

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF ACTIVITY OF MILK PROCESSING ENTERPRISES OF UKRAINE

У статті розглянуто стан розвитку молокопереробних підприємств України. Визначені проблеми в забезпеченні молочною сировиною відповідних формувань. Запропоновано впровадження передового досвіду створення власної сировинної бази молокозаводами. Досліджено бачення вітчизняних вчених в сфері розробки заходів по розвитку молочного скотарства та молокопереробних підприємств. Запропоновано комплекс заходів з вдосконалення управління в молокопереробній галузі який включатиме в себе підвищення технологічного рівня виробництва, раціоналізацію організаційної системи, забезпечення виробничого процесу якісними сировиною та матеріалами, розробці стратегії виходу на ринки ЄС у зв'язку з втратою ринку РФ, забезпечення та доптримання системи менеджменту якості та проведення соціально-орієнтованих рекламних компаній. Комплекс відповідних заходів дасть можливість покращити якість сировини, створити додаткові робочі місця на селі та забезпечити молокопереробні підприємства високоякісною сировиною. Це в свою чергу дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняних молокозаводів як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках та забезпечити населення високоякісними молочними продуктами.

Ключові слова: молоко, молокопереробні підприємства, диференціація, реклама, експорт, конкурентоспроможність, постачальники, державна підтримка.

In the process of transformation and development of the market mechanism in the development of food production, dairy enterprises in Ukraine have experienced a comprehensive decline, the destruction of the material base, reducing the volume and quality of food production. The transition to a market economy proved to be quite difficult and confusing for dairy enterprises, especially in a situation of very low effective demand of the population, low-availability loans, high inflation, elimination of government subsidies led to a shortage of funds and losses of such entities. The purpose of the article is to study the state of development of dairy enterprises and develop measures to improve their management. The state of development of milk processing enterprises of Ukraine is considered in the article. Identifying problems in providing raw milk to the relevant formations. The introduction of best practices in the creation of own raw material base by dairies is proposed. The vision of domestic scientists in the development of measures for the development of dairy farming and dairy enterprises has been studied. The experience of advanced milk processing enterprises is analyzed. It is proved that their creation at the expense of profits or expansion of existing farms together with state support of dairy farming will allow to solve a number of important tasks and provide additional jobs in the dairy industry. A set of measures to improve management in the dairy industry, which will include increasing the technological level of production, streamlining the organizational system, providing the production process with quality raw materials, developing strategies for entering EU markets due to the loss of the Russian market, ensuring and maintaining a management system quality and conducting socially-oriented advertising campaigns. A set of appropriate measures will improve the quality of raw materials, create additional jobs in rural areas and provide dairy plants with high quality raw materials. This, in turn, will increase the competitiveness of domestic dairies in both domestic and foreign markets and provide the population with high quality dairy products.

Key words: milk, milk processing enterprises, differentiation, advertising, export, competitiveness, suppliers, state support.

УДК 658.56

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct64-10>

Фурман І.В.,
к.е.н, доцент,
доцент кафедри адміністративного
менеджменту та альтернативних
джерел енергії
Вінницький національний аграрний
університет

Furman Irina
Vinnytsia National Agrarian University

Постановка проблеми. Першочергові ознаки кризи у виробництві молочних продуктів спричинені значним імпортом відповідних товарів з ЄС та занепадом молочного тваринництва дані явища вимагають розробки заходів з вдосконалення розвитку молокопереробних підприємств АПК. Відповідні заходи мають враховувати інтереси постачальників молока які в свої переважній більшості на даний час є особистими селянськими господарствами. Спеціальної уваги заслуговують заходи орієнтовані на створення довгострокових контрактних відносин з виробниками молока та розробка заходів щодо просування молочної продукції на зарубіжні ринки

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням аспектів розвитку молокопереробних підприємств присвячені праці таких вчених як Г. Калетніка [1], В. Бондаренка [2], К. Мазур [4; 7],

Я. Гонтурука [3; 4] та ін. Проте, розвиток молокопереробного сектору та розробка заходів з стратегічного планування діяльності даних підприємств в умовах інтеграції з ЄС досліджено не в повній мірі, що зумовлює актуальність дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є стан розвитку молокопереробних підприємств та розробка заходів з удосконалення управління ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення розвитку агропромислового сектору України на теперішній час не можливе без розвитку переробки сільськогосподарської продукції, особливо продукції молока. В умовах зменшення поголів'я ВРХ в державі та наявності значного обсягу імпорту молочної продукції. Окрім необхідності забезпечення розвитку молочного скотарства потрібно вживати заходів для вдосконалення

управління молокопереробними заводами. Даний процес доцільно проводити з врахування диференціації розвитку підприємств АПК.

