

УДК 658:338.24

ББК 65.29

*Баран Р.Я., Романчукевич М.Й.*

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ**

Івано-Франківський інститут менеджменту  
Тернопільського національного економічного  
університету,  
кафедра менеджменту та маркетингу,  
76018, м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 7,  
тел.: 0955678530,  
e-mail: baranr32@gmail.com

**Анотація.** Розглянуто різноманітні інструменти для оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняного підприємства молокопереробної галузі. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, оцінку його конкурентоспроможності відносно іноземних конкурентів і запропоновано стратегії покращення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, маркетингові стратегії, конкурентна поведінка.

**Annotation.** The article discusses different tools applied to evaluate the level of international competitiveness of a domestic enterprise of the dairy industry. It analyses internal context and external environment of the enterprise, evaluates its competitive capacity in comparison with its foreign competitors and offers a number of strategies to improve its competitiveness in a foreign market.

**Key words:** competitive capacity of an enterprise, competitive edge, competitive marketing strategy, competitive behavior.

**Вступ.** Глобалізаційні процеси, що мають безпосередній вплив на економіку України, зумовлюють потребу обґрунтування нових стратегій та механізмів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, які б водночас узгоджувалися з необхідністю інтеграції національної економіки у світове господарство. Потрібність у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємств особливо актуалізується з огляду на інтенсифікацію міжнародних економічних відносин України загалом і вітчизняних підприємств зокрема.

**Постановка завдання.** Молоко й молочні продукти є незамінними продуктами масового та повсякденного споживання. Вони завжди знаходяться в реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Сьогодні пропозиція на ринку молокопродуктів формується за рахунок вітчизняного виробництва й імпорту за кожною товарною групою. У цілому український ринок молока й молочних продуктів є одним з наймісткіших і перспективніших серед інших продовольчих товарів. На сучасному етапі для вітчизняних виробників головні завдання полягають у покращенні якості й розширенні асортименту продукції, підвищенні її конкурентоспроможності. Нині рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств молокопереробної галузі є порівняно невисоким через низку причин, зокрема, дрібнотоварний характер виробництва молока, високу енерго- і трудомісткість продукції, невідповідність вітчизняних стандартів і вимог до безпеки та якості харчових продуктів європейським аналогам, неналежну систему контролю якості продукції, низький рівень розвитку інфраструктури цього сегмента ринку, слабкі інтеграційні зв'язки між його суб'єктами тощо. Водночас проблема забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств ак-

туалізується з огляду на приєднання України до зони вільної торгівлі з ЄС, що може призвести до значного зростання імпорту європейської молочної продукції, поглиблення кризи в молокопереробній галузі тощо.

Переваги в торгівлі молочною продукцією вітчизняні підприємства отримують або на традиційних ринках країн СНД, або на ринках країн, що розвиваються. На ринках розвинутих європейських країн такі переваги зовсім незначні або й узагалі відсутні. Основною причиною незначної частки експорту молочної продукції на ринки розвинутих країн є її невідповідність європейським стандартам.

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств широко висвітлені в працях вітчизняних учених: Л.Антонюк, А.Воронкової, А.Желєзняк, В.Кожевникової, І.Крючкової, Д.Лук'яненко, А.Мокія, В.Немцова, Ю.Полунєєва, А.Поручника, С.Соколенка, В.Чужикова, М.Чумаченка, О.Школьного, а також зарубіжних науковців: М.Вебера, С.Гареллі, В.Істерлі, Р.Карбау, П.Кругмана, Р.Левіна, Дж.Маркусена, А.Маршала, Дж.Ф.Мура, М.Портера, К.Прахалада, Р.Райха, Д.Рікардо, Дж.Сакса, А.Сміта, Р.Фатхудинова, Ф.Хайєка, Г.Хамела, Й.Шумпетера. Питанням міжнародної конкурентоспроможності присвячено праці Є.Волошина, В.Ковалевського, Ю.Козака, О.Кузьміна, Ю.Макогона, Л.Новошинської, І.Піддубного, В.Пономаренко, І.Сіваченка. Однак, незважаючи на широке всебічне висвітлення проблеми конкурентоспроможності в науковій літературі, потребують детальнішого вивчення питання конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі на зовнішніх ринках.

