

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МІНЕРАЛЬНИХ ВОД

*Розкрито сутність франчайзингу та обґрунтовано доцільність його використання як часткової модифікаційної інновації в управлінні конкурентними перевагами підприємств. Подано результати аналізу ефективності впровадження франчайзингу на підприємствах-виробниках мінеральних вод. Встановлено, що технологія франчайзингу дозволяє отримати значні вигоди кожній із зацікавлених сторін.*

Ключові слова: маркетингові інновації, франчайзинг, конкурентні переваги, бренд, ефективність, ринок мінеральних вод.

JEL: M 31, M 21

**Постановка проблеми.** В умовах загострення конкурентної боротьби, яка в сучасних умовах інформаційного суспільства визначається можливостями учасників ринку забезпечити собі інтелектуальне лідерство, стратегічний успіх будь-якого підприємства залежить від його спрямованості на інноваційну модель розвитку та формування інноваційного типу поведінки. Реалізація такого підходу передбачає активізацію інноваційного процесу на підприємстві, у тому числі розробку і впровадження маркетингових інновацій. Необхідність їх використання зумовлюється загостренням конкурентної боротьби в умовах мінливості зовнішнього середовища, втратою ринків збуту багатьма вітчизняними підприємствами в умовах загострення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, відсутністю достатніх фінансових можливостей для запровадження нових технологій у виробництво, низькою конкурентоспроможністю продукції тощо.

Серед маркетингових технологій, які можуть відіграти роль модифікаційних (доповнюючих, покращуючих) інновацій [1] у формуванні конкурентних переваг підприємств, ми виокремлюємо франчайзинг як форму відносин між незалежними компаніями, в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє розробленою системою ведення бізнесу, відомою торговельною маркою, фірмовим стилем, ноу-хау, знаннями, досвідом, репутацією, дозволяє іншій стороні (франчайзі) використовувати цю систему на обумовлених засадах [2; 3; 4]. Зважаючи на те, що в нинішніх умовах господарювання фактор часу є визначальним у конкурентній боротьбі, технологія франчайзингу дозволяє отримати значні вигоди кожній із зацікавлених сторін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми дослідження франчайзингу та особливості його використання на різних товарних ринках висвітлено у працях таких науковців, як З. С. Варналій [5], Ю. А. Дайновський [6], С. М. Ілляшенко [2], О. В. Кендюхов [4], О. Є. Кузьмін [3], Г. Б. Мунін [7], Г. К. Яловий [8]. Однак, як показав огляд наукових джерел і узагальнення практики діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств, потребують подальшого розвитку методичні засади обґрунтування ефективності участі суб'єктів ринку у франчайзингових відносинах. Особливої актуальності методичні й прикладні аспекти реалізації франчайзингового підходу набули для учасників ринку мінеральних вод України, де спостерігається загострення конкуренції

через входження нових учасників, серед яких всесвітньо відомі бренди, а також підприємства-новачки регіонального і місцевого значення.

**Постановка мети і завдань.** Метою дослідження є вивчення сутності франчайзингу в системі управління конкурентними перевагами підприємства, обґрунтування доцільності його використання як часткової (модифікаційної) інновації у забезпеченні конкурентоспроможності учасників ринку, а також аналіз ефективності його впровадження на підприємствах-виробниках мінеральних вод.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження сучасних явищ і тенденцій, що розвиваються на ринку України, показали, що динамічні зміни ринку та швидка міграція цінності в сучасних умовах господарювання призводить до старіння бізнес-моделей підприємств, і це потребує їх постійного перегляду або вдосконалення. Відомий американський економіст А. Сливотскі стверджує, що модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємовідносин, яка являє собою бізнес-модель компанії [9, с. 14]. А. Сливотскі одним з перших довів, що цінність починає мігрувати від застарілої моделі бізнесу до нових, які здатні краще задовольняти найактуальніші потреби клієнтів. За таких умов підтримування високої дієздатності бізнес-моделі можливе шляхом постійного розвитку її інноваційного забезпечення, у тому числі й за рахунок маркетингових інновацій, які у багатьох випадках є ціннішими від технологічних інновацій (або є їхньою передумовою).

