботи починають відігравати неекономічні складові, а саме: управління організацією виробничих процесів – впровадження ресурсо- та енергозберігаючих, екологічно безпечних технологій, впровадження систем контролю якості продукції тощо.

Не дивлячись на постійний розвиток та вкладання коштів у модернізацію виробництва підприємці завжди несуть ризик втрати капіталу або недоотримання очікуваних результатів внаслідок здійснення виробничо-господарської діяльності. Більшість господарських рішень приймається підприємцями в умовах невизначеності та ризику, що зумовлюється недостатньою інформацією про стан ринку, ступінь конкуренції на ньому, неможливістю передбачення змін в зовнішньому середовищі, нераціональному використанні внутрішніх ресурсів підприємства та невірних дій з боку управлінців. Треба зазначити, що необхідно обов'язково враховувати галузевий фактор, адже рівень ризикованості, види ризиків та їх ступінь впливу буде залежати саме від галузевих чинників та особливостей ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності ризику підприємницької діяльності, визначенню факторів і причин його виникнення, системам управління ризиками присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців таких як: В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, О.І. Ястремського, А.П. Альгіна, І.Т. Балабанова, Є.А. Уткіна, С.М. Ілляшенко, Г.В. Чернової, М.В. Хохлова, А. Мура, К. Хлардена та інших.

**Виділення невирішеної проблеми.** Не дивлячись на те, що вчені приділяють значної уваги даній тематиці, проте немає єдиного підходу до визначення ризику та класифікації різновидів ризику, не повною мірою розкриті зовнішні та внутрішні фактори ризику для молокопереробних підприємств та недостатньо висвітлені питання управління господарськими ризиками із врахуванням галузевої специфіки.

**Мета наукової статті.** Мета статті полягає у визначенні основних видів ризиків, що притаманні саме молокопереробним підприємствам та проведенні детального аналізу чинників ресурсного, виробничого й збутового ризиків та наслідків від їх настання. Важливим вважаємо вміти прогнозувати настання ризиків, обмежувати їх вплив на діяльність молокопереробного підприємства, що сприятиме ефективному його розвитку та досягненню високого рівня конкурентоспроможності.

**Результати дослідження.** Для спрощення пошуку причин виникнення ризиків доцільно розподілити їх відповідно до масштабів впливу на діяльність підприємств галузі. Так, на нашу думку, доцільно виділяти зовнішні та внутрішні фактори ризикованості діяльності підприємств, виокремивши основні з них, що мають переважний вплив на їх розвиток (рис.1).

