

УДК 338.439

Новоїтенко І.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри прикладної економіки  
Національного університету харчових технологій

Малиновський В.В.

старший викладач кафедри технології хлібопекарських  
і кондитерських виробів  
Національного університету харчових технологій

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

### FORMATION THE COMPETITIVE ADVANTAGES ON THE BREAD MARKET IN UKRAINE

#### АНОТАЦІЯ

В статті висвітлено конкурентні переваги підприємств з виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні, досліджено хлібний ринок України та проведено аналіз позицій основних виробників. Визначено тенденції розвитку конкурентних переваг хлібних підприємств, наведено методи портфельного аналізу при виборі асортименту, ресурсне забезпечення виробничої програми та методи її оптимізації.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, виробнича програма, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробничі потужності, стратегічне управління, брендова політика.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы конкурентные преимущества предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий в Украине, проанализированы состояние, проблемы и тенденции развития хлебного рынка Украины. Проведен анализ позиций основных производителей, определены тенденции развития конкурентных преимуществ хлебных предприятий, исследованы методы портфельного анализа при выборе ассортимента, ресурсное обеспечение производственной программы и методы её оптимизации.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, производственная программа, производство хлеба и хлебобулочных изделий, производственные мощности, стратегическое управление, брендовая политика.

#### ANNOTATION

In the article researched the competitive advantages of enterprises for bread and bakery production in Ukraine, analyzed the problems and trends of development bread market in Ukraine, analyzed the main manufacturers of products, trends of development of competitive advantages of bread enterprises, researched methods of portfolio analysis in the selection assortment, resource providing of production program and methods for its optimization.

**Keywords:** competitive advantages, production program, production capacity, strategic management, brand policy, the production of bread and bakery, methods of production optimization.

**Постановка проблеми.** В умовах високої конкуренції формування та розвиток конкурентних переваг підприємства є ключовою функцією управління ним, адже щоб досягнути успіху у жорсткій конкурентній боротьбі, слід бути кращим у певній сфері діяльності. Залежно від виду та масштабів діяльності підприємства конкурентними перевагами можуть бути унікальні відчутні або невідчутні активи підприємства, інтелектуальний капітал, людські ресурси, особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу (обладнання, тор-

гова марка, права власності на сировину, гнучкість, адаптивність, кваліфікація персоналу й ін.). Враховуючи вищезазначене, актуальність дослідження конкурентних переваг підприємств з виробництва хліба та хлібобулочних виробів в умовах спаду економіки, військових дій та зниження платоспроможності населення є надзвичайно актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні та закордонні дослідники не мають єдиного підходу до визначення поняття «конкурентні переваги». Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера [1], до конкурентних переваг відносять більш низькі витрати, які обумовлюють низькі ціни й отримання прибутку за рахунок обороту, інші – унікальність товару, що забезпечує найвищу споживчу цінність.

Деякі науковці, такі як Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін, до зазначених вище двох конкурентних переваг додають більш продуктивне використання капіталу у порівнянні з конкурентами.

Проблема досягнення конкурентних переваг на хлібному ринку України розглядається передовсім з точки зору формування оптимальної виробничої програми підприємства, що висвітлюється багатьма вітчизняними науковцями. Зокрема, серед українських дослідників варто відзначити вклад у розв'язок поставленої проблеми таких науковців, як: С.Т. Дуда [2], А.І. Ільїна [3], Т.В. Полінчук-Ярова [5], Т.І. Сабецька [6], О.Б. Сіверська [7], О.О. Сотнічек [8], Г.А. Семенов, В.К. Станчевський, М.О. Панкова, А.Г. Семенов [9], Р.В. Фещур [10], Є. Фрайт [11], І.О. Чаюн та І.Ю. Бондар [12], Л.А. Шевчук [13]. Варто зауважити, що більша частина науковців при дослідженні конкурентних переваг акцентують увагу на виробничих і ринкових можливостях. У роботах цих авторів проблема досягнення конкурентних переваг вирішувалась з врахуванням обмеженості виробничих потужностей та інших ресурсів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну

кількість наукових праць, присвячених формуванню конкурентних переваг підприємства, в даний час відсутній єдиний методичний підхід до оцінки конкурентних переваг підприємств хлібного ринку України.

