

responsibility were identified. These are: the need in stock order in society, the enforcement of laws, legal awareness and legal assistance to protect rights and interests. The possibilities of trust, the extent of human dependence on external circumstances, initiative and independence, determination in achieving their goals were estimated. It is proved that there is a low level of motivation to socially responsible behavior of person and society. The system of management actions focused on the modernization of public relations on the principles of social responsibility was offered.

Key words: social responsibility, public relations, modernization, confidence, behavior, initiative, activity, legal norms.

REFERENCES

1. Ermolenko A.N. (1994), *Ethics And Social Responsibility Of Human Existence (Modern German Practical Philosophy)*, Naukova dumka, Kyiv, 200 p.
2. Ermolenko A.N. (1999), *Communicative practical philosophy*, Libra, Kyiv, 488 p.
3. Ermolenko A.N. (2010), *Social ethics and ecology. Human Dignity - respect for nature*, Libra, Kyiv, 416 p.
4. Vittenberg Ye.Ya. (2011), *Social responsibility of business in the post-Soviet space*, RGTU, Moscow, 477 p.
5. Saenko Yu. (2002), *Social responsibility of business in Ukraine*, Batiskaf, Kyiv, 72 p.
6. Vorona V., Shulga M. (2012), *Ukrainian Society 1992-2012. Status and trends change. Sociological monitoring*, Institute of sociology NAS of Ukraine, Kyiv, 660 p.
7. Stepanenko V. (2009), "Irresponsible society?", *Ukrainske suspilstvo 1992-2009. Dynamika sotsialnykh zmin*, Institute of sociology NAS of Ukraine, Kyiv, 560 p.
8. Kolot A. (2011), Social responsibility as a factor of sustainable human social dynamics: theoretical foundations, *Ukraina: aspecty pratsi*, 3, pp.3-9.
9. Belyaeva I.Yu., Eskindarov M.A. (2008), *Corporate social responsibility: management aspect*, Knorus, Moscow, 504 p.
10. Blagov Yu.A. (2010), *Corporate social responsibility: the evolution of the concept*, St. Petersburg, 272 p.
11. Shapoval V.M. (2011), *Corporate Social Responsibility in the structure of economic governance*, Dnipropetrovsk, 357 p.
12. Balakirieva O.M. (2011), *Determinants of social and economic inequality in modern Ukraine*, Institute of economics and forecasting NAS of Ukraine, Kyiv, 592 p.
13. Balakirieva O.M. (2009), *The sociological dimension of socio-economic processes in Ukraine*, Institute of economics and forecasting NAS of Ukraine, Kyiv, 320 p.
14. Kolot A. (2011), *Social Responsibility: Theory and Practice of development*, KNEU, Kyiv, 501 p.
15. Kotler F., Li N. (2005), *Corporate social responsibility: how to do a lot of good for your company and society*, Standart, Kyiv, 302 p.

© М. Дейч

Надійшла до редакції 25.04.2013

УДК 65.012.2

ІБРАГІМОВ ЕРНЕСТ,

кандидат економічних наук, завідувач кафедри фінансів та туризму
Кримського факультету Запорізького національного університету

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АСПЕКТ

У статті показано, що стратегічне планування ґрунтується на інтелектуальній підтримці як традиційних інформаційних систем, так і на системах, орієнтованих на знання. Установлено залежність меж планування від обсягу формалізованих і неформалізованих знань. Досліджені підприємства кондитерської галузі України за сегментом ринку, для них запропоновано перелік інноваційних заходів із виробництва та реалізації кондитерських виробів з урахуванням сучасних новітніх технологій. Розглянуті заходи, процеси, нові товари, алгоритми, засоби автоматизації, програми навчання співробітників дозволяють значно знизити дефіцит знань у процесі стратегічного планування й підвищити якість прийняття стратегічних рішень на підприємствах кондитерської галузі.

Ключові слова: інтелектуальна підтримка планування, організаційні знання, підприємство кондитерської галузі, управління, інформаційна система, стратегія.