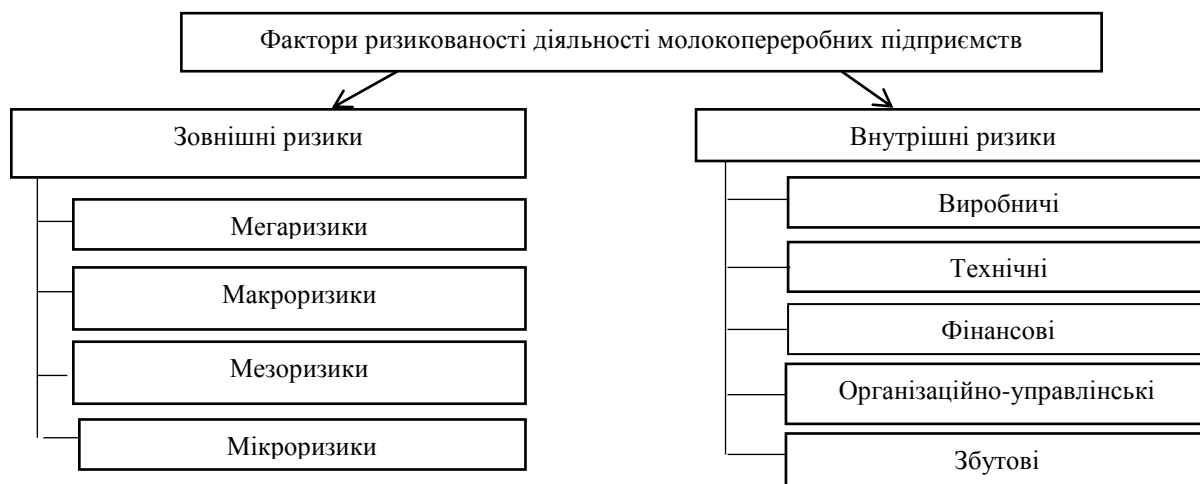


Рис.1. Фактори ризикованості діяльності молокопереробних підприємств (систематизовано на основі [1, с. 103; 2, с. 195; 3, с.100-101])

Зовнішні ризики – це ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. На рівень зовнішніх ризиків діє дуже велика кількість різних факторів – політичних, економічних, демографічних, соціальних, географічних, що знаходяться поза впливом господарюючих суб'єктів (непередбачувані

політичні події, демографічні зрушення, зміни в цінах, попиті на продукцію, смаках споживачів, інфляція тощо). Розглянемо зовнішні ризики більш детально.

Мегаризики характеризують діяльність суб'єкта господарювання в масштабі світового співтовариства, ці ризики можуть бути пов'язані зі змінами в кон'юнктурі світового ринку, взаєминами між країнами.

Макроризики існують на рівні окремої країни і пов'язані із несподіваною зміною політики, законодавства, кредитування, оподаткування тощо. Так, не рідко політичні ситуації спричиняють виникнення проблемних моментів для співпраці з іншими країнами, наприклад здійснення експорту, що негативно відображається на діяльності молокопереробних підприємств. В свою чергу, політична та економічна нестабільність в державі впливають на неможливість іноземного інвестування через недовіру повернення коштів.

Мезоризики присутні на рівні визначеної галузі, а мікроризики існують в середовищі самого підприємства.

Внутрішні ризики залежать від здатності підприємця організувати виробництво і збут продукції. Вони впливають на підприємницьку діяльність, значною мірою визначаються помилковими рішеннями, прийнятими керівниками унаслідок їхньої некомпетентності. На рівень внутрішніх ризиків впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики та інші фактори.

Звичайно ж найбільший вплив на діяльність молокопереробних підприємств чинять макроризики, мезоризики, мікроризики, а також будь-які неузгодженості та відхилення у проходженні виробничих процесів, що позначаються на якості та конкурентоспроможності готової продукції.

Розглядаючи види ризиків, що найбільш характерні для молокопереробних підприємств, нами пропонується згрупувати їх залежно від місця виникнення. Так, доцільним вважаємо для підприємств молочної галузі виділяти наступні основні ризики: ресурсний, виробничий та ризики в сфері збуту готової продукції (рис. 2).

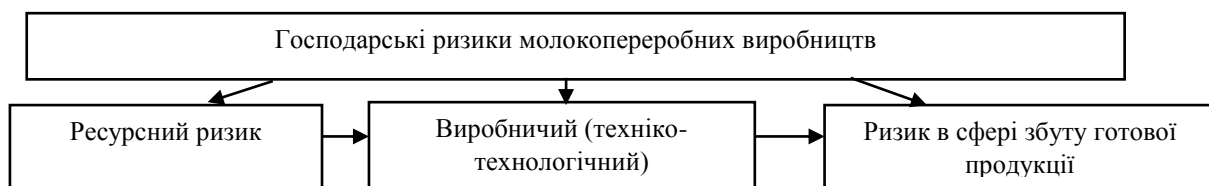


Рис. 2 Основні види ризиків молокопереробних підприємств

Так, під ресурсними ризиками розуміємо невчасну доставку молока-сировини або його недостатню кількість чи неналежну якість. Молоко-сировина характеризується такими важливими показниками як: масова частка білку, жиру, кислотність, кількістю соматичних клітин і показником бакобсіменіння [4]. Саме від рівня цих показників залежить виробництво якісного готового продукту. Тобто можливо зробити висновки, що найбільш вагомим фактором є саме якість сировини, що надходить на переробку. Розглянемо його більш детально та зупинимося на чинниках, що можуть викликати настання ризику погіршення якості вхідної сировини (табл. 1).