На думку Калетніка Г.М., можливості для диференціації підприємств АПК існують в сферах:

- матеріально-технічного забезпечення ланок виробництва, що мають основний вплив на якість продукції організації;
- пов'язаних зі створенням товару на базі досягнень науки та техніки, які дозволяють поліпшити дизайн товарів та їх характеристики або ж створити нові продукти;
- удосконалення виробничих процесів, які дозволяють знизити обсяг некондиційної продукції, збільшити термін життя товару, покращити його функціональність;
- забезпечення логістичними системами дозволяють прискорити постачання, знизити запаси готової продукції;
- дії по вдосконаленню обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень та забезпечення продажів можуть створити такі відмітні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування та врахування побажань споживача [1, с. 19-20].

На думку Гонтарука Я.В., лише розробка та запуск в дію більш ефективних програм підтримки фермерства та особистих селянських господарств дасть змогу вирішити питання з розвитком тваринницької галузі [2, С. 89].

Доцільною є пропозиції Мазур К.В., яка зазначає, що в короткостроковій перспективі для молокопереробних підприємств України нагальним є вирішення наступних завдань:

- проведення технічного переозброєння підприємств на засадах використання нових біотехнологій;
- зниження енергоспоживання;
- нарощування інтелектуального потенціалу кадрів;
- нарощування обсягів фінансових та інвестиційних потоків;
- посилення інтеграційних зв'язків та формування продуктивних кластерів в молокопродуктовому підкомплексі;
- запровадження системи європейських стандартів;
- створення власних фермерських господарств;
- розвиток інфраструктури ринку молочних продуктів. Ідприємств держави нагальним є вирішення наступних завдань:
- проведення техніко-технологічного переозброєння підприємств на засадах використання нових біотехнологій;
- зниження енергоспоживання;
- нарощування інтелектуального потенціалу кадрів;

– нарощування обсягів фінансових та інвестиційних потоків;

– посилення інтеграційних зв'язків та формування продуктивних кластерів в молокопродуктовому підкомплексі;

– запровадження системи європейських стандартів;

– створення власних фермерських господарств молочного напрямку;

– розвиток інфраструктури ринку молочних продуктів [3, с. 37].

Доцільними є твердження Гонтарука Я.В., що для підвищення якісних показників молочної продукції потрібно вдосконалити систему державної підтримки галузі тваринництва на селі. Особливо це стосується підтримки особистих селянських господарств та фермерів [4, с. 13].

Досить прогресивним прикладом розвитку молокопереробних підприємств є досвід функціонування ТОВ «Літинський молочний завод» дало значні переваги. На сьогодні створено дочірнє підприємство ПОСП «Нападівське» в якому нараховується 2200 голів ВРХ, з них 900 голів дійного стада із продуктивністю понад 9600 кг на корову на рік. Для порівняння на початку функціонування в 2013 році було лише 146 голів ВРХ. Розведення молочного поголів'я корів голштинської породи почалося із 300 українських та 100 чеських нетелей. Запозичення досвіду створення аналогічних підприємств за рахунок прибутків або розширення існуючих ферм спільно з державною підтримкою молочного скотарства дасть можливість вирішити низку завдань:

- забезпечення молокопереробних підприємств високоякісною сировиною;
- зменшення собівартості виробництва молочних продуктів;
- створення додаткових робочих місць в молокопереробній галузі;
- розвиток галузі молочного скотарства;
- зростання ВВП держави.

Підвищення ефективності молочної продукції виробництва має досягатися за рахунок розвитку виробництва молока, як в особистих селянських господарствах та і на великих тваринницьких фермах. Для сприяння розвитку молочного скотарства мають бути розроблені відповідні програми розвитку особливо з підтримки особистих селянських господарств.