**Мета статті** полягає у визначенні конкурентних переваг підприємств хлібного ринку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Великі гравці хлібного ринку України, а саме ПАТ «Концерн «Хлібпром» (ТМ: «Вінницяхліб», «Хлібна хата», «Bandinelli», «Живий злак», «Львівський хліб», «Наминайко», «Panerini», «Любляна»), ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (ТМ «Цархліб»), ТОВ «ХК «Лауфер» (ТМ «Кулиничі»), ГК «Формула смаку» (ТМ «Формула смаку»), які здебільшого були представлені в регіонах, протягом 2012–2013 рр. шляхом злиття та поглинання, застосування політичного лобювання перетворились на підприємства національного масштабу [4].

Зазначені вище суб'єкти господарювання утримують лідируючі позиції на ринку за рахунок дотримання стратегії вертикальної інтеграції, адже мають посівні площі, елеватори, переробні підприємства, оснащені сучасним обладнанням, та власну збутову структуру, що призводить до зменшення витрат на сировину для одних, на електроенергію – для інших, на збут – для третіх, а для деяких підприємств зниження витрат по всім статтям у комплексі.

І хоча ціни на соціальні сорти хліба регулюються державою, а їх рівень істотно не відрізняється між виробниками, нижчий рівень витрат на одиницю продукції при незмінній ціні дозволяє акумулювати прибуток, що в подальшому вкладатиметься у розвиток конкурентних переваг підприємства.

Слід відзначити, що виробництво хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів в Україні здійснюється здебільшого на промислових підприємствах. Переважні обсяги промислового хлібопечення характерні для Австрії, Німеччини, Великобританії, Нідерландів та Бельгії, в яких 60–85% хліба виготовляється на промислових підприємствах. При цьому щорічно спостерігається тенденція зменшення частки ринку малих хлібопекарських підприємств і зростання великих промислових виробників.

У 2013 р., за даними Державної служби статистики України, виробництво хліба та хлібобулочних виробів становило 1,51 млн. т (табл. 1), тобто 32,5 кг на рік на душу населення. Встановлена норма споживання при затвердженні мінімального споживчого кошику – 277 г на добу, або 101 кг на рік на душу населення, втричі перевищує звітні обсяги виробництва [18].

Вочевидь, що проблема полягає у тому, що не всі виробники хліба та хлібобулочних виробів звітують про результати діяльності, а затверджені урядом норми споживання не відображають реальний обсяг споживання.

Найбільші обсяги виробництва та споживання хліба та хлібобулочних виробів у Туреччині – 9,0 млн. т (населення – 72,8 млн. осіб), що становить 124 кг на рік на душу населення, або 340 г на добу. Споживання в розвинених європейських країнах майже однакове і становить 55–60 кг на рік, або 150–165 г на добу на душу населення.

Враховуючи, що хліб є продукцією нетривалого зберігання, попит на внутрішньому ринку задовольняється вітчизняними виробниками, частка імпорту готової продукції порівняно з обсягами виробництва в країні становить лише 1,6% у 2013 р. (табл. 1).

За прогнозами експертів, в Україні збережеться тенденція зменшення обсягів споживання хліба та хлібобулочних виробів та отримає подальший розвиток тенденція здорового харчування. Так, за даними дослідження «Про-агро» за період 1990–2014 рр., споживання хліба в Україні скоротилось на 20% [4]. В преміум-сегменті найбільшим попитом користуватимуться безглютеновий та бездріжджовий хліб. Масові сорти хліба також «оздоровлять» шляхом виробництва хліба з йодованою сіллю (концерн «Хлібпром»).

Ємність хлібного ринку України оцінюється у натуральному вираженні в межах 4–4,5 млн. т, у вартісному вираженні – 8–9 млрд. грн. Стадія життєвого циклу – зрілість.

Лідерами хлібного ринку України є підприємства агрохолдингу «Лауфер», холдингової компанії «Хлібні інвестиції», концерну «Хлібпром». Решта учасників ринку – регіональні підприємства з незначними обсягами виробництва та ступенем впливу на конкуренцію в галузі.