Метою нашої роботи є розробка методико-практичних рекомендацій щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі на міжнародному ринку через використання відповідного інструментарію маркетингових досліджень.

Об'єктом дослідження було обрано діяльність молокопереробного підприємства "Галичина" стосовно його зовнішніх конкурентів.

**Результати.** У теорії та практиці бізнесу існують різні підходи й інструменти до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Ми скористаємося методом бальної оцінки [1].

Проілюструємо порядок бальної оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в табл. 1. Оцінку конкурентоспроможності підприємства "Галичина" за бальною оцінкою та, відповідно, побудову багатокутника конкурентоспроможності будемо проводити відносно конкуруючих іноземних молочних компаній ВАТ "Wimm-Bill-Dann", оскільки основний експорт ЗАТ "Галичини" належить країнам Близького Сходу та Росії, і французької компанії "Lactalis" як представника молочної промисловості країн ЄС.

Із даних табл. 1 видно, що найбільш конкурентоспроможним конкурентом є французька компанія "Lactalis", далі йде досліджуване підприємство. Конкурентоздатність компанії "Wimm-Bill-Dann" є найнижчою. До сильних сторін конкурентоздатності підприємства "Галичина" у порівнянні з конкурентами відносяться споживчі властивості товару, виробничі потужності, матеріально-технічне забезпечення (інновації в технологіях виробництва), маркетингові комунікації; до слабких сторін – порівняно вузький асортимент експортованої продукції, престижність торгової марки за кордоном, канали розподілу на зовнішніх ринках, ціна та потенційна можливість виходу на зовнішні ринки, зокрема, продукція підприємства не сертифікована відповідно до міжнародної системи якості ISO 9000.

*Таблиця 1*

### **Бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства**

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів конкурентоспроможності	Значення факторів конкурентоспроможності (у балах)			Цінність факторів конкурентоспроможності (у балах)		
		“Галичина”	“Wimm-Bill-Dann”	“Lactalis”	“Галичина”	“Wimm-Bill-Dann”	“Lactalis”
1. Частка ринку	0,09	4	3	4	0,36	0,27	0,36
2. Споживчі властивості товару (якість)	0,13	4	4	5	0,52	0,52	0,65
3. Престижність торгової марки	0,10	3	3	5	0,30	0,30	0,50
4. Упаковка	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
5. Асортимент	0,06	3	5	5	0,18	0,30	0,30
6. Ціна	0,08	3	4	4	0,24	0,32	0,32
7. Канали розподілу	0,05	4	4	5	0,20	0,20	0,25
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,10	4	3	4	0,40	0,30	0,40
9. Виробничі потужності	0,11	4	3	4	0,44	0,33	0,44
10. Матеріально-технічне забезпечення	0,11	5	4	5	0,55	0,44	0,55
11. Потенційна можливість виходу на зовнішній ринок	0,10	4	5	5	0,40	0,50	0,50
<b>Усього:</b>	<b>1,0</b>	×	×	×	<b>3,87</b>	<b>3,76</b>	<b>4,55</b>

Для наочності проведення порівняння бальних показників (табл. 1) нами був обраний Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних... ності. Для цього на векторі, що відповідають факторам конкурентоспроможності, відкладаються відповідні показники. Ми пропонуємо щодо кожного з конкуруючих підприємств ввести ранг (табл. 2) за відповідним показником кожного фактора. Ранги ми радимо розраховувати за принципом: найбільше значення показника окремого фактора відповідає найбільшому рангу.

Таблиця 2

### Ранги підприємств за вихідними даними

Виробник	Частка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність товарної марки	Виробничі потужності	Матеріально-технічне забезпечення	Збут та реклама
“Галичина”	3	2	2	2	2	3	3	2
“Wimm-Bill-Dann”	2	2	3	3	2	2	2	1
“Lactalis”	3	3	3	3	3	3	3	3

Будуємо багатокутник конкурентоспроможності шляхом побудови радикальних шкал, на які наносяться позначення рангів (рис. 1).