Постановка проблеми й стан її вивчення. В епоху економіки знань відбуваються фундамен-

тальні зміни у фінансово-господарській діяльності підприємств, які пов'язані з тим, що інтелектуаль-

ний потенціал став безпосередньою продуктивною силою, а не просто вирішальним елементом виробничих і торговельних систем.

Інтелектуалізація стратегічного управління проявляється в підвищенні значення розробки й реалізації не тільки окремих товарів, а й конкретних рішень на стратегічному рівні, що потребує докладання додаткових інтелектуальних зусиль для створення такого рішення [1].

Стратегічне планування - це одна з функцій стратегічного управління, яка є управлінським процесом вибору місії й цілей підприємства та шляхів їх досягнення, сукупністю дій, що забезпечують створення й підтримку стратегічної відповідності цілей підприємства його потенційним можливостям і наявним ресурсам. Воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Стратегічне планування орієнтується на майбутнє [2], але сьогодні багато рішень у цій області не підкріплюються достатньою інформаційною базою та відповідним методичним інструментарієм, саме тому інтелектуальний чинник стає найважливішим елементом у системі стратегічного планування діяльності підприємства. Планування ґрунтується на інформаційній підтримці як традиційних інформаційних систем, так і систем, орієнтованих на знання, а також на неформалізованому знанні - інтуїції й досвіді. Інтелектуальна підтримка системи стратегічного планування діяльності підприємства є сукупністю управлінських процесів, що покликані забезпечувати раціональне та оптимальне використання людських, структурних й інформаційних активів стратегічного планування для ефективного й довготривалого функціонування підприємства, зростання прибутку та отримання соціальної вигоди.

Знання та компетентність ідентифікуються як найважливіші категорії ефективності організації планової діяльності.

У ринковій економіці планування на підприємстві має внутрішньофірмовий характер, тобто відсутні елементи директивності, пов'язані з визначенням завдань галузевих міністерств. Основна мета внутрішньофірмового планування - забезпечення оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності, отримання необхідних для цього коштів і, зрештою, досягнення прибутковості підприємства.

Проте разом із факторами, що потребують широкого застосування внутрішньофірмового планування в сучасних економічних умовах, діють і фактори, що обмежують його використання підприємствами України. До них відносять:

високий ступінь невизначеності на українському ринку, пов'язаний з глобальними змінами в усіх сферах суспільного життя;

відсутність ефективної нормативно-правової бази у сфері внутрішньовиробничого фінансового планування;

обмежені фінансові можливості підприємств для здійснення серйозних фінансових розробок у сфері планування.

Першим параметром обмежувальних рамок внутрішньофірмового планування виступає ступінь невизначеності, відмінності в рівні дефіциту знань. Цей рівень пов'язаний із поняттям стратегічного планування.

Важливим є усвідомлення необхідності обміну інформацією для бізнесу, тобто забезпечення потрібної інформації для потрібного персоналу в потрібний час, аби цей персонал зміг своєчасно виконувати необхідні дії [3]. Коли підприємство має у

своєму розпорядженні достатній обсяг знань у явному вигляді, наприклад, стандарти підприємства, регламенти, бюджети, проектну документацію, бази даних, імітаційні моделі, аби визначити свої майбутні дії, то процес ухвалення планових рішень протікає в усвідомленій, ефективній формі. Якщо обсяг явного знання обмежений, то ухвалення планових рішень реалізується на основі інтуїції, практичного досвіду управлінського персоналу.

Проблеми створення, використання й розповсюдження організаційних знань досліджували І. Нонака, Х. Такеучі, Т. Кулопулоса, Р. Грант, П. Друкер, М. Зак, Л. Арготей, К. Гаравеллі, Т. Девенпорт [1-7].