Таблиця 1

**Динаміка обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів, експорту/імпорту хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяги виробництва, млн. т	2,16	2,03	1,98	1,83	1,81	1,77	1,61	1,51
Темп росту обсягів виробництва ланц., %		94,0	97,5	92,4	98,9	97,8	91,0	93,8
Експорт, тис. т	81,8	105	125	117,4	136	153,3	159,1	161,3
Темп росту експорту ланцюговий, %		128,4	119,0	93,9	115,8	112,7	103,8	101,4
Імпорт, тис. т	14,9	19,7	23,8	14,2	19	22,4	18,8	23,9
Темп росту імпорту ланцюговий, %		132,2	120,8	59,7	133,8	117,9	83,9	127,1

Джерело: за даними Державної служби статистики України [18]

Для входу на ринок існують істотні бар'єри, що представлено високою вартістю сучасного потужного обладнання. Хоча на більшості підприємств технології змінюються повільно, лідери ринку оснащені за останнім словом техніки. Приріст виробництва здійснюється переважно за рахунок освоєння нових видів продукції.

Найбільший обсяг доходу підприємствам забезпечують соціальні сорти, ціни на які регулюються державою. Переважає масове виробництво продукції, ступінь її стандартизації зростає протягом життєвого циклу. Економія на масштабах помірна. Підприємства мають практично однакові виробничі витрати, але можлива економія за рахунок паралельного виробництва кондитерських виробів і збільшення бази розподілу постійних витрат підприємств, купівлі великих партій сировини або наявності власної сировинної бази. Для ринку характерна диференціація продукції за ціною (для різних сегментів споживачів).

Прибутковість хлібного бізнесу досягається створенням вертикально інтегрованих структур, використанням енергозберігаючого обладнання, оптимізації чисельності персоналу, виваженою маркетинговою політикою, виробництвом інноваційної продукції.

На думку найбільших виробників хлібобулочних виробів України, у 2014 р. проблемою було критичне зростання частки тіньового ринку та скорочення за останні чотири роки обсягу українського ринку в натуральному вираженні на 13,5% [4].

Конкурентними перевагами на хлібному ринку України, за думками власників підприємств та професійних діячів, є: місце розташування, виробничі потужності, виробнича програма, стратегічне управління, власний бренд (маркетингова політика), власна роздрібна мережа (рис. 1) [17].

Одна з найголовніших конкурентних переваг хлібного ринку – місце. Враховуючи масовий попит на продукцію та невисоку ціну на неї, витрати на транспортування не повинні перевищувати витрати на виробництво, тому підприємство повинно бути розташовано у обласному центрі або його околиці.

За словами власника холдингової компанії «Хлібні інвестиції» Ю. Триндюка, якщо продукцію доводиться возити далі ніж на 100–150

км, вона стає нерентабельною. «Хлібні інвестиції» зуміли зайняти у Чернівецькій області 73,4% ринку, оскільки вона віддалена і немає інших великих виробників. Отже, хлібний бізнес має радіус дії 100 км. Власник компанії «Формула смаку» О. Табалов стверджує, що у Волинській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях монополістом є підприємства холдингу «Хлібні інвестиції» [17].

Друга конкурентна перевага – потужність виробництва. Саме потужності і масштаби виробництва дозволяють конкурувати з найсильнішими гравцями. При ємному ринку та інвестиціях потужності можна наростити в рази. Так, заводи холдингу «Хлібні інвестиції» придбано у фізично та морально спрацьованому стані, що обумовлювало їх непривабливість для інших інвесторів. Однак сучасне обладнання, оптимізація чисельності, орієнтація на ринок, розвиток бренду «Цар хліб» та оцінка сильних і слабких сторін конкурентів призвели до вражаючих результатів: у 2013 р. підприємствами холдингу вироблено 115 500 т хлібобулочної та кондитерської продукції, що становить 8,5% українського ринку (804 млн. грн.).

Структуру ринку виробників хліба та хлібобулочних виробів в Україні можна представити таким чином:

- 62% хліба і хлібобулочних виробів виготовляють промислові хлібозаводи, розташовані у містах і районних центрах, що входять до складу агрохолдингів;
- 6% хліба виготовляють підприємства колишньої системи Укркоопсоюзу, що в основному забезпечують потреби у хлібі та хлібобулочних виробів населення сіл;
- 1,5% хліба припадає на частку підприємств Укрпродсоюзу;
- 30% хліба і хлібобулочних виробів випікають приватні малі пекарні.