Дослідження сутності та прикладних аспектів використання маркетингових технологій, проведені нами упродовж останніх років, показують, що сьогодні на ринку мінеральних вод конкуренція між товарами перетворилася на конкуренцію між брендами. Саме бренд є гарантом якості, іміджу та престижу підприємства. Як свідчить практика всесвітньо відомих компаній, франчайзинг є ефективною формою використання бренда. Ми розглядаємо франчайзинг як часткову або модифікаційну (таку, що доповнює, покращує) інновацію, яка дозволяє підприємству-франчайзі отримати додаткові конкурентні переваги над теперішніми і потенційними конкурентами. Франчайзинг як особлива маркетингова технологія, що раніше не використовувалася досліджуваним підприємством, полягає у поєднанні ефективності, енергії та мобільності підприємства і технологічних досягнень, гарантій і “розкрученої” торговельної марки великого постачальника.

Франчайзинговий формат ведення бізнесу передбачає наявність такого феномену, як бренд (торговельна марка), репутація, імідж. Просування на ринку інновацій під відомим брендом має певні конкурентні переваги, спрощує впізнавання товару та адекватне сприйняття його споживачем. Суть даної форми організації бізнесу полягає у тому, що добре відома на ринку компанія (франчайзер) продає свою торговельну марку чи технологію виробництва іншій маловідомій компанії (франчайзі), що забезпечує зростання обсягу реалізації для обох підприємств та зростання ефективності діяльності франчайзі в результаті використання нової для неї технології виробництва. За право займатися бізнесом її одержувач (франчайзі) сплачує частину отриманого доходу відповідно до укладеної угоди, яка має назву “франшиза”. Вона охоплює пакет прав, що включають права інтелектуальної власності на товарні знаки, фірмові найменування, технологію ноу-хау, якими будуть користуватися для продажу товарів або надання

послуг користувачам. Важливою умовою договору є паушальний платіж, який сплачується як одноразова винагорода франчайзера у вигляді певної, зафіксованої суми, встановленої, виходячи з оцінок очікуваних прибутків франчайзі на основі використання франшизи, а також може розраховуватися як оплата витрат франчайзера, пов'язаних з продажем франшизи. В системі франчайзингу використовуються й такі винагороди, як роялті – оплата у вигляді періодичних відрахувань фіксованих ставок, визначених франчайзером на підставі власної оцінки вартості права використання торговельної марки єдиної франчайзингової мережі, які сплачуються щомісяця.

Формування та подальший розвиток системи франчайзингу в Україні буде сприяти вирішенню багатьох проблем становлення малого підприємництва. Зокрема, це – залучення до малого підприємництва широкого кола осіб, які не мають достатнього досвіду організації власної справи і не наважуються займатися бізнесом без підтримки та навчання (підприємці-початківці та інші особи, здатні займатися підприємницькою діяльністю “під керівництвом”). Крім того, франчайзинг сприятиме опануванню малим підприємництвом нових технологій, створенню додаткових робочих місць, підвищенню якісного рівня підготовки кадрів, розширенню сфер діяльності суб'єктів малого підприємництва [5, с. 50]. Отже, з одного боку, франчайзингова система допомагає багатьом підприємствам уникнути ряду перешкод при заснуванні і функціонуванні власного бізнесу, а з іншого – як корпоративна структура вона обмежує діяльність франчайзі. Однак, незважаючи на зазначене обмеження, для дрібних підприємців переваги від використання франчайзингу переважають недоліки.

Українська економіка має великі перспективи для використання франчайзингу, розвиток якого дозволить [8, с. 191–192]:

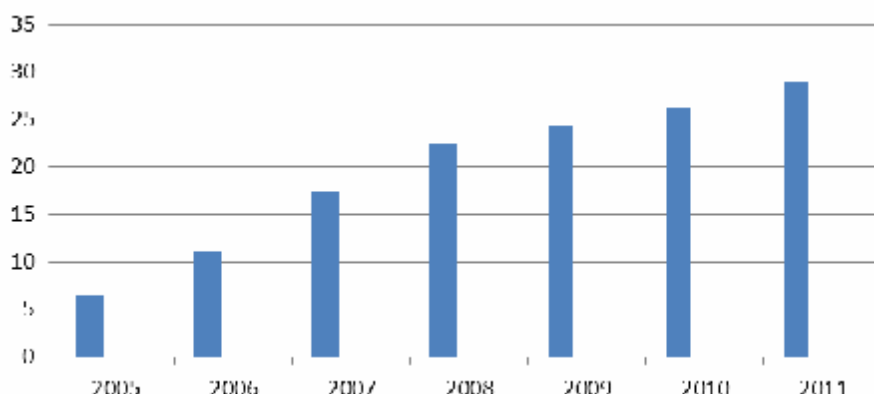
- підвищити загальну культуру підприємницьких відносин;
- поліпшити етичний клімат бізнесу;
- створити нові робочі місця;
- залучити значні іноземні інвестиції в економіку;
- посилити правову захищеність малого підприємництва;
- ініціювати розробку нових ідей, методів і технологій у малому бізнесі;
- побудувати комплексну систему практичного навчання для малого підприємництва без будь-яких спеціальних навчальних структур і програм;
- освоїти нові технології малого підприємництва.