Дефіцит знання тісно пов'язаний з умовами й цілями стратегічного планування, зокрема й у кондитерській галузі. До інтелектуального забезпечення, яке знижує невизначеність, слід віднести інструментарій та зведення знань із розробки нових товарів та виведення їх на ринок, основні напрями роботи винахідників, спрямовані на підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції, склад організаційно-технічних заходів зі зниження видатків виробництва підприємства кондитерської галузі,

Мета статті - визначити структуру інтелектуального забезпечення для зменшення дефіциту знань процесу стратегічного планування підприємства кондитерської галузі з урахуванням його інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. У 2012 році в кондитерській галузі України відбулися певні зміни, пов'язані з тим, що Росія, яка є основним торговельним партнером, увела захисні мита на українську карамель, які складають \$294,10/т, тобто 20% від митної вартості продукції. Інші держави Митного союзу (Білорусія, Казахстан) також створили захисні бар'єри для української кондитерської продукції. Унаслідок цього експорт у ці країни суттєво скоротився [8]. Сьогодні 70% ринку та 75% обсягів експорту кондитерських товарів контролюють 9 компаній: "АВК", "Бісквіт-Шоколад", "Житомирська ласощі", "Конті", "Крафт Фудз Україна", "Полтава-кондитер", "Roshen", "Світ ласощів" і "Світоч" (табл.1). Інші 30% ринку розділяють більше 800 дрібних кондитерів, які або випікають торти й тістечка, або виготовляють дорогі "ручні" солодощі (цукерки, шоколадні фігурки).

Найважливішою сферою стратегічного управління є стратегічне планування, що передбачає в загальному вигляді вибір і формулювання стратегічних цілей, визначення найбільш ефективних способів їх досягнення й потреб у ресурсах. Сучасна економіка все більш ускладнюється, у ній загострюється конкуренція, скорочується час на ухвалення стратегічних рішень. Усе це вимагає надійної й ефективної системи стратегічного планування як на рівні країни в цілому, так і на рівні підприємств і їх підрозділів. Кондитерська промисловість є однією з найважливіших галузей харчової промисловості. Український ринок кондитерських виробів - один із найрозвиненіших на території СНД. Обсяг виробництва кондитерської промисловості складає близько 3% ВВП країни. Частка України на світовому ринку - 1%, що складає більш ніж 90 млрд дол. США. Саме тому необхідно створювати такі механізми стратегічного управління, які б вивели підприємства цієї галузі на якісно новий рівень, при цьому значно покращивши свою економічну ефективність.

Проте на більшості українських підприємств із виробництва й реалізації кондитерської продукції

Таблиця 1. - Підприємства кондитерської галузі України за сегментом ринку

	«АВК»	Nestle Україна	Крафт Фудз Україна	Roshen	Конті
Контроль	Western NIS Enterprise Fund, фізичні особи – резиденти	Міжнародна корпорація Nestle S.A.	Міжнародна корпорація Kraft International	Фізичні особи – резиденти	Фізичні особи – резиденти
Лідерська позиція	Лідер в сегментах вагових шоколадних цукерок і желеино-жувальних солодоців	Лідер ринку кулінарії; лідер ринку вафель і крекерів	Лідер виробництва шоколадних виробів	Лідер ринку кондитерських виробів за часткою ринку, лідер за виробництвом карамелі, ринку борошняних і цукристих виробів	Лідер за виробництвом драже, друге місце з виробництва карамелі
Рік заснування	1991	1994	1994	1995	1997

стратегічне планування залишається однією з найбільш слабких ланок управління. Розробка стратегії як система не організована, застосовується фрагментарно, часто замість стратегічних планів спираються тільки на оперативні, знижуючи тим самим можливості розвитку свого потенціалу й конкурентоспроможність.

Одними з головних перешкод застосуванню стратегічного планування на підприємствах кондитерської галузі є нечітке розуміння його суті, механічне перенесення методів оперативного планування у сферу стратегічного, відсутність системи створення, накопичення, використання й розповсюдження необхідних знань і принципів стратегічного планування. Проте світовий досвід показує, що в конкурентії перемагають підприємства, які мають досконаліші принципи й методи стратегічного планування, здатні створити ефективніші інноваційні стратегії й реалізувати їх швидше, ніж конкуренти.

Організаційні знання підприємства є ключовим чинником у досягненні переваг перед конкурентами, але досі більшість підприємств не управляє цим активом інтенсивно. З появою нових інформаційних технологій, підприємства замислилися про те, як створити сприятливі умови для управління знаннями з метою їх ефективного використання в стратегічному управлінні. Це особливо важливо для кондитерської галузі, де виробляють продукцію, що потребує ефективного управління вузькоспеціалізованими знаннями при використанні технологічного обладнання в умовах постійного оновлення асортименту.