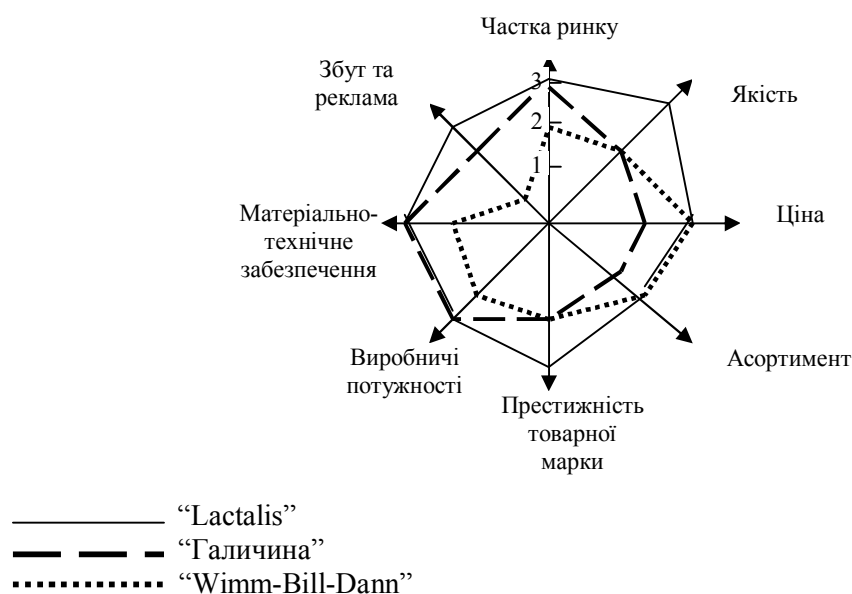


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності трьох підприємств молокопереробної галузі

У цьому випадку найбільша площа фігури буде відповідати вищій конкурентоспроможності підприємства. За рис. 1 можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною є французька компанія “Lactalis”, за нею слідє досліджуване підприємство “Галичина”, а на третьому місці – компанія “Wimm-Bill-Dann”.

Надалі скористаємося методикою SWOT-аналізу для виявлення привабливих напрямів маркетингових зусиль підприємства, на яких воно може здобути конкурентні переваги в міжнародному конкурентному середовищі [3]. SWOT-аналіз дає можливість визначити такі особливості:

1. Профіль сильних чи слабких сторін відносно розпізнавання власних можливостей, за допомогою яких можливо будувати нові стратегії. Рамки слабких сторін, які неможливо використати при нових стратегіях.

2. Аналіз шансів та ризиків зовнішнього середовища на міжнародному ринку, куди фірма має намір вийти. Тобто вона оцінює шанси, за допомогою яких можна побудувати нову стратегію з метою обійти можливі загрози, які виявлені на основі оцінки ризиків.

3. Урахування галузевої специфіки – розпізнавання шансів і загроз, пов'язаних з галуззю, оцінкою конкурентної ситуації в зазначеній галузі, і розклад конкурентних сил, намірів галузевих перетворень стратегічних бізнес-одиниць.

4. Розпізнавання ринкової ситуації на міжнародному ринку при впровадженні попередньої стратегічної діяльності, яку підприємство мало на внутрішньому ринку; оцінка ринкових можливостей щодо сегментації ринку; спроможність установа власної частки на ринку та можливість її утримання чи зміни в той чи інший бік (збільшення–зменшення). Оцінка потенціалу рентабельності; присутності державного регулювання відносно розвитку зарубіжних бізнес-одиниць.

5. Виявлення стратегічних потенціалів, які можливо мати при впровадженні вибраної стратегії розвитку.

Надалі проведемо оцінку впливу внутрішніх факторів на діяльність досліджуваного підприємства (табл. 3), опираючись на бальну оцінку експертів за кожен фактор внутрішнього середовища для даного підприємства та двох його іноземних конкурентів, а саме – російської компанії “Вімм-Білл-Данн” і французької компанії “Lactalis”.