Проблеми впровадження розглянутого формату відносин між учасниками ринку пропонуємо розглянути на прикладі “IDS Aqua Service”, що входить до складу міжнародного холдингу “IDS Group Ukraine” та здійснює доставку води в домогосподарства та офіси. Цей вид бізнесу HOD (Home & Office Delivery) з'явився понад 100 років тому в США (штат Каліфорнія). З 2005 р. “IDS Aqua Service” – єдиний в Україні національний оператор на ринку доставки води, до складу якого входять 18 філій (600 працівників), 35 дистриб'юторів, 40 тис. клієнтів та 3 заводи в різних регіонах України. Основний продукт – вода в бутлях 18,9 л торговельних марок “Аляска”, “Старий Миргород”, “Домашня з Трускавця” та додаткові товари й обладнання. На сьогоднішній день це динамічний сегмент “водного” бізнесу з великим потенціалом розвитку.

Сьогодні обсяг такого ринку в Україні складає понад 22 млн. дол. і демонструє стабільне багаторічне зростання (рис. 1 та 2). Рівень проникнення послуги становить близько 70% в офісах і лише близько 7% в домогосподарствах міст-мільйонників. Послугою практично не покриті малі й середні міста з населенням від 25 до 300 тис. мешканців, навіть за наявності в них стійкого попиту на цю послугу. На ринку України працюють близько 200

операторів (в основному в містах-мільйонниках), менше 20 з них мають власне виробництво, близько 10 операторів-лідерів поділяють між собою 80% ринку [10].

Основна місія компанії – надавати найвищий сервіс з доставки вод унікального походження (з екологічно чистих курортних регіонів) по всій території України та бути найбільшим і швидко зростаючим оператором ринку доставки води. В межах цього “IDS Aqua Service” пропонує співпрацю і пропонує новий спільний бізнес у форматі франчайзингу, всі організаційні моменти якого заздалегідь чітко прописані, зважені, що дає можливість здійснювати його успішно.

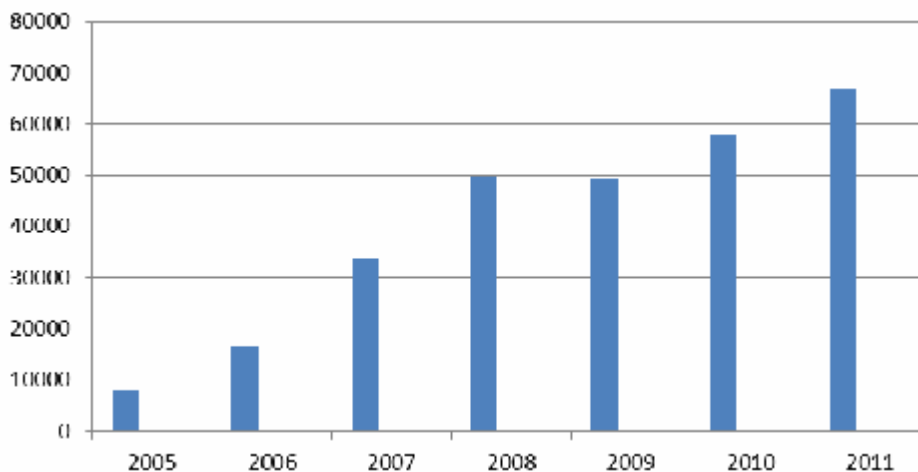


Примітка. Розраховано за даними компанії “IDS Aqua Service”.

**Рис. 1. Динаміка частки “IDS Aqua Service” на ринку НОД України**

Складовими успіху підприємства у досягненні високого рівня якості продукту і послуг, на думку керівництва “IDS Aqua Service”, є:

- унікальні за своєю чистотою, складом і споживчими властивостями питні води, які добуваються в екологічно чистих курортних регіонах України;
- люди, які працюють в компанії і з компанією. Адже саме на довірі споживача, з одного боку, і на захопленості працівників своєю справою, з іншого боку, ґрунтується бездоганна репутація;
- якісний сервіс, який забезпечує злагоджена робота команд.