Отже, ризик неотримання (невідповідності) якості молока-сировини є одним із основних чинників щодо забезпечення якості готової продукції, адже її якість напряму залежить від фізико-хімічних та мікробіологічних показників отриманого на переробку молока.

Тобто, обираючи постачальників молока-сировини підприємцям слід звертати увагу на всі перелічені моменти, починаючи від утримання корів, їх годівлі і завершуючи системою доїння та транспортування молока на молокопереробні підприємства. Великого значення відіграє якість, кількість сировини, її ціна, вчасність доставки тощо.

Саме якість молока-сировини призводить до можливості настання виробничих ризиків (табл. 2), що пов'язані із недозавантаженням виробничих потужностей, непродуктивному використанні обладнання, порушенням ритмічності виробництва, виготовленням продукції, що поступається конкурентам за якістю та асортиментом. Отже, ризикові ситуації пов'язані між собою, настання однієї веде за собою інші, що може негативно позначитися на діяльності підприємства в цілому.

Після доставки сировини на підприємства відбувається відбір та перевірка зазначених показників дійсним. За умови підтвердження її якості вона резервується (тимчасово зберігається) і перерозподіляється на виготовлення молочної продукції.

Основні задачі молокопереробного підприємства направлені на виготовлення безпечної та якісної за мікробіологічними показниками продукції з певним терміном придатності. В той же час необхідним є врахування запитів ринку, вподобань споживачів для виробництва потрібної продукції, що буде користуватися попитом. Саме тому підприємства постійно розширюють асортиментний ряд молочної продукції, вкладають значні кошти в модернізацію виробництва, швидко реагують на зміну кон'юнктури

ринку. Щороку вони випускають та пропонують споживачам нові види молочної продукції покращених споживчих властивостей [5; 6].

Таблиця 1

Фактори ризику невідповідності якості молока-сировини		
	Фактор ризику	Наслідки
Фактори неналежного утримання тварин	Здоров'я тварин	Хвороби молочного стада впливають на кількість мікроорганізмів у молоці, а деякі захворювання є небезпечними для людини
	Вік тварин	Вік тварин впливає на їх продуктивність та сприятливість до хвороб
	Утримання	Неналежні умови утримання тварин призводять до зростання кількості хвороб, позначаються на якості та кількості молочної сировини
	Годівля	Якість кормів, їх безпечність впливає на склад молока та його насиченість основними компонентами (складовими) по білку, жиру тощо
	Якість води	Молоко на 87,5 % складається з води, тому її якість, безпечність, екологічне забруднення відображається на якості молока тварин
неналежна система збору сировини	Система доїння	Дотримання замкненої системи доїння апаратним способом сприятиме знезараженню молока-сировини. Також на якість молока чинить вплив якість води, що застосовується для миття обладнання.
Недотримання умов зберігання	Зберігання молочної сировини	Порушення температурного режиму сприяє зростанню патогенної мікрофлори в молочної сировині.
та недбалість постачальників	Транспортування молочної сировини	Вірна система транспортування, підтримання необхідних температурних режимів сприяє недопущенню зростання кількості патогенних мікроорганізмів в сирому молоці. Знезараження нержавіючих танків по перевезенню молока, їх мийка має важливе значення для зберігання його якісних характеристик.
	Надійність постачальників	Можливість фальсифікації молока-сировини водою для збільшення його кількості. Вчасність доставки сировини на підприємство має суттєве значення для забезпечення безперебійного проходження виробничих процесів.

(складено авторами)

Для виробництва безпечної за всіма встановленими показниками молочної продукції, підприємства використовують різні температурні режими обробки вхідної сировини, тобто пастеризують її, що є ключовим елементом у досягненні мікробіологічної чистоти.