Незважаючи на утримання приватним сектором провідних позицій у виробництві молока в окремих регіонах України слід зазначити, що формування продовольчого ринку в основному продукцією дрібнотоварних господарств є ознакою невисокого рівня економічного розвитку регіону. Однак не враховувати майже 100-відсоткову домінуючу роль господарств населення у реформуванні регіонального ринку молока як сировини не можливо.

Ситуація в найближчі роки суттєво не зміниться, а наявна тенденція пануватиме й надалі. Виходом з даної ситуації є створення молочно-тваринницьких ферм за участі великих молокопереробних заводів з метою забезпечення останніх високоякісною сировиною. Для розвитку молочного виробництва особистими селянськими господарствами доцільно створення відповідних державних програм підтримки особливо для ОСГ які утримують 3 та більше корів [5, с. 96].

На думку Гонтарука Я.В., селекція нових сортів рослин та виведення нових порід тварин дасть можливість зменшити витрати підприємств на дорогий посадковий матеріал, що сьогодні імпортується та дасть поштовх до розвитку галузі тваринництва та м'ясо-молочної промисловості [5, с. 204].

В сучасних умовах нестачі молочної продукції молокопереробні підприємства застосовують практику заниження закупівельної ціни на молоко. Слід зауважити, ціна на дану сировину повинна бути обґрунтованою та прийнятною для обох сторін, оскільки обсяг поставок може усталено зростати лише за умови тривалого існування мережі контрактних відносин у системі постійних постачальників молока. В загальному взаємодія логістики постачання з іншими підрозділами молокопереробних підприємств об'єктивно повинна

спрямовуватись на вирішення задачі формування оптимальних цін на молоко та стабільного його постачання. Для багатьох підприємств галузі, які в своїй структурі не мають відділу логістики, основним напрямком такої оптимізації повинно бути створення відділів з логістики постачання.

Отже, окрім вказаних вище економічних результатів співпраці постачальників молока молокопереробних підприємств Мазур К.В. виділяє ряд соціальних результатів на які вони мають орієнтуватися (рис. 1).

Слід зауважити, що для молокопереробні підприємства мають працювати в «духу взаємодопомоги», довірчих відносин між сторонами, за яких лідер не виділяється, а утворюється потужна система інтеграції зусиль, досвіду, ресурсів тощо.

Особливої уваги заслуговує аспект забезпечення виробників молока кормами. В даному випадку молокопереробні підприємства можуть стати джерелом постачання кормів (сухе молоко, перегін) так і споживачем молока.

Доцільною є наступна система правил співпраці із постачальниками молока:

- поводитись з постачальниками як з клієнтами (враховувати їх інтереси та пропонувати прийнятні ціну на сировину);
- постійно нагадувати у веденні відносин про спільність інтересів;