Досліджуючи основні позиції підприємств, що діють на ринку м. Київ, слід зазначити, що близько 30% ринку належить трьом підприємствам: ПАТ «Київхліб», ТОВ «Перший столичний завод» (холдинг «Хлібні інвестиції»), Українсько-словенському спільному підприємству «Київський обласний хлібопекарський комплекс». Потужні заводи-конкуренти формують конкурентні переваги за рахунок сучасного обладнання, власної системи логістики та

розвитку власних торговельних мереж, співпрацею з великими супермаркетами (табл. 2).

Щоб закріпитися на київському ринку, холдингова компанія «Хлібні інвестиції» завозила в магазини продукцію бердичівського заводу. «Куліничі» завоювали ринок більш агресивно. Почали давати відстрочки платежів і більш низьку ціну на продукцію, відкрили власну роз-

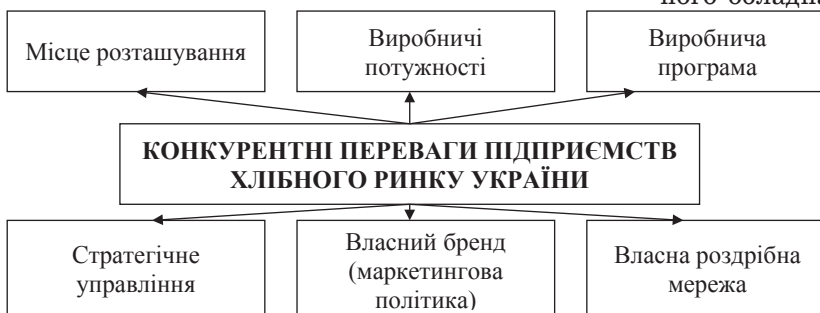


Рис. 1. Конкурентні переваги підприємств хлібного ринку України

Таблиця 2

## Характеристика основних учасників хлібобулочного ринку м. Київ

Показники	Основні учасники			
	№ 1	№ 2	№ 3	№4
<b>1. Цілі:</b>	<b>ТОВ «Перший столичний хлібозавод»</b>	<b>Українсько-словенське спільне підприємство «Київський обласний хлібопекарський комплекс»</b>	<b>Мініпекарні при супермаркетах</b>	<b>Фізичні особи-підприємці</b>
– щодо продукції;	Широкий асортимент виробів	Широкий асортимент виробів	Розширення асортименту продукції	Вузький асортимент продукції
– щодо збуту продукції;	Використання власного транспорту	Використання власних торгових точок та широка представленість в супермаркетах	Збут в місці виробництва	Реалізація переважно на ринках, у кіосках та приватних магазинчиках
– щодо ціни;	Зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження нового обладнання	Ринкові ціни	Зменшення собівартості деяких видів продукції	Використання низьких цін при низькій якості
– щодо реклами;	Виділяє кошти на рекламу та розташування у торговельній мережі	Виділяє кошти на рекламу та розташування у торговельній мережі	Мінімальні витрати, адже використовує запах свіжої випічки при вході у магазин	Відсутні витрати на рекламу
– щодо розвитку компанії у майбутньому	Розширення асортименту	Участь у міжнародних ярмарках закордоном	Збільшення кількості споживачів	Збільшення обсягів виробництва
<b>2. Сильні сторони конкурентів</b>	Сучасне обладнання, власний транспорт та власні торгові точки	Сучасне обладнання, великі виробничі потужності, власний транспорт та власні торгові точки	Випікання власної випічки залежно від попиту, відсутність транспортних витрат на готову продукцію	Низька ціна, зручність придбання
<b>3. Слабкі сторони конкурентів</b>	Неналагоджена технологія виробництва, що впливає на якість виробів	Неналагоджена технологія виробництва, що впливає на якість виробів	Проблеми контролю якості продукції через відсутність системи управління якістю	Якість продукції, вузький асортимент

дрібну торговельну мережу «Куліничі».

Створити в Києві власну роздрібну мережу під брендом «Цар хліб» не вдалося через низку проблем, пов'язаних з отриманням дозволів на установку кіосків. Власні точки в Києві відкрито ПАТ «Київхліб» та українсько-словенським спільним підприємством «Київський обласний хлібопекарський комплекс» (ТМ «Куліничі»).

За оцінками експертів, вартість відкриття одного павільйону площею 20–25 кв. м коливається від \$15 000 до \$20 000. Для підприємств це вигідний канал продажів: немає відстрочки платежів, маркетингових бонусів, а продукція продається за готівку. У «Хлібних інвестицій» в Україні близько 300 власних торгових точок, у «Куліничей» лише у Києві 300 торгових точок.