Підприємства отримують максимальну вигоду з управління знаннями, якщо вони правильно співвідносять менеджмент знань із чітко окресленими стратегічними цілями.

Головна мета стратегічного планування - це реалізація бачення керівництвом і власниками компанії якомога більш точного ринкового становища компанії в майбутньому [4, 5]. Які продукти й послуги вона вироблятиме, що треба зробити, щоб зберегти й збільшити конкурентні переваги, які альтернативи розвитку можливі, які з них слід вибрати.

Стратегічне бачення для підприємства кондитерської галузі можна сформулювати як довгостроковий розвиток компанії в галузі виробництва кондитерських виробів як на ринку України, так і на ринках країн СНД. Виходячи з розвитку ринку й прагнення його до глобалізації, що означає присутність на ринку сильних диференційованих брендів міжнародних компаній; ураховуючи рівень конкуренції з

боку локальних виробників, а також аналізуючи ресурси компанії на тлі постійної інфляції витрат, перспективною стратегією може бути - концентрація / спеціалізація на окремих сегментах кондитерського ринку, а саме: спеціалізація на категорії вагових і фасованих цукерок в Україні та ринках країн СНД. Метою є забезпечення довгострокової потужної позиції на ринках України та ринках країн СНД, тобто зміцнення позиції на обраній території.

Інтелектуальна підтримка системи стратегічного планування діяльності підприємства є сукупністю управлінських процесів, що покликані забезпечувати раціональне та оптимальне використання людських, структурних й інформаційних активів стратегічного планування для ефективного й довготривалого функціонування підприємства, зростання прибутку та отримання соціальної вигоди.

До інтелектуального забезпечення діяльності підприємства з виробництва й реалізації кондитерських виробів слід віднести інструментарій та узагальнення знань із розробки нових товарів та виведення їх на ринок, а також професійне навчання персоналу [6, 7]. Це забезпечення з урахуванням створення пілотних інноваційних лабораторій може бути представленим такими плановими завданнями лідера ринку кондитерських виробів за часткою ринку корпорації Рошен, лідера з виробництва шоколадних виробів Крафт Фудз Україна та лідера в сегментах вагових шоколадних цукерок корпорації "АВК" (див. табл. 1):

створення сучасної ділянки виробництва шоколадних мас, оснащена повним комплектом найбільш передового автоматизованого технологічного устаткування від швейцарського виробника, що дозволяє отримати супертонко подрібнену шоколадну масу (частинки розміром 16-18 мкм, у той час як для звичайного десертного шоколаду такий розмір частинки доходить до 30 мкм);

вибір оптимального режиму багатогодинного конширування (багатостадійної обробки шоколадної маси), який повністю розкриває ароматичний букет використаного купажу какао-бобів, забезпечує його високу пластичність і плавкість;

уведення в експлуатацію нової лінії з виробництва пралінових сортів цукерок,

уведення в експлуатацію нової лінії з виробництва порожнистих вафельних цукерок;

уведення в експлуатацію нової лінії з виробництва комбінованих цукерок із повною комплектацією пакувальним обладнанням;

уведення в експлуатацію нової лінії з виробництва цукерок типу "Асорті";

оновлення асортименту фасованих цукерок; виробництво молочного шоколаду без цукру.

Входи процесів створення нових виробів за цими завданнями забезпечуються такими документами: протоколами засідання робочих груп, заявкою на пошук сировини (програмний комплекс 1С), даними для розрахунку економічної ефективності. Виходи цих процесів визначаються такими документами: економічною ефективністю продукту, паспортом продукту, протоколом дегустаційної комісії, рецептурою на новий продукт, планом запуску продукту, актом про постановку на виробництво.

Розробку нового продукту можна регламентувати такими етапами.