Таблиця 3

**Оцінювання впливу внутрішніх факторів на діяльність  
ЗАТ “Галичина”**

№	Фактори	Оцінка (від 0 до 10)			
		“Lactalis”	“Вімм-Білл-Данн”	“Галичина”	
				бальна оцінка	максимальна оцінка конкурента
1	2	3	4	5	6
1	Якість продукції	9	8	9	0
2	Ціна продукції	8	8	7	-1
3	Широта асортименту на експорт	6	8	6	-2
4	Персонал	9	9	10	1
5	Використання нових технологій виробництва	9	8	10	1
6	Використання екологічно чистої сировини	8	7	9	3
7	Сертифікація продукції за внутрішніми та міжнародними стандартами	9	8	6	-3
<b>Конкурентна сила:</b>		<b>58</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>-1</b>

Як видно з табл. 3, підприємство “Галичина” отримало посереднє значення впливу внутрішніх факторів на його міжнародну конкурентоспроможність порівняно з іноземними конкурентами (конкурентна сила – 57). Особливу увагу для підвищення рівня

*Баран Р.Я., Романчукевич М.Й.* Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних... чи з його внутрішніх можливостей, слід звернути на розширення асортименту експортованої продукції; оптимізацію собівартості, що приведе до зниження цін, і проведення сертифікації своєї продукції відповідно до міжнародної системи якості ISO 9000.

Таким чином, з вищезазначеного, можна зробити такі висновки. До сильних сторін досліджуваного підприємства слід віднести: постійні інновації у сфері устаткування нових технологій для виробництва якісної молочної продукції; використання екологічно чистої сировини; висококваліфіковані спеціалісти (освічене, динамічне, гнучке й молоде керівництво середньої ланки, постійне вдосконалення кваліфікації

персоналу тощо); споживач знає торгову марку й асоціює її з українським виробником; відсутність консервантів; висока якість продукції; реклама та маркетинг.

До слабких сторін ЗАТ “Галичина” слід віднести такі: порівняно вузький асортимент на експорт; обмежений термін зберігання продукції; мала інфраструктура самого підприємства; висока собівартість продукції, що спричиняє високу ціну реалізації; продукція підприємства не сертифікована відповідно до міжнародної системи якості ISO 9000.

Проводячи SWOT-аналіз, окрім оцінки внутрішнього середовища підприємства, необхідно здійснити оцінку його зовнішнього маркетингового середовища. Тому далі слід провести узагальнений аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

**Оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність  
ЗАТ “Галичина”**

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Бали (0–10)	Ймо- вір- ність	Оцін- ка	Фактори	Бали (0–10)	Ймо- вір- ність	Оцін- ка
Розвиток галузі	8	0,8	6,4	Згортання галузі	8	0,2	1,6
Зростання попиту на молочну продукцію, зокрема, на світовому ринку	10	0,8	8,0	Зменшення попиту на молочну продукцію, зокрема, на світовому ринку	10	0,2	2,0
Можливість виходу на нові ринки збуту	9	0,7	6,3	Відсутність можливості виходу на нові ринки збуту	9	0,3	2,7
Можливість застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках	7	0,6	4,2	Відсутність можливості застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках	7	0,4	2,8
Низький конкурентний тиск	9	0,2	1,8	Високий конкурентний тиск	9	0,8	7,2
Досконалість законодавчої бази	6	0,2	1,2	Недосконалість законодавчої бази	6	0,8	4,8
Відповідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей	8	0,3	2,4	Невідповідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей	8	0,7	5,6
Розвиненість інфраструктури молокопереробної галузі	7	0,4	2,8	Нерозвиненість інфраструктури молокопереробної галузі	7	0,6	4,2
Незначний вплив на ціни в покупців і постачальників	8	0,3	2,4	Зростаючий вплив на ціни в покупців і постачальників	8	0,7	5,6
<b>Разом:</b>			<b>35,5</b>	<b>Разом:</b>			<b>36,5</b>

Таким чином, можливостями даного підприємства є: вихід на нові ринки або сегменти ринку, у тому числі й на зарубіжні; можливість застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках; існування позитивних тенденцій попиту на молокопереробну продукцію, зокрема, на світовому ринку; темпи зростання галузі.