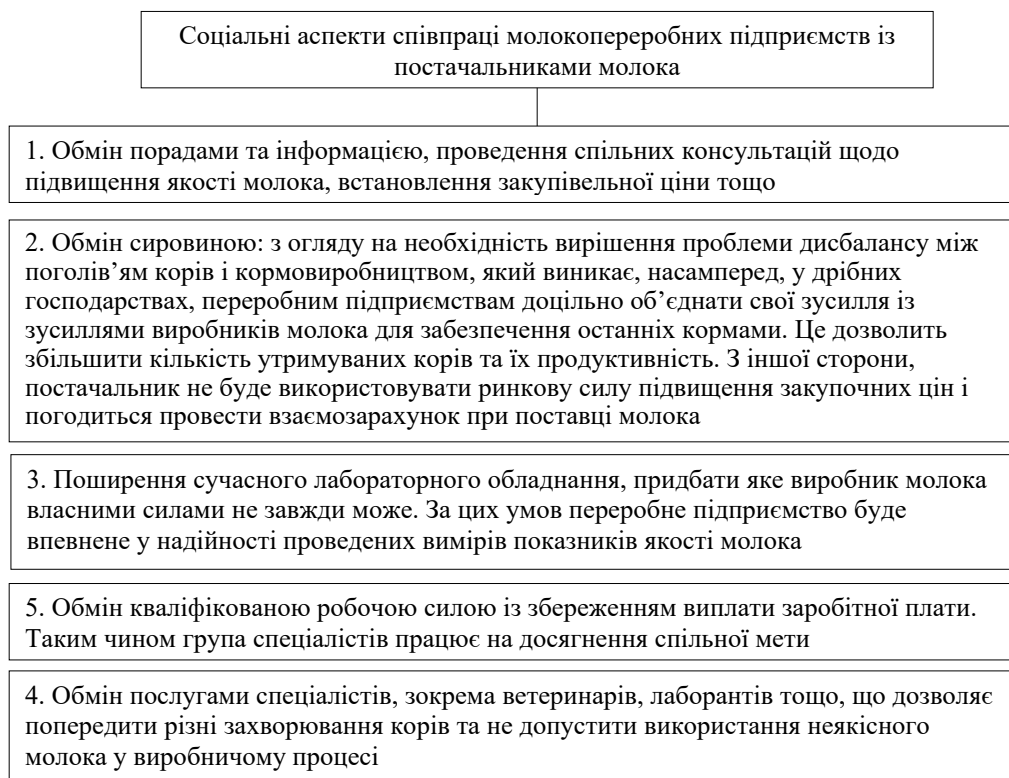


Рис. 1. Соціальні аспекти співпраці ТОВ «Літинський молочний завод» із постачальниками молока

Джерело: сформовано на основі [7]

- обмінюватись із постачальниками інформацією про зміни в діяльності;
- проявляти готовність допомогти (забезпечення особистих селянських господарств власною продукцією за пільговими цінами);
- виконувати взяті на себе зобов'язання (стабільні ціни на молоко);
- враховувати на практиці інтереси постачальників;
- підтримувати як ділові, так і неформальні контакти із постачальниками.

Окрім, забезпечення сировиною для молокопереробних підприємств гостро стоїть питання просування продукції на ринок з послідуочим виходом на міжнародні ринки молочної продукції.

Для поліпшення ефективності рекламної політики підприємства, пропонується розміщувати рекламу у засобах масової інформації: телебачення, радіо, журналах, газетах та Інтернеті.

Для стимулювання збуту та підвищення рейтингу торгових марок молокопереробних заводів доцільно проводити рекламні акції. Для прикладу соціально-орієнтованого характеру:

- розробити дизайн колекції пластикових маленьких іграшок незрозумілих істот із хвостом-стрічкою на яких буде зустрічатись емблема з торговим знаком молокопереробних заводів (собівартість такої іграшки є досить низькою);
- в пластикові стаканчики з плавленим сиром в окремий резервуар помістити цю іграшку (обладнання підприємств в більшості дозволяє це зробити);
- провести широкомасштабну рекламну акцію типу «збери всю колекцію і отримай подарунок від торговельної марки» (рис. 2).

Відповідні рекламні акції, при відносно не великих затратах підприємства, забезпечать

отримання широкого маркетингового повідомлення, дозволять покращити ставлення існуючих клієнтів, покращать імідж торговельної марки серед дитячої аудиторії та виділять виробника серед існуючих конкурентів.

Доцільно також використовувати такий стимулятор збуту як сувенір із рекламою. Безоплатне отримання, або він стає призом лотереї в місцях, де продається продукція молокопереробних підприємств, тобто спрямоване на стимулювання кінцевого споживача.

Рекламні сувеніри – корисні дрібнички з нанесеною на них торговельного знаку молокопереробного підприємства, котрі безкоштовно передаються споживачам. Звичайно це ручки, календарі, тримачі для ключів, сумки для покупок, футболки та ін. Рекламний сувенір від звичайного подарунка відрізняє наявність на ньому координат. На одязі (футболках, куртках, бейсболках) потрібно давати більше зображення, на маленьких іграшечках у вигляді незрозумілих пухнастих істот із хвостом-стрічкою (рекламною площею) – слоган, наприклад той, що використовується в нинішній рекламній кампанії, на авторучках, щоденниках логотип кампанії та її телефон і т. ін.

Використання рекламних сувенірів є простим та відносно дешевим способом реклами підприємства. Основна їхня перевага полягає в значній протяжності терміну дії за незначних витрат. Сувенір із символікою підприємства, знаходячись перед очима потенційного партнера або замовника, допомагає впровадженню торговельної марки в його свідомість.