1. За ініціативою директора з дослідження та розвитку 1 раз на місяць призначається засідання робочих груп (далі - РГ) із розробки нового продукту, на якому розглядаються ідеї з розробки нових продуктів і зразки нових кондитерських виробів з проектом розрахунку економічної ефективності. Результати роботи фіксуються в протоколі засідань РГ.

2. Відповідно в протоколах робочих груп фіксуються результати виготовлення дослідних зразків нового продукту, оформлюється проект його рецептури й уточнюється розрахунок економічної ефективності (виконаний за допомогою фінансового відділу), заповнюється лист погодження.

3. Виготовлені дослідні зразки виносяться на засідання РГ, де приймається рішення про прийняття та винесення на дегустацію зразків, їх доопрацювання або зняття проекту.

У сфері стратегічного планування дані не можуть бути усвідомлені в усій повноті. Планувальники використовують обмежене й часто інтуїтивне знання про загальні та особисті зв'язки. У значній частині їхнє знання виступає в неявній формі. Носіями неформалізованих знань є працівники підприємства. Тому дуже важливим є розробка й впровадження системи професійного навчання персоналу на виробництві. У рамках цієї програми можна запланувати такі заходи: проведення навчання, що охопить 100% інженерно-технічного персоналу з питань: інструментів, мотивації, техніки зворотного зв'язку, делегування повноважень, стратегічного, тактичного та оперативного планування, організації та контролю, управління персоналом і комунікацій.

Також необхідно враховувати такі аспекти:

1. Включення навчальних заходів у навчальні плани кожного підрозділу має бути в обов'язках керівників підрозділів для забезпечення повної явки працівників згідно із затвердженими списками.

2. Упровадження автоматизованої системи атестації персоналу надасть змогу створити єдину навчальну базу для атестації персоналу.

3. При проведенні тестування персоналу потрібно

забезпечувати однозначне розуміння всіма робітниками тестових завдань заходу.

Висновки

1. Компанія, яка прагне бути на ринку конкурентоздатною й прибутковою, протягом тривалого часу повинна постійно оновлювати свій асортимент. Оновлення включає в себе цілий ряд пропозицій: удосконалення існуючих продуктів та створення нових, розробку брендів, їх впровадження.

2. Реалізація інновацій у кондитерській промисловості дозволяє створювати нові відчуття смаку, нові рецепти й нові типи упаковки для задоволення поточного попиту на свіжі продукти з оптимальним складом компонентів.

3. Розглянуті в статті заходи, процеси, нові товари, алгоритми, засоби автоматизації, програми навчання співробітників дозволяють значно вдосконалити процес стратегічного планування й підвищити якість прийняття стратегічних рішень на підприємствах кондитерської галузі щодо введення нових технологічних ліній, розробки нової рецептури та виведення на ринок нового товару.

Виконання цих заходів дозволяє поставити підприємство у ряд тих, що самі навчаються й працюють у єдиному інформаційному просторі в умовах сучасної економіки знань.

Напрямом подальших досліджень є створення зведень знань для конкретної галузі, конкретного підприємства на основі розробки регламентів, стандартів, математичних моделей, алгоритмів та баз даних.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мильнер Б. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. / Б. Мильнер. - М., 2003. - 176 с.
2. Давенпорт Т. Рабочее знание: Как организации управляют тем, что они знают / Т. Давенпорт. - М., 2005. - 560 с.
3. Нонака И. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; [пер. с англ.]. - М. : ЗАО "Олимп - Бизнес", 2003. - 384 с.
4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, Ив Пинье ; [пер. с англ.]. - М. : Альпина Паблишер, 2011. - 288 с.
5. Управление знаниями: Хрестоматия / [пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой] ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - 2-е изд. - СПб. : Изд-во "Высшая школа менеджмента", 2010. - xxx + 514 с.
6. Эванс Ф. Вдребезги: Новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий / Ф. Эванс, В. Томас. - М. : ИД "Секрет фирмы", 2005. - 208 с.
7. Teece D. J. Firm organization, industrial structure and technological innovation / D. J. Teece // Journal of Economic Behavior and Organization. - 2001. - 224 с.
8. Соколов О. Обзор рынка кондитерских виробів [Електронний ресурс] / О. Соколов, О. Сахно. - Режим доступу : <http://www.pro-consulting.com.ua/analiz>.