Загрозами є: наростаючий конкурентний тиск, агресивні дії конкурентів, зокрема, закордонних; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення, що знижує міжнародну конкурентоспроможність молочної галузі України загалом; невід-

повідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей; нерозвиненість інфраструктури молокопереробної галузі; зростаючий вплив на ціни в покупців і постачальників.

За результатами проведеної оцінки (табл. 4) видно, що загрози зовнішнього ринку перевищують над ринковими можливостями, хоча це перевищення є незначним ( $36,5 - 35,5 = 1$  бал). Для того, щоб загрози перетворилися на ринкові можливості та, відповідно, підвищилася міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних молокопереробних підприємств, у тому числі й ЗАТ “Галичина”, необхідно вжити відповідних заходів макро- та мікрорівня щодо вдосконалення законодавчої бази відносно гармонізації діючих стандартів на молочну продукцію до європейських вимог, урегулювати розвиток споріднених і підтримуючих галузей, самої інфраструктури молокопереробної галузі, проведення стимулюючої фінансової політики, здійснення інформаційної політики, спрямованої на створення позитивного іміджу вітчизняної молочної продукції на зовнішніх ринках, активізацію налагодження і супровід ділових зв’язків між вітчизняними й зарубіжними суб’єктами ринку молочної продукції.

Загалом можна стверджувати, що ЗАТ “Галичина” є достатньо конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, проте, з огляду на негативні тенденції міжнародного конкурентного середовища, є неконкурентоспроможним порівняно з європейськими виробниками.

Одним з інструментів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку є запровадження відповідної міжнародної маркетингової стратегії конкурентної поведінки з використанням різноманітних матричних підходів. Скористаємося, зокрема, матрицею “Мак Кінсі – Дженерал Електрик” [2; 3] для розробки необхідної маркетингової стратегії досліджуваного молокопереробного підприємства, що дасть змогу досягти конкурентних переваг відносно іноземних конкурентів. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку й конкурентоспроможність підприємства.

Далі здійснимо побудову матриці “Мак Кінсі – Дженерал Електрик” для молокопереробного підприємства “Галичина” і визначимо конкурентну позицію цього підприємства й можливі стратегічні варіанти його подальшого розвитку.

На першому етапі побудови даної матриці були визначені показники факторів “привабливість ринку” і “конкурентоспроможність” стосовно досліджуваного підприємства.

Показники привабливості ринку для підприємства “Галичина”: місткість ринку, темп зростання ринку, рівень конкуренції, технологічна укомплектованість, схильність до інфляції, схильність до змін зовнішнього середовища.

Показники конкурентоспроможності підприємства: ринкова частка фірми, якість товару, асортимент, імідж товарної марки, ефективність системи збуту, ефективність реклами, виробничі можливості, загальні витрати (ціна), матеріально-технічне забезпечення, науково-дослідницьке забезпечення, кадрове забезпечення.

На наступних етапах були визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника в межах відповідного фактора. Ранг був присвоєний у межах від “1” до “5”.

<sup>1</sup> Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних... показником 1 за кожним фактором.

Результати розрахунків подані в табл. 5.