Сучасні тенденції світового ринку безлактозної молочної продукції показують збільшення обсягів заготівлі козиного молока у цілях виробництва дитячого харчування, лікувального харчування та



Рис. 2. Складові соціально-орієнтованих рекламних акцій молокопереробних підприємств

Джерело: власна розробка

виробництва сирів. У той же час вітчизняний стан ринку ілюструє початкову стадію зародження та характеризується фактичною відсутністю конкурентного наповнення. Таке становище відкриває можливості для успішного входження у даний вид підприємницької діяльності за умови активізації усієї вертикалі товарообмінних процесів, за допомогою яких регулюються виробництво, переробка та реалізація продукції, а також відбувається формування пропозиції відповідно до попиту та ринкового ціноутворення. Саме тому, ми вважаємо, що формування ринку безлактозної молочної продукції на принципах міжнародних стандартів забезпечить ефективність соціально-економічного розвитку України.

Отже, враховуючи усі вищенаведені пропозиції, можна сформуванати цілісну систему факторів конкурентоспроможності, які наявні в одного з лідерів молокоперобної галузі України ТОВ «Літинський молочний завод» (табл. 1).

Відзначимо, що ТОВ «Літинський молочний завод» являється конкурентоспроможним підприємством, яке здійснює свою діяльність з метою задоволення споживчого попиту не лише на вітчизняному, а й на міжнародному ринку. Це

свідчить про те, що після обраної стратегії конкуренції, потрібно дослідити організаційні аспекти впровадження стратегії при виході на зовнішній ринок. Харчове законодавство країн ЄС досить вимогливе до виробників харчових продуктів і стоїть на захисті здоров'я споживачів.

Застосування передового досвіду з виробництва гарантовано якісних та безпечних харчових продуктів і стосуються гігієни харчових продуктів, ветеринарного контролю за виробництвом, гігієни кормів, якості утримування тварин тощо. Контроль за виробництвом харчових продуктів в країнах Європи здійснюється як з боку державних структур, так і з боку виробника, який застосовує систему самоконтролю для забезпечення якості та безпечності готової продукції.

Характерним для міжнародного харчового законодавства є також те, що контроль за виробництвом харчових продуктів повинен бути суцільним на всьому харчовому ланцюгу починаючи з якості корму для корів, закінчуючи готовою продукцією для кінцевого споживача. Жодна ланка цього харчового ланцюга не повинна випадати з поля зору вищезазначеного подвійного контролю. В Україні, на даний час, триває процес

Таблиця 1

Фактори міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Літинський молочний завод»

№	Фактор	Характеристика
1.	Споживчі характеристики	Висока якість сирого молока (молоко коров'яче незбиране вищого ґатунку і екстра класу) і технологічна обробка на заводі створюють комплекс високої споживчої вартості продукції.
2.	Технологічні показники	Продукція виготовлена на сучасному обладнанні з використанням новітніх технологій первинної обробки молока згідно стандартів сот.
3.	Частка ринку	Компанія «Літинський молочний завод» входить у ТОП-10 виробників цільномолочної продукції України, ТОП-5 виробників молока та є № 1 у Центральній Україні.
4.	Ціна	Всі виробники працюють з однаковим асортиментом молочної продукції і намагаються знизити вартість своєї продукції за рахунок зниження вартості вхідної сировини (сирого молока) та собівартості технологічної обробки молока. На підприємстві встановлюються ціни для покупців з різними купівельними можливостями.
5.	Розфасовка	Розфасовка молочної продукції визначає зручність і економічність використання. Найзручніші упакування – Tetra-Pak і пляшка HOPE – це тара, яка має підвищену герметичність, естетичне рекламне оформлення продукції та нульові збитки при віддаленому транспортуванні.
6.	Кваліфікація персоналу	Від ступеня кваліфікації працівників залежить робота і розвиток Товариства. Тому на підприємстві працює більше 1000 людей, які є професіоналами у своїй справі.
7.	Технічний супровід товару	ТМ «Білозгар» надає різноманітні послуги: оцінка стану продукції, розробка технічних рішень під конкретну продукцію, проведення майстер-класів тощо.
8.	Імідж торгової марки	На сьогоднішній день, ТМ «Білозгар» є одним із лідерів в сегменті молочної продукції України.
9.	Наявність інвестицій для розширення збуту	Наявні інвестиції у ТОВ «Літинський молочний завод» дають змогу розширювати виробництво та впроваджувати нові технології.
10.	Наявність каналів збуту	Підприємство займається розширенням ринку та каналами збуту на постійній основі.
11.	Маркетингові дослідження	Підрозділ маркетингу на підприємстві досліджує та аналізує ситуацію у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дає змогу швидко реагувати на зміни в попиті, виявляти нові можливості і загрози для розвитку.