Ибрагимов Эрнест,

кандидат экономических наук, заведующий кафедрой финансов и туризма Крымского факультета Запорожского национального университета

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ИННОВАЦИОННО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Определено, что планирование основывается на интеллектуальной поддержке как традиционных информационных систем, так и на системах, ориентированных на знания. Установлена зависимость границ

планирования от объема формализованных и неформализованных знаний. Исследованы предприятия кондитерской отрасли Украины по сегменту рынка, для них предложен перечень инновационных мероприятий по производству и реализации кондитерских изделий с учетом современных новейших технологий. Рассмотренные меры, процессы, новые товары, алгоритмы, средства автоматизации, программы обучения сотрудников позволяют значительно снизить дефицит знаний в процессе стратегического планирования и повысить качество принятия стратегических решений на предприятиях кондитерской отрасли.

Ключевые слова: интеллектуальная поддержка планирования, организационные знания, предприятие кондитерской отрасли, управления, информационная система, стратегия.

Ibragimov Ernest,

*Candidate of Economic Sciences, Head of the Department
of Finance and Tourism Crimean faculty
of Zaporizhzhya national university*

STRATEGIC PLANNING FOR THE CONFECTIONERY INDUSTRY: INNOVATION AND INTELLECTUAL ASPECT

In the paper by author is determined that strategic planning suffers from a lack of knowledge. That's why intelligent factor becomes more important element in the strategic planning of the company and lack of knowledge is identified as the most important criterion of effectiveness of planned activities. In the article is given the results of the research the support planning processes of intellectual development. By author is defined that the planning process is based on the intellectual support of traditional information systems, and the systems-oriented knowledge. The dependence of the planning boundaries of formal and informal knowledge is taken.

Objectives, the ways to achieve them and realize the need to exchange information for businesses that provide the right information to the right personnel at the right time are formulated. So staff could perform the necessary actions in a timely manner. Found that when an enterprise has sufficient knowledge explicitly to determine their future actions, the process of making planning decisions takes place in an informed, effective manner. When the amount of explicit knowledge is limited, making planning decisions take the form of intuition.

In the paper is determined that an intelligent support system for strategic planning of the enterprise management is a set of processes designed to ensure the rational and efficient use of human, structural and information assets of strategic planning for effective long-term operation of the business, increase profits and receiving social benefits. By mining software include tools and construction knowledge to develop new products and bringing them to market, the main areas of the inventors designed to increase productivity and improve product quality, the composition of organizational and technical measures to reduce the cost of production of confectionery industry.

The author suggest measures, processes, new products, algorithms, automation, employee training programs which can significantly reduce the shortage of expertise in strategic planning and improve strategic decision-making in enterprises confectionery industry. Implementation of these measures can translate to the company that they themselves are trained and work in a single information space in today's knowledge economy.

Keywords: intellectual support planning, organizational knowledge, company confectionery industry, management, information systems strategy.

REFERENCES

1. Milner B. (2003), *Knowledge management: evolution and revolution in organization*, Moscow, 176 p. (rus).
2. Davenport T. (2005), *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, Moscow, 560 p. (rus).
3. Nonaka I., Takeuchi K. (2003), *The company – the creator of knowledge. Origin and development of innovation in Japanese firms*, Moscow, 384 p. (rus).
4. Ostervalder A., Iv Pinye (2011), *Building business models: Handbook strategist and innovator*, Moscow, 288 p. (rus).
5. Andreeva T. E., Gutnikova T. Yu. (ed.) (2010), *Knowledge Management: A Reader*, Saint Petersburg, 514 p. (rus).
6. Evans F., Tomas V. (2005), *Shattered: The new information economy and the transformation of business strategies*, Moscow, 208 p. (rus).
7. Teece D. J. (2001), Firm organization, industrial structure and technological innovation, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 224 p. (eng).
8. Sokolov O., Sakhno O. Market Review confectionery, available at: <http://www.pro-consulting.com.ua/analiz>.

© Ібрагімов Ернест

Надійшла до редакції 21.05.2013