На підприємствах холдингу «Хлібні інвестиції» та на «Куліничях» встановлено сучасні лінії з виготовлення хліба, а також інше обладнання для пекарської галузі світових лідерів: Revent (Швеція), Glimek (Швеція); просювачі муки та тістомісильні машини Diosna (Німеччина), UBE (США), Werner& (Німеччина), а також українських компаній «Краяни» і «Термо-Пак».

Використання сучасних печей та обладнання є набагато економічнішим, ніж на інших підприємствах галузі. У розрахунку на одиницю продукції зменшення витрат електроенергії складає 14,7%, природного газу – 17,3%.

Отже, іншим підприємствам з виробництва хліба та хлібобулочних виробів для досягнення конкурентних переваг слід ґрунтовно підійти до технічного переоснащення.

Конкурентні переваги підприємств неможливо досягнути, не приділяючи належну увагу продуктовим інноваціям, що являють собою ефективну оборонну реакцію підприємства на виникаючу загрозу втрати свого місця на ринку, постійний тиск з боку конкурентів, виклик нових технологій, скорочення терміну придатності продуктів, законодавчі обмеження й зміну ринкової ситуації.

У наступальному варіанті продуктова інновація – це засіб використання нових можливостей збереження або завоювання конкурентної переваги за допомогою виробництва та виведення на ринок нових товарів.

У довгостроковому аспекті підприємство немає іншого вибору, крім ведення ефективної

товарної інноваційної політики, що є майже єдиним джерелом тривалого успіху. Таким чином, товарну інноваційну політику можна назвати своєрідною філософією сучасних ринкових відносин у рамках формування ефективного товарного асортименту успішного підприємства. Успіх же товарної інноваційної політики значною мірою визначається формами її організації й способами фінансової підтримки.

Здобуття конкурентних переваг в умовах глобалізації економіки неможливо уявити без приділення значної уваги брендовій політиці, яка полягає у системі заходів підприємства, направлених на формування у споживачів асоціацій, уявлень, образів про виключні переваги товару (послуги), що продається (надається) під товарним знаком підприємства порівняно зі схожими товарами конкурентів з метою створення довгострокових відносин із споживачем. По суті, сучасний ринок товарів – це війна товарних знаків та їх рекламних образів за місце у свідомості споживачів.

Специфіка купівельної поведінки українців визначає особливості застосування концепції брендингу на вітчизняному ринку. При розробці брендової політики слід враховувати, що загальний рівень розпізнання брендів у вітчизняних споживачів помірний (54%), але він постійно зростає. Якщо на Заході для «розкрутки» бренду потрібно \$20–50 млн., в Україні – \$4–12 млн. [15].

Більшість лідируючих брендів побудовано на тісному емоційному зв'язку зі споживачем. Тому позиціонування, іншими словами, пошук свого клієнта – запорука сильного і довговічного бренду.

Невід'ємною складовою конкурентоспроможності, що тісно пов'язана з брендовою політикою, є стратегічне управління. Розмаїття проявів економічного ризику, особливості сфер діяльності підприємств, специфічні вимоги національного законодавства і різноманітні соціальні та політичні фактори, нестабільність ринкового середовища не дозволяють застосовувати іноземні теорії формування стратегії для вітчизняних підприємств у їх первинному вигляді. Тому кожному підприємству з метою забезпечення успішного функціонування та підвищення ефективності господарської діяльності слід розробляти власні методичні підходи та механізми прийняття стратегічних рішень і розробки корпоративної стратегії.

Стратегічне управління визначає напрямки розвитку підприємства з врахуванням факторів зовнішнього середовища та потенціалу підприємства і передбачає визначення сильних та слабких сторін як самого підприємства, так і його існуючих та потенційних конкурентів (рис. 2). Індикатором ефективності стратегічного управління підприємства є зростання його ринкової вартості.

Наступною конкурентною перевагою підприємства на хлібному ринку України є виробнича

програма. Узагальнюючи підходи до визначення сутності виробничої програми підприємства, представлені у науковій літературі, вважаємо, що виробнича програма підприємства – це план обсягу та структури виробництва продукції із їх деталізацією у часовому періоді відповідно до потреб ринку та ресурсного забезпечення підприємства, спрямований на отримання оптимального економічного результату функціонування підприємства згідно з обраними критеріями оптимальності (максимізація прибутку, мінімізація витрат, максимізація товарообігу тощо).