Таблиця 5

**Визначення показників, необхідних  
для побудови матриці “Мак Кінсі” щодо підприємства “Галичина”**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
-----------	----------------------	------	-----------------

<b>За фактором "привабливість ринку"</b>			
Місткість ринку	0.20	4	0.80
Темп зростання ринку	0.22	5	1.10
Рівень конкуренції	0.23	4	0.92
Технологічна устаткованість	0.20	3	0.60
Схильність до інфляції	0.05	3	0.15
Схильність до змін зовнішнього середовища	0.10	3	0.30
<b>Усього</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,87</b>
<b>За фактором "конкурентоспроможність"</b>			
Ринкова частка	0.10	4	0.40
Якість товару	0.15	4	0.60
Асортимент	0.15	3	0.45
Престижність товарної марки	0.10	3	0.30
Скупні витрати, ціна	0.10	3	0.30
Ефективність системи збуту	0.05	4	0.20
Ефективність реклами	0.05	4	0.20
Виробничі можливості	0.05	4	0.20
Матеріально-технічна забезпеченість	0.10	5	0.50
Науково-дослідна забезпеченість	0.10	3	0.30
Кадрова забезпеченість	0.05	4	0.20
<b>Усього</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,60</b>

Для того, щоб показати положення підприємства "Галичина" у матриці, ми відкладаємо узагальнену оцінку за факторами "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність" (відповідно, 3,87 і 3,60 – із табл. 5) на відповідних лініях матриці (рис. 2).

Результати проведеного дослідження показали, що існують вагомні передумови для впровадження стратегії розвитку ЗАТ "Галичина", а значить, маркетингова стратегія підприємства повинна бути спрямована на посилення власних позицій на зовнішньому ринку молочної продукції. Тобто має місце необхідність перегляду асортиментної, цінової, збутової стратегії підприємства відносно іноземних конкурентів, а також поліпшення системи контролю якості відповідно до міжнародних стандартів для посилення своїх конкурентних позицій.

Зокрема, що стосується асортиментної політики на зовнішньому ринку, то тут слід використати, як уже зазначалося, стратегію диференціації, тобто досягнення конкурентної переваги за рахунок різноманітності товарів, пропонованих на експорт, і розширення продукційної лінії. Для цього необхідно попередньо впровадити заходи щодо міжнародної сертифікації продукції підприємства, що, у свою чергу, підвищить міжнародну конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. Крім того, у підприємства є відповідні передумови використання такої стратегії, а саме: постійні інновації у сфері устаткування нових технологій для виробництва якісної молочної продукції; використання екологічно чистої сировини; висококваліфіковані спеціалісти; існування позитивних тенденцій попиту на молокопереробну продукцію, зокрема, на світовому ринку.