Джерело: власні дослідження

гармонізації національного законодавства та стандартів до сучасних міжнародних вимог. В нашій країні діють такі закони, які стосуються забезпечення якості та безпеки продовольчої сировини та харчових продуктів: «Про безпечність та якість продовольчої сировини та харчових продуктів», «Про ветеринарну медицину», «Про забезпечення санітарного епідеміологічного благополуччя населення», «Про стандарти», «Про молоко і молочні продукти» тощо. Ці закони вдосконалюються, до них вносяться зміни, що гармонізують їх з міжнародними законодавчими та нормативними документами.

Відповідно до умов ПВЗВТ (Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі) між Україною та ЄС ставка ввізного мита ЄС для частини молочних продуктів Групи 04 (в тому числі сири всіх видів і кисломолочний сир, молочна сироватка) були зменшені до 0%. Решта позицій підпадають під дію тарифних квот, в рамках яких проводиться безмитний експорт (ставка ввізного мита ЄС – 0%) (табл. 2).

Враховуючи, що молокопереробні підприємства в своїй переважній більшості мають ресурси та можливості для виходу на ринок країн ЄС, тому для виходу на зовнішні ринки необхідно налагоджувати співпрацю не лише в межах України а й з іноземними замовниками.

Для виконання конкретних завдань, які пов'язані з реалізацією стратегій конкуренції при виході на зовнішній ринок, у службі ЗЕД молокопереробних підприємств необхідні такі фахівці:

- фахівець з комерційної роботи;
- фахівець з митно-брокерських послуг.

Отже, підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств повинно бути здійснено за такими основними напрямками:

- підвищення технологічного рівня виробництва;
- раціоналізація організаційної системи (створення відділів ЗЕД);
- забезпечення виробничого процесу якісними сировиною та матеріалами;
- вихід на ринок ЄС у зв'язку з втратою ринку РФ;
- забезпечення та дотримання системи менеджменту якості;
- організація належного рівня обслуговування;

- створення соціально-орієнтованих рекламних кампаній;
- ведення соціально-орієнтованого бізнесу;
- проведення відповідної рекламної компанії.

В умовах фінансової кризи і гострої нестачі фінансових ресурсів одним із найважливіших заходів підтримки і убезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств повинно стати використання важелів податкового регулювання та державної підтримки інноваційного розвитку. Серед заходів фіскальної політики, які мають стимулюючий вплив на суб'єкти ринку молока та молочної продукції, доцільно виділити:

- надання податкових пільг підприємствам, які вкладають кошти у розвиток інфраструктури ринку молочної продукції, формують нові робочі місця на селі, сприяють збільшенню поголів'я молочних корів;
- запровадження податкових канікул терміном на 3 роки для фермерів, які бажають займатися молочним скотарством;
- розробку і реалізацію схеми пільгового оподаткування молочних кооперативів, які утворюються в сільській місцевості з господарств населення, де утримують корів.

Після впровадження усіх пропозицій молокопереробні підприємства зможуть повноцінно конкурувати не лише на українському, а й на міжнародному ринку, що, в свою чергу, виведе молочну галузь України на новий європейський рівень.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, при розробці заходів вдосконалення управління діяльністю молокопереробних підприємств потрібно застосовувати такі основні напрями:

- підвищення технологічного рівня виробництва;
- раціоналізація організаційної системи;
- забезпечення виробничого процесу якісними сировиною та матеріалами;
- розробка стратегій виходу на ринки ЄС у зв'язку з втратою ринку РФ;
- забезпечення та дотримання системи менеджменту якості;
- організація належного рівня обслуговування клієнтів;
- проведення соціально-орієнтованих рекламних кампаній.

Таблиця 2

Безмитні тарифні квоти на ввезення окремих молочних продуктів в ЄС

Молоко, вершки, згущене молоко та йогурти	8000 т/рік – із поступовим збільшенням протягом 5 років до 10000 т/рік
Сухе молоко	1500-5000 т/р
Вершкове масло, молочні пасти	1500-3000 т/р
Перероблені молочні продукти	2000 т/р
Перероблені масляні продукти	250 т/рік

Джерело: сформовано автором на основі [8]

На державному рівні необхідні заходи з дотування особистих селянських господарств які утримують 3 та більше голів ВРХ в частині компенсації вартості доїльних установок з метою підвищення якості молока. Необхідним є пільгове кредитування для створення великих за розміром тваринницьких комплексів з метою закупівлі молочного поголів'я.