Процес розробки ефективної виробничої програми, на наш погляд, повинен ґрунтуватися на результатах ретроспективного аналізу виконання плану виробництва минулих періодів та перспективного аналізу маркетингової та виробничої сфер підприємства. Зокрема, перспективний аналіз зовнішніх можливостей підприємства, який ґрунтується на проведенні маркетингових досліджень, має на меті передбачення майбутньої зовнішньоекономічної ситуації та оцінювання ринкового потенціалу підприємства на основі розрахунку потенційного рівня попиту та прогнозу поведінки конкурентів. Не менш важливою є оцінка виробничих можливостей підприємства в плановому періоді та обґрунтування маркетингового плану продажу наявними виробничими ресурсами підприємства.

**Висновки.** Конкурентні переваги підприємств хлібного ринку України полягають у місці розташування, наявності значних сучасних виробничих потужностей, оптимальній виробничій програмі, стратегічному управлінні, власному бренді (маркетинговій політиці), власній роздрібній мережі. Для хлібних підприємств ціна продукції та її унікальність не відіграють провідної ролі при формуванні конкурентних переваг, адже у товарах масового виробництва немає унікальності, а ціни на них суттєво не відрізняються.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. Дуда С.Т. Аналіз ресурсного забезпечення виробничої програми промислового підприємства / С.Т. Дуда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/21\\_9/132\\_Dud.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_9/132_Dud.pdf).
3. Ильин А.И. Планирование на предприятии: [учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям] / А.И. Ильин ; 4 изд., стер. – Минск : Новое знание, 2013. – 635 с.
4. Карина Е. Рынок хлеба и хлебобулочных изделий / Е. Карина // Мир продуктов. Кондитерская и хлебопекарная индустрия. – Киев : Марко Пак, 2014. – № 9. – С. 26–37.
5. Полінчук-Ярова Т.В. Використання портфельного аналізу при управлінні асортиментом на підприємствах хлібопекарської промисловості / Т.В. Полінчук-Ярова [Електрон-

- ний ресурс]. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/1908/1/50.pdf>.
6. Сабецька Т.І. Методико-методологічні аспекти процесу формування виробничої програми підприємства в умовах ринкової економіки / Т.І. Сабецька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_36/Zmist/23PDF.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_36/Zmist/23PDF.pdf).
  7. Свірська О.Б. Розподіл виробничої програми на календарні проміжки часу як завдання товарної політики підприємства / О.Б. Свірська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/logistyka/2008\\_633/91.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/logistyka/2008_633/91.pdf).
  8. Сотнічек О.О. Формування перспективної товарної політики підприємства / О.О. Сотнічек [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://media.wix.com/ugd/b84ed9\\_a411c0229fdc0292a6212a3f8ebc5a48.pdf](http://media.wix.com/ugd/b84ed9_a411c0229fdc0292a6212a3f8ebc5a48.pdf).
  9. Організація і планування на підприємстві / [В.К. Станчевський, М.О. Панкова, А. Г. Семенов]. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 528 с.
  10. Фещур Р.В. Маркетингове планування виробничої програми підприємства / Р.В. Фещур [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/trpe/2010\\_23/Zb23\\_14.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/trpe/2010_23/Zb23_14.pdf).
  11. Фрайт Е. Формування товарного портфелю підприємства / Е. Фрайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.
  12. Чаюн І.О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне забезпечення / І.О. Чаюн, І.Ю. Бондар. – К. : Київський нац.-торг. ун-т, 2003. – 126 с.
  13. Шевчук Л.І. Фактори впливу на виробничу програму / Л.І. Шевчук // Вісник Національного університету водного господарства і природокористування. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 4(52). – С. 230–235.
  14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
  15. Рейтинг самых дорогих брендов Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://reklamist.com.ua/rejting-samyih-dorogih-brendov-uerain-15867>.
  16. Рынок товаров широкого потребления Украины (FMCG) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok\\_tovarov\\_shirokogo\\_potrebleni\\_ukrainy\\_fmcs](https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok_tovarov_shirokogo_potrebleni_ukrainy_fmcs).
  17. За старим рецептом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/magazine/forbes/1368210-za-starim-receptom>.
  18. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014>.