Примітка. Розраховано за даними компанії “IDS Aqua Service”.

**Рис. 2. Обсяги продажів “IDS Aqua Service”, тис. л**

Зміст франшизи полягає у тому, що "IDS Aqua Service" передає виняткове право надавати послуги з доставки питних вод торговельних марок "Аляска" і "Старий Миргород" у бутлях 18,9 л на закріпленій за підприємством території. Франшиза пропонується в містах з населенням вище 25 тис. осіб терміном на 5 років. Франчайзі отримує в користування відомий бренд з інтенсивною маркетинговою підтримкою та емоційною лояльністю до нього: позиціонування, план комунікацій на старті розвитку мережі, сувенірна продукція упродовж першого року діяльності. Крім того, затверджуються стандарти роботи, у т. ч. вимоги до складів, управлінського обліку, ІТ-продукт для управлінського обліку та управління клієнтською базою. Підготовка персоналу на початку дії франшизи включає: корпоративні знання (стандарти та їх дотримання), навички продажу, навички спілкування (контакт, опитування), навички оцінювання (при відборі та атестації), бізнес-план діяльності франчайзі, питання внутрішньої логістики та сервісу. Ці послуги сплачуються як паушальний платіж (одноразовий платіж при придбанні франшизи складає 20 тис. грн.). Роялті включають витрати на операційний консалтинг, регулярний маркетинг (брендування автомобілів, офісу, фірмовий одяг), фінансову оцінку та аудит, визначення поточних резервів і вузьких місць та рекомендацій з їх усунення, пакет послуг з управління персоналом, пакет "навчання". Базовий розмір щомісячного роялті становить 4 тис. грн. на місяць. При продовженні франшизи повторний платіж не стягується.

З огляду на те, що участь у франчайзингових відносинах для франчайзі супроводжується здійсненням витрат і сприяє надходженню грошових коштів на підприємство, економічні результати такої участі можуть бути оцінені на основі порівняння значень цих показників. Порівнюючи витрати з надходженнями, можна визначити показники економічної ефективності формування франчайзингової системи.

Проведені для компанії "IDS Aqua Service" розрахунки фінансових результатів при співпраці з франчайзі дозволили визначити доходи і витрати упродовж 6 фінансових років.

Розрахунки здійснювались за таких умов і обмежень:

- дилер стартує як франчайзі з напрацьованою клієнтською базою;
- умови закупівлі продукції та роботи з тарою зберігаються;
- персонал формується за прикладом філії "IDS Aqua Service";
- рівень зарплати персоналу відповідає середньому в регіоні;
- нормативи продуктивності праці персоналу та ефективності використання транспорту і площ пропонуються на рівні філії "IDS Aqua Service";
- залучення кредитних коштів не розглядається, поточне дофінансування в період до виходу на точку беззбитковості проводиться власними коштами.

Вихідні дані та прогнози фінансові результати реалізації процедури франчайзингу подано в табл. 1, з якої видно, що реалізація такого проекту є вигідною для обох учасників, оскільки середньорічні темпи приросту чистого прибутку за 5 фінансових років становлять 78%, а чистий прибуток вже на 2-й рік реалізації проекту становить 129 350 тис. грн. з подальшими високими темпами наростання до 1 102 843 млн. грн. у 6-му фінансовому році.

**Висновки та вектори подальших досліджень.** Підбиваючи підсумки нашого дослідження, можемо сформулювати висновки щодо позитивного впливу франчайзингових відносин на результати діяльності підприємств-виробників мінеральних вод. Зокрема, франчайзі отримує такі ефекти:

Таблиця 1

## Прогноз фінансових результатів для франчайзі, грн.

	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік
Продано бутлів води	38 543	85 572	132 608	179 640	226 675	273 708
<b>ДОХОДИ</b>						
Аляска	783 948	1 740 562	2 697 265	3 653 878	4 610 558	5 567 194
Старий Миргород	110 253	244 702	379 236	513 770	648 305	782 839
Оборотна гара (бутлі 18,9 л)	71 400	71 400	71 400	71 400	71 400	71 400
Вода (скло)	92 827	206 092	319 374	432 647	545 927	659 202
Обладнання	97 527	216 527	335 545	454 553	573 569	692 579
Додатковий товар	90 477	200 874	311 289	421 694	532 106	642 513
<b>ЧИСТИЙ ДОХІД</b>	<b>1 246 432</b>	<b>2 680 156</b>	<b>4 114 108</b>	<b>5 547 941</b>	<b>6 981 864</b>	<b>8 415 727</b>
<i>Прямі витрати</i>						
Сировина і матеріали	636 594	1 239 606	1 881 738	2 523 821	3 165 941	3 808 036
Логістика 1	128 360	255 360	391 020	510 720	633 080	766 080
Логістика 2	123 337	273 830	424 346	574 848	725 360	875 866
<b>ВСЬОГО прямих витрат</b>	<b>888 291</b>	<b>1 768 796</b>	<b>2 697 104</b>	<b>3 609 389</b>	<b>4 524 381</b>	<b>5 449 981</b>
<b>ВАЛЮВІЙ ПРИБУТОК</b>	<b>358 141</b>	<b>911 360</b>	<b>1 417 004</b>	<b>1 983 553</b>	<b>2 457 483</b>	<b>2 965 746</b>
Операційні витрати						
Заробітна плата персоналу	512 205	657 745	831 018	1 000 709	1 160 307	1 324 502
Офісно-господарські витрати	6 566	7 296	8 892	10 716	11 537	12 859
Навчання персоналу	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840
Оренда приміщення	18 400	45 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Оренда складу	4 500	11 750	14 375	16 333	18 000	19 500
Технологічні витрати	1 708	5 126	6 835	11 962	15 379	18 797
Ремонт і техобслуговування	3 797	3 299	2 842	2 418	2 024	1 826
Франшизні платежі	53 333	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
<b>ВСЬОГО операційних витрат</b>	<b>602 350</b>	<b>772 057</b>	<b>977 802</b>	<b>1 155 978</b>	<b>1 321 087</b>	<b>1 491 324</b>
<b>Операційний прибуток</b>	<b>-224 209</b>	<b>139 303</b>	<b>439 202</b>	<b>782 575</b>	<b>1 136 396</b>	<b>1 474 422</b>
Амортизація	9 984	9 953	9 160	8 472	7 874	3 965
операційна рентабельність	-19,6%	5,2%	10,7%	14,1%	16,3%	17,5%
Податок на прибуток	0	0	80 466	193 526	282 130	367 614
<b>ЧИСТИЙ ПРИБУТОК</b>	<b>-254 194</b>	<b>129 350</b>	<b>349 576</b>	<b>580 577</b>	<b>846 391</b>	<b>1 102 843</b>

Джерело: розраховано за даними "IDS Aqua Service".

- готову бізнес-модель і постійну професійну підтримку, що дозволяє мінімізувати ризик помилок, котрих часто припускаються новачки;
  - починає працювати під відомою торговельною маркою і використовує репутацію франчайзера, що відразу забезпечує стабільний потік лояльних клієнтів без значних витрат на рекламу і популяризацію марки;
  - має чіткі розмежування території ведення бізнесу;
  - надає весь комплекс послуг, виконує стандарти обслуговування клієнтів і всі поточні інновації та приписи “IDS Aqua Service”;
  - дотримується фінансових умов користуванням франшизи: своєчасно і в повному обсязі виплачує роялті;
  - експедує національних клієнтів “IDS Aqua Service” у себе на території.
- Франчайзер (“IDS Aqua Service”) отримує такі ефекти:
- має можливість швидко просувати свій бізнес на великі території за рахунок франчайзі;
  - забезпечує наявність необхідної кількості якісної продукції на територіальних складах “IDS Aqua Service”;
  - забезпечує можливості для проходження навчання персоналу франчайзі;
  - отримує платню за продаж бізнес-концепції, за надані послуги, необхідні для її здійснення, за використання об’єктів права інтелектуальної власності при продажі товарів, за надання обладнання в оренду.

#### **Література**

1. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика [Електронний ресурс] / О. М. Сумець. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1365122850422/marketing/klasifikatsiya\\_innovatsiy\\_zhittyeviy\\_tsikl\\_innovatsiy](http://pidruchniki.ws/1365122850422/marketing/klasifikatsiya_innovatsiy_zhittyeviy_tsikl_innovatsiy).
2. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: [Монографія] / За ред. д. е. н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2008. – 615 с.
3. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата, Л. В. Марчук. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15941024/ekonomika/ekonomichne\\_obgruntuvannya\\_proektu\\_franchayzingovoyi\\_sistemi](http://pidruchniki.ws/15941024/ekonomika/ekonomichne_obgruntuvannya_proektu_franchayzingovoyi_sistemi)
4. Кендюхов О. В., Стратегія ефективного брендингу: [Монографія] / О. В. Кендюхов, О. М. Азарян, С. М. Димитрова, Л. А. Радкевич, О. В. Кужилева. – Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Таган-Барановського. – Донецьк: ДонУЕП, 2009. – 285 с.
5. Варналій З. С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв’язків суб’єктів малого бізнесу та корпорацій / З. С. Варналій // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 3. – С. 47–53.
6. Дайновський Ю. А. Товарна інноваційна політика: [навч. посібн.] / Ю. А. Дайновський. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 312 с.
7. Мунін Г. Б. Маркетинг турпродукту [Електронний ресурс] / Г. Б. Мунін. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/12090613/turizm/dogovir\\_franchayzingu\\_komertsynoyi\\_kontsesiyi#715](http://pidruchniki.ws/12090613/turizm/dogovir_franchayzingu_komertsynoyi_kontsesiyi#715)
8. Яловий Г. К. Перспективи розвитку комерційної концесії (франчайзингу) в Україні / Г. К. Яловий, А. С. Цеслів // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 27, Т.1. – С. 188–193.

9. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Адриан Сливотски ; [пер. с англ. А. А. Шапошниковой] ; под ред. М. В. Фербера и А. В. Степанова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
10. Маркетинговий аналіз ринку мінеральної води в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koloro.com.ua/blog/brending-i-marketing/marketingoviy-analiz-rynka-mineralnoj-vody-v-ukraine.html>

#### References

1. Sumets O. M. "Product innovation policy" [WWW resource] / O. M. Sumets. – Available at: [http://pidruchniki.ws/1365122850422/marketing/klasifikatsiya\\_innovatsiy\\_zhittyeviy\\_tsikl\\_innovatsiy](http://pidruchniki.ws/1365122850422/marketing/klasifikatsiya_innovatsiy_zhittyeviy_tsikl_innovatsiy)
2. "Marketing of innovations and innovations in marketing": [Monograph] / Ed. Doctor of Science, Professor S. M. Ilyashenko. – Sumy: "University Book", 2008. – 615 p.
3. Kuzmin O. E. "Franchising" [WWW resource] / O. E. Kuzmin, T. V. Myronchuk, I. Z. Salata, L. V. Marchuk. – Available at: [http://pidruchniki.ws/15941024/ekonomika/ekonomichne\\_obgruntuvannya\\_proektu\\_franchayzingovoyi\\_sistemi](http://pidruchniki.ws/15941024/ekonomika/ekonomichne_obgruntuvannya_proektu_franchayzingovoyi_sistemi)
4. Kendyukhov O. V. "Strategy for effective branding": [Monograph] / O. V. Kendyukhov, O. M. Azaryan, S. M. Dimitrova, L. A. Radkevych, O. V. Kuzhyleva. – Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tagan-Baranovsky. – Donetsk: DonUEP, 2009. – 285 p.
5. Varnaliy Z. S. "Franchising as an efficient form of integration relations small business subjects and corporations" / Z. S. Varnaliy // "Actual problems of economy". – 2002. – № 3. – P. 47–53.
6. Daynovskyy Y. A. "Product Innovation Policy": [Manual] / Y. A. Daynovskyy. – Lviv: Lviv Commercial Academy Publishing House, 2008. – 312 p.
7. Munin H. B. "Marketing of tourism products" [WWW resource] / H. B. Munin. – Available at: [http://pidruchniki.ws/12090613/turizm/dogovir\\_franchayzingu\\_komertsijnoyi\\_kontsesiyi#715](http://pidruchniki.ws/12090613/turizm/dogovir_franchayzingu_komertsijnoyi_kontsesiyi#715)
8. Yalovoy H. K. "Prospects for the development of commercial concession (franchise) in Ukraine" / H. K. Yalovoy, A. S. Tsesliv // "Theoretical and applied problems of economy". – 2010. – Vol. 27, Vol. 1. – P. 188–193.
9. Slivotski A. "Value Migration. What will happen to your business day after tomorrow?" / Adrian Slivotski trans. from English. A. A. Shaposhnikova; [ed. M. V. Ferber and A. V. Stepanov]. – М. : Mann, Ivanov and Ferber, 2006. – 432 p.
10. "Marketing analysis of the mineral water market in Ukraine" [WWW resource]. – Available at: <http://koloro.com.ua/blog/brending-i-marketing/marketingoviy-analiz-rynka-mineralnoj-vody-v-ukraine.html>

Редакція отримала матеріал 20 грудня 2013 р.