Комплекс відповідних заходів дасть можливість покращити якість сировини, створити додаткові робочі місця на селі та забезпечити молокопереробні підприємства високоякісною сировиною. Це в свою чергу дасть можливість забезпечити вищий рівень конкурентоспроможності вітчизняних молокозаводів як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках та забезпечити населення високоякісними молочними продуктами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Калетнік Г.М., Гонтарук Я.В. Диференціація розвитку галузей переробної промисловості аграрного сектору Вінницької області. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3 (53). С. 7–23.
2. Бондаренко В.М., Гонтарук Я.В. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2 (26). С. 86-98.
3. Гонтарук Я.В., Мазур К.В. Тенденції і умови ефективного функціонування сировинної бази підприємств АПК. *The scientific heritage*. 2020. N 49. P. 5. P. 29–39.
4. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Економічні засади виробництва молока в сільському господарстві Вінницької області. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. (292). С. 7 -14.
5. Management of enterprises of the agro-industrial complex of the economy in the conditions of globalization transformations : Collective monograph. Furman I., Germaniuk N., Hontaruk Y. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch. 2021. 354 p. <https://doi.org/10.46299/978-1-68564-510-6>
6. Гонтарук Я.В. Розвиток інноваційної діяльності на переробних підприємствах АПК. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 1 (51). С. 199–215.
7. Мазур К.В., Тетієвська Т.М. Особливості управління соціально-економічною ефективністю молокопереробних підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. № 2 (44). С. 130-135.
8. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС: перші кроки. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/imce/eksport-moloka-ta-molochnykh-produktiv-do-yes.pdf> (дата звернення: 1.02.2022)

REFERENCES:

1. Kaletnik G.M., Hontaruk Ya.V. (2020). Dyferentsiatsiia rozvytku haluzei pererobnoi promyslovosti ahrarnoho sektoru Vinnytskoi oblasti [Differentiation of development of branches of processing industry of agrarian sector of Vinnytsia region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3 (53), pp. 7-23.
2. Bondarenko V.M., Hontaruk Ya.V. (2021). Analiz stanu ta perspektyv rozvytku APK Ukrainy [Analysis of the state and prospects of development of agro-industrial complex of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2 (26), pp. 86-98.
3. Hontaruk Ya.V., Mazur K.V. (2020). Tendentsii i umovy efektyvnoho funktsionuvannia syrovyynnoi bazy pidpriemstv APK [Trends and conditions for the effective functioning of the raw material base of agricultural enterprises]. *The scientific heritage*. vol. 49 (5), pp. 29-39.
4. Mazur K.V., Hontaruk Ya.V. (2021). Ekonomichni zasady vyrobnytstva moloka v silskomu hospodarstvi Vinnytskoi oblasti [Economic principles of milk production in agriculture of Vinnytsia region]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 3 (292), pp. 7-14.
5. Furman I., Germaniuk N., Hontaruk Y. etc. (2021). Management of enterprises of the agro-industrial complex of the economy in the conditions of globalization transformations: Collective monograph. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch. 354 p. DOI: <https://doi.org/10.46299/978-1-68564-510-6>.
6. Hontaruk Ya.V. (2020). Rozvytok innovatsiinoi diialnosti na pererobnykh pidpriemstvakh APK [Development of innovative activity at processing enterprises of agro-industrial complex]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1 (51), pp. 199-215.
7. Mazur K.V. Tetiievska T.M. (2021). Osoblyvosti upravlinnia sotsialno-ekonomichnoiu efektyvnistiu molokopererobnykh pidpriemstv [Features of management of socio-economic efficiency of dairy enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 2 (44), pp. 130-135.
8. Eksport moloka ta molochnykh produktiv do YeS: pershi kroky [Exports of milk and dairy products to the EU: first steps]. Available at: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/imce/eksport-moloka-ta-molochnykh-produktiv-do-yes.pdf> (accessed 01.02.2022).