В свою чергу треба зазначити, що зростання мікробіологічної флори залежить від багатьох чинників, а саме: температури, кислотності, складу мікроорганізмів, атмосферного середовища тощо. Запобігання ступеня ризику небезпечності сирого молока досягається використанням різних режимів обробки, які залежать від технології виробництва готової продукції. Також якість готової продукції залежить від наявного обладнання, на якому вона виробляється, а також від його очистки та дезінфекції.

Великого значення відіграє вид упаковки молочної продукції, адже її матеріал не повинен руйнуватися під дією холоду, тепла і світла, вступати у взаємодію із продуктом, змінюючи його смакові властивості, запах та колір. Упаковка також виступає носієм необхідної для споживача інформації, а саме: місця виготовлення продукції, назви підприємства, вмісту основних компонентів та їх кількості, строку придатності та умов зберігання тощо.

Вибір упаковки є ключовим рішенням для забезпечення успіху продукту, а її форма, оформлення – це одні із основних елементів в позиціонуванні і брендінгу продукту. Упаковка дає змогу підвищити строки придатності продукції, полегшити її використання, транспортування і відвантаження, також це ефективний спосіб комунікації зі споживачами, сприяння роботі каналів збуту, засіб формування іміджу підприємства. До упаковки, як правило, висувають такі вимоги [7, с. 111–112; 8]: форма, розмір та дизайн повинні приваблювати увагу споживача; зручність у користуванні; виготовлення з екологічно чистого матеріалу; давати чітке уявлення про товар, а не вводити споживача в оману; передавати визначений емоційний настрій; підкреслювати відмінні ознаки продукції; залишатися незмінною впродовж певного

часу для того, щоб забезпечити пізнання продукції; надавати всю інформацію, яка потрібна для прийняття рішення про здійснення покупки.

Таблиця 2

**Виробничі ризики молокопереробних підприємств**

Фактор ризику	Наслідки
Нестача сировинних ресурсів та невисокий рівень її якості	Призводить до неповного завантаження виробничих потужностей та необхідності перегляду асортименту з метою виготовлення найбільш рентабельних видів продукції за умови наявності технологій та обладнання. Невисокий рівень якості сировини змушує замислюватися на які види молочної продукції її доцільно направляти на переробку.
Застарілі технології виробництва продукції	Прямо впливають на якісні показники готової продукції та знижують її рівень конкурентоспроможності.
Знос обладнання	Може призвести до частого виходу з ладу обладнання, що веде до псування внесеної сировини та збитків підприємства, порушення ритмічності виробництва. Можуть також спостерігатися перевитрати ресурсів, що позначиться на збільшенні собівартості продукції.
Висока собівартість продукції	Впливає на рівень ціни готової продукції, що зменшує її рівень конкурентоспроможності за ціною.
Недостатній рівень фінансових ресурсів	Призводить до неможливості модернізації обладнання, впровадження сучасних технологій виробництва, випуску інноваційної продукції, сприяє гальмуванню розвитку підприємства.
Низький рівень організації виробництва	Веде до порушення ритмічності випуску продукції, зменшенню продуктивності праці, нерациональному розташуванню обладнання, збільшенню тривалості виробничого циклу, що негативно відобразиться на якості продукції.
Недосконала система управління виробничими процесами	Може призвести до неритмічності роботи, нерационального використання обладнання, сировини, погіршення якості готової молочної продукції.
Недостатня система контролю проходження виробничих процесів	Може викликати суттєві відхилення, порушення у проходженні виробничих процесів, що позначиться на якості готової молочної продукції.
Види пакування готової продукції	Впливають на терміни придатності молочної продукції, можливість її транспортування на великі відстані без підвищення ризику псування

(складено авторами)

На підприємствах молочної промисловості використовуються комбіновані багатошарові матеріали, які отримують шляхом склеювання в різноманітних комбінаціях поліетиленових, поліпропіленових плівок, алюмінієвої фольги та паперу, також широко застосовуються пластикові, багатокамерні стаканчики, полімерні пляшки з кришечками та ін., що дає можливість споживачеві обирати саме той вид упакування, який для нього буде зручний у той чи інший час.

Отже, підсумовуючи зазначенні чинники ризиків та виокремлюючи найбільш вагомні (кількість та якість сировини, порушення проходження технологічного процесу), треба зазначити, що вони суттєво впливають на можливість виникнення ризику неконкурентоспроможності виробництва та сприяють можливості настання ризиків в сфері збуту, адже ринок вимагає якісної продукції широкого асортиментного ряду (табл. 3).

Випускаючи певний асортимент продукції кожне підприємство шукає надійні та оптимальні канали її реалізації. Важливо мати раціональну кількість торгових посередників, аналізуючи роботу яких, можливо вивчати поведінку споживачів. Збутовий канал повинен забезпечувати: транспортування товарів від місця виробництва до пункту кінцевої реалізації; зберігання товарів протягом певного терміну; інформування кінцевих споживачів про товар; розподіл товарів між споживачами в потрібному асортименті [7, с. 104].

Треба зазначити, що хоча більшість молокопереробних підприємств використовує змішану систему дистрибуції продукції, останнім часом збільшилася частка прямих продаж через власні збутові підрозділи, а послуги посередників використовуються тільки у разі доставки продукції на значні відстані.

На думку більшості керівників молокопереробних підприємств, прямі продажі дають змогу:

- ретельно контролювати умови транспортування молочної продукції, враховуючи короткі терміни її придатності;

- чітко дотримуватися температурних режимів зберігання молочної продукції;
- раціонально вести розподіл продукції по торговельних точках відповідно до попиту на продукцію з метою повного задоволення існуючих потреб та уникнення або зменшення повернення товару після закінчення його терміну придатності;
- кращим чином орієнтуватися в потребах ринку щодо молочної продукції і вподобаннях споживачів;
- мінімізувати витрати на дистрибуцію продукції (середня маржа при реалізації молочної продукції у дистриб'ютора складає 12-14%).

Таблиця 3

**Ризики в сфері збуту молочної продукції**

Фактор ризику	Наслідки
Незначні терміни зберігання молочної продукції	Викликає неможливість експортування продукції або реалізації на великій відстані. Сприяє відмові постачальників у її реалізації через необхідність повернення залишків нереалізованої продукції із простроченим строком придатності.
Недотримання температурних режимів при транспортуванні продукції	Призводить до псування продукції та збитків підприємства.
Неналагоджена система збуту молочної продукції	Викликає зменшення доходності через відсутність взаємовигідної співпраці в певних регіонах та не охоплення всіх можливих як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту.
Невідповідність молочної продукції міжнародним стандартам якості	Неможливість розширення ринків збуту через неконкурентоспроможність продукції закордоном.
Непродумана стратегія просування продукції	Прорахунки відділів маркетингу та збуту у підвищенні лояльності споживачів до продукції підприємства сприяють їх переключенню на продукцію інших виробників, падіння попиту на неї, а отже і доходу підприємства.

(складено авторами)

В свою чергу, молокопереробні підприємства, які виробляють широкий асортиментний ряд продукції, мають можливість приймати обгрунтоване рішення щодо вибору збутових компаній, які на їх думку, ефективно, в максимально короткі строки, зможуть здійснювати свої збутові функції, гарантуючи виконання всіх необхідних умов збереження якості та придатності продукції під час її доставки та збуту.

Для збільшення прихильності споживачів до продукції певного підприємства, для підвищення його іміджу останнім часом використовуються різноманітні програми стимулювання збуту продукції, які складаються з таких заходів, як: участь у виставковій діяльності, проведення акцій, презентацій у торгових мережах, спеціальні види реклами, що дозволяють закріплювати конкурентні позиції підприємства на ринку. Стратегія просування – це найважливіша складова стратегії позиціонування.

Аналізуючи маркетингові комунікації слід звернути увагу на:

- рівень рекламної діяльності (бюджет рекламної діяльності, види реклами, використання засобів масової інформації, характеристика окремих рекламних кампаній (періодичність і частота повторення реклами, якість рекламних повідомлень тощо);
- рівень і методи стимулювання збуту (цінові знижки, премії, конкурси, надання безкоштовних зразків тощо).
- використання персональних продаж (кількість торгових агентів, обсяг їх продаж у загальному обсязі реалізації, оплата та стимулювання їх праці тощо);
- використання інструментів зв'язку із громадськістю (презентації, виставки, підготовка прес-релізів тощо).

Розглянувши основні види ризиків молокопереробних підприємств, які носять небезпеку або негативно впливають на рівень якості готової молочної продукції, представимо їх у вигляді схеми для комплексного розуміння їх виникнення, взаємодії та взаємовпливу (рис.3).

**Висновки і пропозиції.** Результати дослідження дають можливість прийти до висновку, що молокопереробні підприємства щодня стикаються як із внутрішніми, так із зовнішніми ризиками. Основними з них є господарські ризики, а саме: ресурсний, виробничий та ризик у сфері збуту готової продукції. Проведений детальний аналіз факторів ризику дав можливість виділити основні наслідки їх настання та показати взаємодію ризиків, що призводить до неефективної діяльності молокопереробних підприємств та зниження конкурентоспроможності.

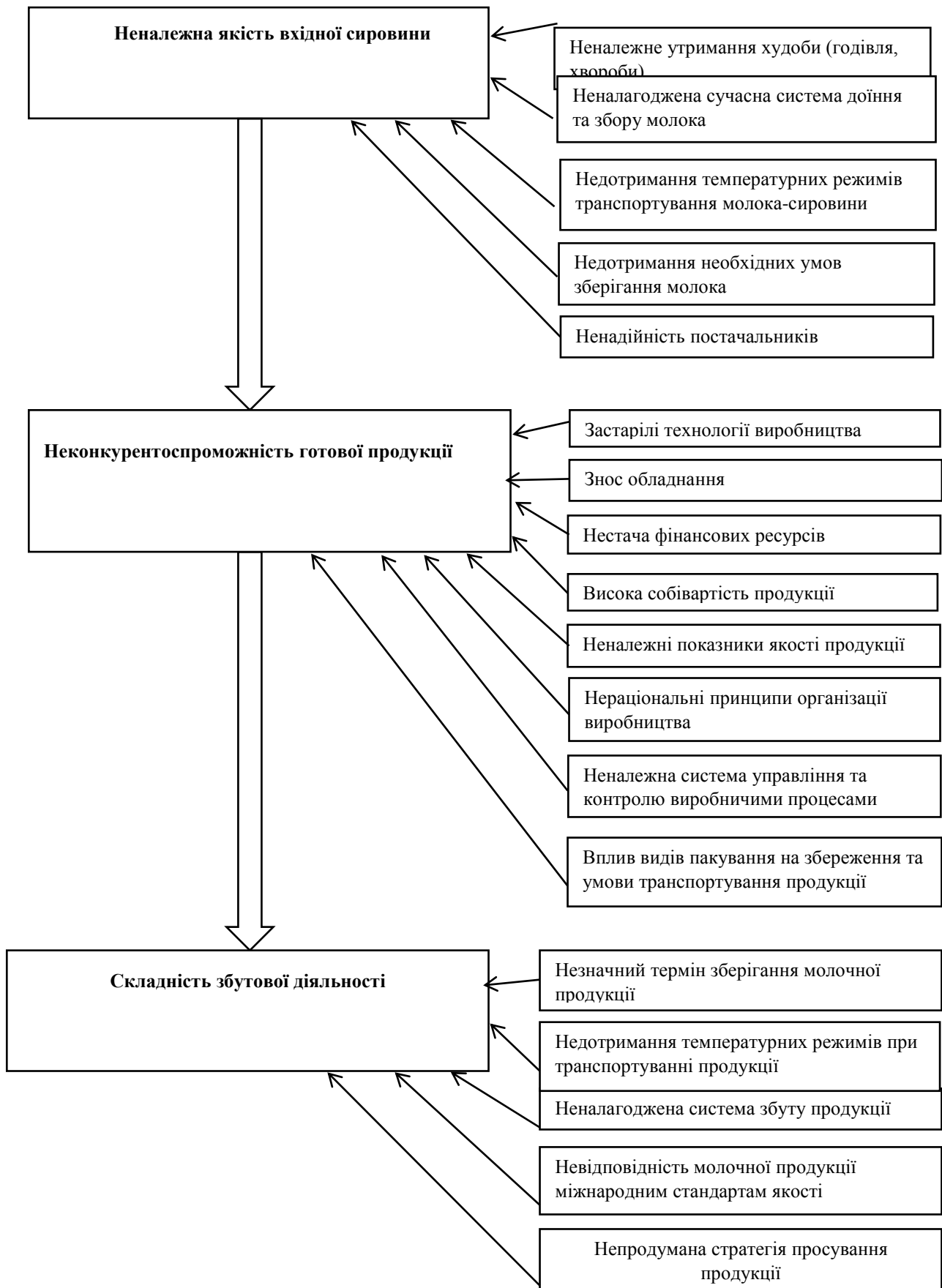


Рис. 3 Основні види ризиків молокопереробних підприємств та фактори, що їх викликають (розроблено автором)

Окремо необхідно зазначити, що взятий державою курс на вступ до ЄС дає багато переваг як для молочної галузі, так і для АПК в цілому. Але необхідно враховувати, що якісні показники молочної продукції Європейського Союзу на порядок вищі в порівнянні з вітчизняними. А це означає, що нам необхідно своєчасно проводити роботу в напрямку гармонізації державних стандартів виробництва молока-сировини та готової продукції до міжнародних вимог, запровадити ряд організаційно-господарських заходів по підвищенню культури виробництва молока, доставки та збуту його на молокопереробні підприємства. В іншому випадку деякі виробничі і переробні підприємства ризикують втратити конкурентоспроможність, аж до повного припинення їх діяльності.

Отже, не дивлячись на значну кількість ризиків у діяльності молокопереробних підприємств, підприємці повинні вміти правильно оцінити ступінь їх настання, можливі наслідки для підприємства та вміти розробити заходи по мінімізації їх впливу. Все це свідчить про необхідність впровадження системи управління ризиками на підприємствах для їх прогнозування та розробки відповідних заходів реагування на зміни зовнішнього середовища.

Саме від вміння обмежувати вплив ризиків на роботу підприємства, своєчасно враховувати чинники ризику при прийнятті управлінських рішень, адаптуватися до мінливих ринкових умов господарювання виступає запорукою функціонування, ефективного розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Сулим М.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Підручник для студ. вищ. навч. закладів / М.В. Сулим, О.С. Пенцак. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2012. – 330 с.
2. Гуменник В.І. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. – К.: Знання, 2012. – 503 с.
3. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
4. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: Монографія. / Т.Л. Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха / Національний ун-т харчових технологій. – Київ, 2010. – 268 с.
5. Молочные берега // Food UA Продукты Украины. – 2014. – № 1(53). – С. 16–20.
6. Тенденції ринку молока та молочних продуктів за підсумками 2014 року // Продукты & Ингредиенты. – 2015. – № 1-2(120-121). – С. 40–41.
7. Иванов А. В. Настольная книга маркетолога. / А. В. Иванов. – СПб.: Питер, 2004. – 256 с.
8. Кисломолочные продукты в Украине (рынок, упаковка, тенденции) // Упаковка. – 2014. – № 5 – С. 22–25.