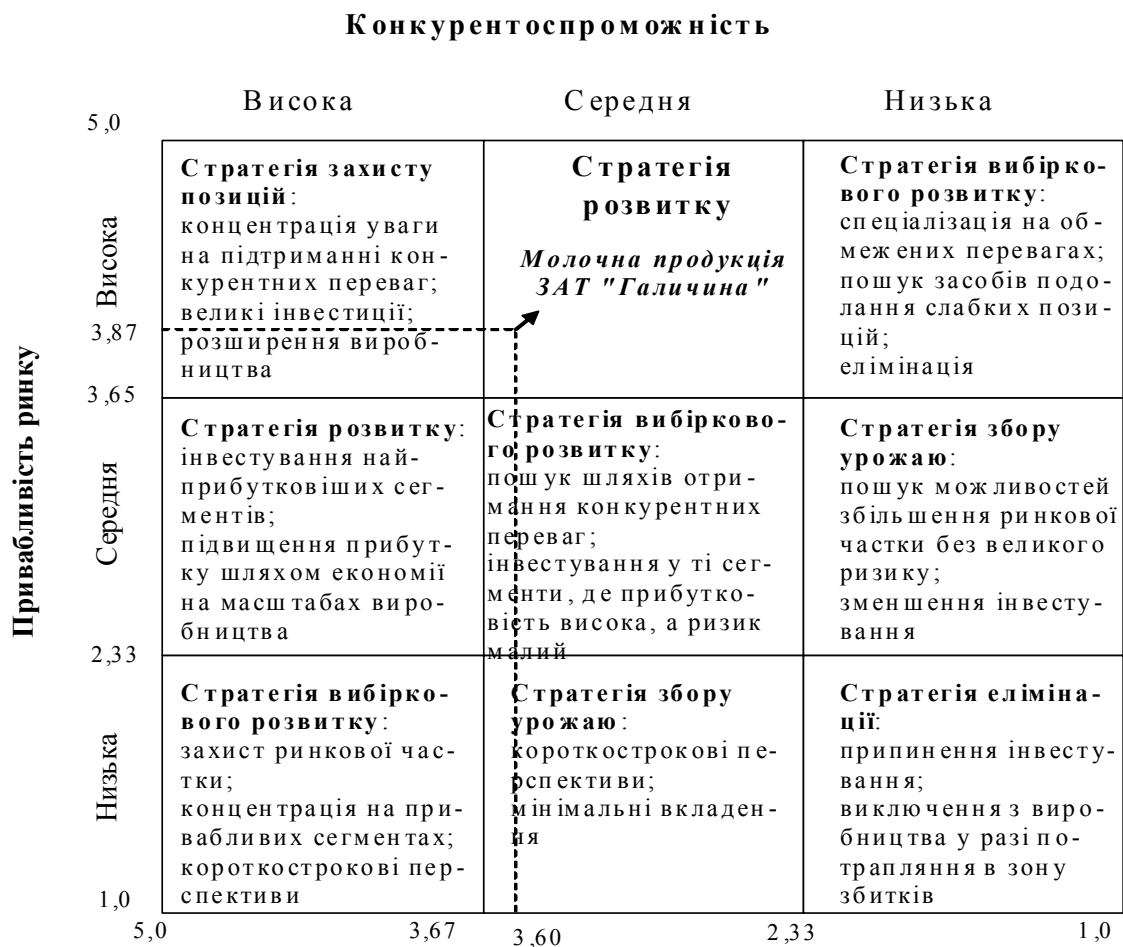


Рис. 2. Побудова матриці “Мак Кінсі” для ЗАТ “Галичина”

Стосовно цінової та збутової стратегій підприємства “Галичина”, то одним із напрямів посилення конкурентоспроможності досліджуваного молокопереробного підприємства варто виділити розвиток власної збутової мережі на зовнішніх ринках, що дозволить реалізовувати свою продукцію самостійно, уникнути націнки на неї і тим самим здешевити її для кінцевого покупця, розширюючи таким чином ринок збуту.

**Висновки.** Отже, для оцінки та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємств було використано кілька інструментів, а саме: метод бальної оцінки, метод SWOT-аналізу та матриця “Мак Кінсі”. За результатами проведених досліджень встановлено, що для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства зокрема та молокопереробної галузі загалом слід розробити та реалізувати системи управління якістю відповідно до вимог міжнародної системи ISO 9000 на рівні законодавчої бази; проведення сертифікації своєї продукції відповідно до міжнародних вимог; розширити асортимент експортованої продукції, запровадивши стратегію диференціації; оптимізувати собівартість, що приведе до зниження цін; розвивати власну збутову мережу на зовнішніх ринках; урегулювати розвиток споріднених і підтримуючих галузей, самої інфраструктури молокопереробної галузі; здійснити інформаційну політику, спрямовану на створення позитивного іміджу вітчизняної молочної продукції на зовнішніх ринках, активізацію налагодження і супровід ділових зв'язків між вітчизняними й зарубіжними суб'єктами ринку молочної продукції тощо.

1. Войчак А. В. Маркетингові дослідження [Текст] : підручник / А. В. Войчак, А. В. Федорченко ; [ред. А. В. Войчак] ; Державний вищий навчальний заклад "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Текст] : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – 4-те вид., доповн. – К. : Лібра, 2006. – 717 с.
3. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК «ЕксОб»", 2001. – 560 с.
4. Офіційний сайт компанії "Галичина" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.galychyna.com.ua/](http://www.galychyna.com.ua/).
5. Офіційний сайт компанії "Lactalis" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.lactalis.com.ua/](http://www.lactalis.com.ua/).
6. Офіційний сайт компанії "Вимм-Билль-Данн" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wbd.ru/>.

**Рецензент:**

Кондур О.С. – кандидат фізико-математичних наук, професор кафедри економічної кібернетики Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника;