УДК 663.25.013:005.21:005.332.4
DOI: 10.15673/fie.v9i4.741

Агеєва І.М.
кандидат економічних наук, доцент
E-mail: agejeva@ukr.net
Агаркова О.В.
магістрант
кафедра менеджменту та логістики
Одеська національна академія харчових технологій
вул. Канатна, 112, г. Одеса, Україна, 65039
E-mail: orni1995@yandex.com

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто та проаналізовано основні базові стратегії розвитку підприємств: стратегія концентрованого зростання, інтегрованого зростання та диверсифікованого зростання. Розглянуто сучасний стан виноробної галузі України, її позитивні та негативні тенденції функціонування, визначені основні проблеми розвитку галузі. З'ясовано, що в Україні залишилося виноградників біля 50 тис. га. Більшість площ скоротилася саме у сільськогосподарських підприємствах – постачальниках сировини на переробку. З'ясовано, що виробництво винограду є високорентабельним, тобто перспективним, а ємність ринку досить значна. Визначено які комплекси стратегій використовують підприємства виноробної галузі. Надано рекомендації щодо пріоритетних напрямків розвитку та підвищення економічної ефективності діяльності підприємств галузі.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегія управління, стратегічний аналіз, стратегічне планування, виноробна галузь, виноробство, конкурентоспроможність.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Виноробство – це важливий вид економічної діяльності та, разом із спиртовою та лікеро-горілчаною, важлива галузь агропромислового комплексу України. Однак, після втрати АР Крим, в Україні значно скоротились площі виноградників до 45 тис. га, а якщо врахувати старі та проріджені насадження, гібриди , то лише з площі приблизно 40 тис. га отримують якісний виноматеріал. Україна мала 176 тис. га виноградників у 1990 р. У порівнянні з 840 тис. га - у Франції, 1,1 млн. га в Іспанії, 810 тис. га - в Італії - обсяги незначні [8]. Незбалансована політика держави призвела до неспроможності вітчизняних виноградарських підприємств ефективно працювати в жорстких умовах конкуруючого середовища та забезпечувати виноробну галузь сировиною. Саме тому, питання стратегічного розвитку підприємств виноградарства та виноробства, підвищення ефективності їх діяльності як важливої складової вітчизняного АПК є дуже актуальним і потребує постійної дослідницької уваги.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Економічні проблеми виноградарства і виноробства та актуальність стратегічного управління розглядалися у працях Шершньвої З.Є., І. М. Агеєвої, Боярської М.О., Міщенко А.П., Виханського О.С., Бутенко Н.В., Небеснюк Ю.В., Мілєвої М.Д. та інших вітчизняних науковців. Однак, динамічні зміни економічної ситуації в країні зумовлюють необхідність подальшого вивчення та пошуку шляхів вирішення проблем, які стримують розвиток підприємств що досліджуються.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження та обґрунтування застосування стратегій розвитку на підприємствах виноробної галузі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– проаналізувати динаміку розвитку виноградарства та виноробства;

– розглянути відмінні характеристики еталонних стратегій розвитку підприємств;

– визначити основні еталонні стратегії, які використовують підприємства виноробної галузі.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. В Україні виноробна галузь це складова частина загальнонаціонального продовольчого комплексу. Та, на жаль, вітчизняний ринок винограду і вина перебуває нині в стані застою, при чому слід зауважити, що тільки вирощування столового винограду є високорентабельним.

Протягом останніх років вітчизняні виноробні підприємства знаходяться у важкому економічному стані. Разом з Кримом Україна втратила до 50% всіх виробничих потужностей виноробної галузі (рис.1).

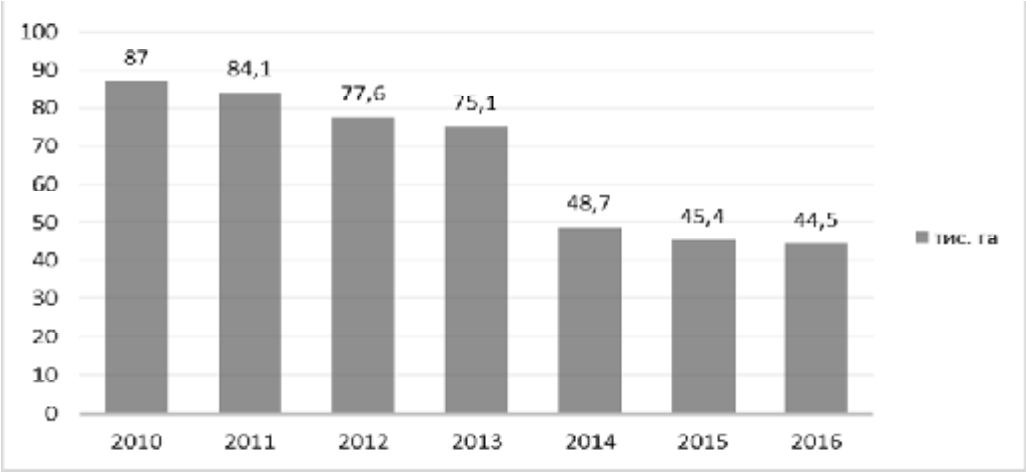

Рис. 1 – Динаміка площ виноградників 2010-2016 роки (2014 рік і наступні – без урахування АК Крим) [3]

Сьогодні площі виноградників України становлять близько 44 тис га, що у чотири рази менше порівняно з 1990 роком. Втративши півострів, ми позбулися великого виробника вина: в Криму розташована п'ята частина українських виноградників і приблизно стільки ж заводів з переробки винограду, які постачали п'яту частину виноматеріалу.

Проте наявність в Україні 9 виноградних макрозон і 46 мікрозон дозволяє стверджувати, що Україна - країна, здатна виробляти вина у великій кількості і представляти на ринку багато ексклюзивних торгових марок, адже вина називаються переважно за місцем їх походження. [5]

За даними Державної служби статистики валовий збір винограду у 2016 році зменшився на 8,5 тис. т. у порівнянні з 2015 роком. (рис. 2).

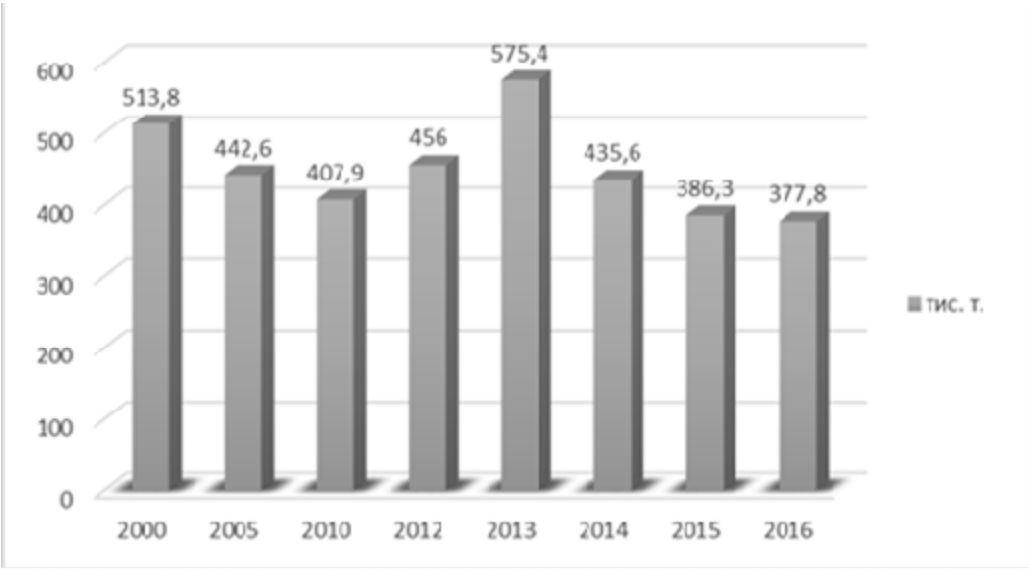

Рис. 2 – Динаміка валового збору винограду 2000-2016 роки (2014 рік і наступні – без урахування АК Крим) [3]

Переробка сировини на вино за 2016 рік, в порівнянні з 2015 роком, навпаки почала збільшуватись на 123 тис. т., що свідчить о збільшенні імпорту та використання іншої сировини (наприклад: плодово-ягідної) (рис. 3).

Основні виробники виноградних матеріалів за регіонами Україні представлені у табл. 1. Найбільшу частку в структурі виробництва виноматеріалів та переробки винограду займає Одеська область. У 2016 році переробка винограду становить 1214, 5 тис.т. що складає 47,8% у загальному обсязі. Це обумовлено тим, що в Одеській області зосереджені найбільші площі насаджень. В Одеській області станом на 2017 рік виробництво винограду становило 130,0 тис.т, що більше у порівнянні з початком жовтня 2016 р. на 3,8%. У січні – вересні 2017р. вироблено 872,2 тис.дал вина ігристого «Шампанське України», 2243,8 тис.дал вина виноградного [2].

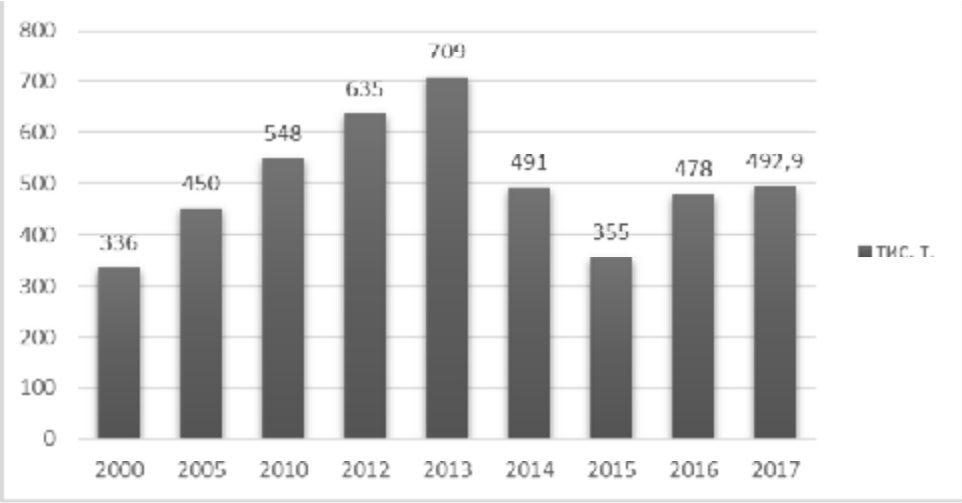

Рис. 3 – Динаміка переробки сировини на вино 2000-2017 роки (2014 рік і наступні – без урахування АК Крим) [3]

Таблиця 1

Виробництво виноматеріалів за регіонами у 2016 році [2, 3]

Регіони	Обсяг вироблених виноматеріалів, т	Питома вага, %	Перероблено винограду на виноматеріали	Питома вага, %
Україна	16637384,5	100	253856,3	100
Закарпатська	335612,6	2,0	4915,5	1,9
Миколаївська	7140879,7	42,9	101772,5	40,1
Одеська	7403531,6	44,5	121448,8	47,8
Херсонська	1757360,6	10,6	25719,5	10,1

На території цього регіону сконцентрована найбільша кількість найвідоміших виноробних підприємств України. Це ПрАТ «Одесавинпром», ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», ТОВ «ПТК Шабо», Болградський, Ізмаїльський, та інші заводи.

Глобалізація ринку вина, вступ України до СОТ, підготовка до інтеграції з Євросоюзом – це все впливає на загострення конкуренції, та потребує перебудови галузі таким чином, щоб її продукція відповідала високим світовим вимогам. Тому можна сказати, що сучасний стан виноградарства сприяє розвитку вітчизняного виноробства.

Важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є ефективне стратегічне управління та формування стратегічного плану.

Стратегічне планування є ефективним засобом своєчасної реакції підприємства на зміну зовнішнього середовища і його внутрішніх можливостей. Воно використовується з однією метою: підвищити ефективність роботи, тобто забезпечити чітке розуміння цілей і завдань усіма співробітниками підприємства, навчити їх оптимально використовувати ресурси, враховувати реальні можливості, гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі [4].

Процедура розробки стратегії передбачає розробку бажаного стану підприємства: бачення, місії, цілей і конкретних заходів щодо використання сильних (слабких) сторін для досягнення можливостей (нівелювання загроз).

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються еталонними. Зміни еталонних стратегій пов’язані зі зміною стану декількох елементів: ринку, продукту, технології, галузі та положення підприємства в середині галузі (рис.4) [4].

До першої групи стратегій відносяться стратегії концентрованого росту, завдяки якій підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі[6]. Вони підрозділяються на такі типи:

– стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство вживає заходи, які дозволять з їх продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Для того щоб реалізувати цю стратегію, необхідні великі маркетингові зусилля та здійснення горизонтальної інтеграції, завдяки якої підприємство прагне встановити контроль над своїми конкурентами;

– стратегія розвитку ринку. Вона будується на тому, що для вже існуючого продукту проводиться пошук нових ринків;

– стратегія розвитку продукту, коли підприємство, на вже освоєному ринку реалізує новий продукт [6].

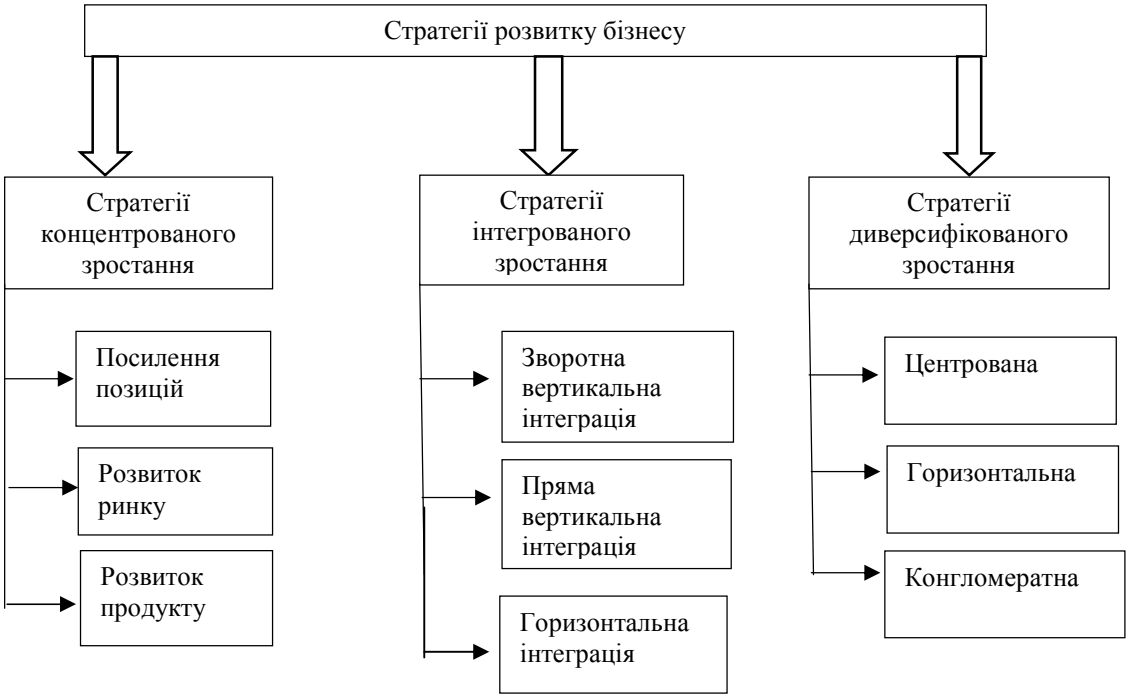

Рис 4 – Еталонні стратегії розвитку бізнесу*

*складено авторами на підставі аналізу джерел [5, 6]

До наступної групи стратегій відносяться стратегії інтегрованого росту. Вони будуються на тому, що підприємство розширюється завдяки додаванню нових структур [6]. До них відносяться:

– стратегія зворотної вертикальної інтеграції. Вона передбачає те, що виробник об'єднується з постачальником матеріально-технічних ресурсів;

– стратегія прямої вертикальної інтеграції. Вона будується на тому, що виробник продукції об'єднується з торговельним посередником;

– стратегія горизонтальної інтеграції, яка шляхом об'єднання з конкурентним підприємством передбачає розширення масштабів діяльності підприємства [6].

Третя група стратегії – стратегії диверсифікованого росту. Вона використовується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися з цим продуктом, на цьому ринку у рамках цієї галузі [6].

Зазначимо основні стратегії диверсифікованого зростання:

– стратегія центрованої диверсифікації. Означає подальшу процедуру супутніх товарів. Така розробка допомагає підприємству вистояти в умовах кризи ринку, не знижуючи рентабельності;

– стратегія горизонтальної диверсифікації ґрунтується на пошуку можливостей зростання на існуючому ринку шляхом виробництва нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство тримає курс на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства. Для реалізації цієї стратегії треба щоб підприємство оцінило власну компетентність у виробництві нового продукту;

– стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється завдяки новому виробництву, яке не пов'язане з колишніми товарами. Якщо порівнювати з іншими стратегіями, ця є однією з найбільш важких. Успіх її безпосередньо залежить від таких факторів: рівня компетентності в даній сфері працівників фірми, факторів сезонності обраного напрямку, наявності грошей для реалізації стратегії та успіху проведення реклами. Вона застосовується не так часто, тому що досить ризикована. Але при її успішній реалізації компанія виходить на абсолютно новий рівень розвитку і тим самим завойовує інші ринки, які раніше для неї були закриті [6].

Зрозуміло, що на великих підприємствах не може використовуватись тільки одна стратегія. Як правило, існують комплексні цілі, щоб їх досягти розробляють певні комбінації стратегій [10]. Великі компанії повинні застосувати різні стратегії, тому що зовнішнє середовище знаходиться в постійній зміні. Успішним підприємствам вдається правильно вибирати, комбінувати та ефективно реалізовувати оптимальні комбінації стратегій і швидко адаптувати їх у міру зміни обставин. Головна роль у вирішенні завдання з оновлення комбінації стратегій належить керівнику. Він повинен вміти тримати компанію в режимі безперервної вимушеної адаптації, що часто суперечить її природному прагненню продовжувати використовувати звичну, зручну або перевірену модель [8].

Знаючи основні типи еталонних стратегій, можна визначити якими стратегіями користуються найбільші виробники виноробної галузі.

Для стратегічного аналізу було виділено такі чотири підприємства.

1. ТОВ «Промислово-торгівельний комплекс Шабо». Використання унікальних і традиційних технологій дозволяє компанії випускати вино, яке отримало визнання на багатьох престижних дегустаційних конкурсах світу. У грудні 2015 року «Шабо» почала випускати колекцію преміальних вин Grande Reserve Shabo - компанія розливає всього по кілька сотень пляшок кожного з семи найменувань. А вже в 2016-му вина «Шабо», в тому числі й з цієї серії, отримали дві золоті, одну срібну і дві бронзові медалі на дегустаційному конкурсі Challenge International du Vin у Франції. Це говорить про те, що підприємство використовує стратегії концентрованого росту, а саме розвитку продукту та розвитку ринку.

ТОВ «ПТК Шабо» здійснює вертикальне інтегроване зростання, що гарантує контроль підприємства над усім технологічним ланцюжком - від виробництва сировини до випуску готової продукції.

Крім вина ТОВ «ПТК Шабо» виробляє коньяки та бренді, пшеничну і виноградну горілку. Пошук і використання додаткових можливостей для виробництва нових продуктів свідчить про те, що підприємство використовує стратегії центрованої і горизонтальної диверсифікації.

1. Перший національний виноробний холдинг (ПНВХ). Це асоціативне об'єднання провідних підприємств виноробної галузі, таких як: ТОВ «Інкерманський завод марочних вин» та АПФ «Таврія». Також воно володіє такими виноградниками: ТОВ «Качинський +», ЗАСТ «Чорноморець», Радгоспзавод ім. Поліни Осипенко та АПФ «Таврія». Все це свідчить про те, що підприємство використовує стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції. За дев'ять місяців цього року підприємство випустило 22 млн пляшок вина, що на 7 млн пляшок більше, ніж за той же період 2016 року. При цьому для материкової України і Європи вина під торговою маркою Inkerman розливаються на потужностях «Будинку марочних коньяків «Таврія». Восени цього року «Таврія» представила перший український сигарний коньяк - Jatone Cigar Reserve, що вказує на стратегію горизонтальної диверсифікації.

Таким чином, ПНВХ використовує стратегії: розвитку продукту та розвитку ринку, горизонтальної та вертикальної інтеграції, горизонтальної диверсифікації.

2. Научно-виробниче підприємство «Нива». В 2016 році компанія представила близько 30 новинок, основний упор вона робить на виробництво тихих вин. НВП «Нива» експортує свою продукцію в Китай, Монголію, США, Польщу, Японію, Білорусь та Молдову. У найближчому майбутньому компанія має намір вийти в Румунію, Угорщину і Болгарію, а також розширити свою присутність на китайському ринку. Це вказує на те, що підприємство використовує стратегії концентрованого росту, а саме: розвитку продукту та розвитку ринку.

НВП «Нива» виробляє такі напої, як: лікери, наливки, шампанське, вина тихі та ігристі, лікерні вермути, сидр, ароматизовані газовані вина під торговими марками "Таирово", "Одеський степ", "Грантвин" та Salute. Таким чином, на підприємстві застосовується стратегія горизонтальної диверсифікації. Підприємство «Нива» об'єднує не тільки виробничу, але і наукову базу, що говорить про наявність стратегії вертикальної інтеграції.

3. ПрАТ «Одесавинпром». ПрАТ «Одесавинпром» – це Одеське агропромислове об'єднання підприємств по виноградарству і виноробній промисловості, що свідчить о стратегії зворотної вертикальної інтеграції. Зараз ПрАТ «Одесавинпром» випускає майже 50 найменувань ігристих і тихих вин, а також коньяки і бренді. Гулієв першими в Україні запропонував українцям авторське вино. Авторські вина Гулієв роблять тільки з власних виноматеріалів і збільшувати обсяги їх виробництва поки не збираються. Підприємство широко використовує стратегію концентрованого росту, а саме розвиток продукту, а також стратегію горизонтальної диверсифікації. Крім винної продукції підприємство також виробляє мінеральну воду та цукерки під ТМ «Французький бульвар», що вказує на стратегію конгламеративної диверсифікації.

Виходячи з наведених даних, можна визначити, які типи еталонних стратегій застосовуються на представлених підприємствах (рис.5).

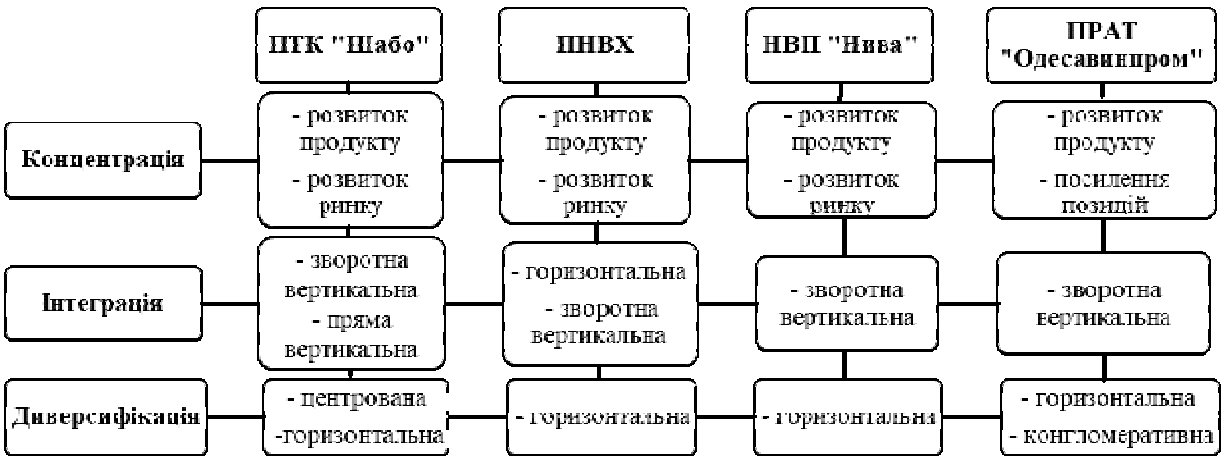

Рис. 5 – Типи стратегій які застосовуються на підприємствах виноробної галузі
* складено авторами на підставі джерел [6, 10]

Таким чином, можна бачити, що кожне підприємство використовує свою комбінацію стратегій. Це залежить від ряду ознак, наприклад: позицій підприємства на ринку, загальних зовнішніх витрат, зміни споживчих переваг, зміни базових цінностей споживачів вина, введення в дію нових законів в галузі вина та виноробства та інших. Також слід відзначити, що тільки одне виноробне підприємство «Шабо» використовує стратегію конгломеративної диверсифікації. Це зумовлено тим, що ця стратегія дуже складна у використанні і потребує великих затрат.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виноградарсько-виноробна галузь суттєво впливає на рівень соціально-економічного розвитку регіонів і є його важливою складовою, а вироблена продукція має виняткове значення для підвищення якості життя населення.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Стратегії розвитку підприємств визначаються в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив їх діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове.

Для ефективного функціонування підприємствам необхідно застосовувати комбінацію стратегій, яка містить еталонні стратегії різних типів з урахуванням особливостей виноробної галузі.

Кожне виноробне підприємство використовує свою комбінацію стратегій, але майже не присутня стратегія конгломеративної диверсифікації. Це зумовлено тим, що вона дуже складна у використанні та потребує великих затрат, однак , вона містить великій потенціал для розвитку за рахунок виходу на зовсім нові ринки.

Література

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник] / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Головне управління статистики в Одеській області / Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.od.ukrstat.gov.ua
3. Державна служба статистики України / Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 306–310
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 336 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: [учебник] / О.С.Виханский. – [2-е изд., перероб. и доп.]. – М.: Гардарика, 2008. – 296 с.
7. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: [підручник] / Н.В. Бутенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://buklib.net/books/21857/
8. Kotler N. Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources / N. Kotler, P. Kotler, W. I. Kotler, 2008. – 544 p.
9. Aaker David A. Strategic Market Management. Wiley, 2013. – 336 p.
10. Рейтинг 25 крупнейших алкогольных компаний Украины / Діловий журнал про агробізнес LANDLORD // Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://landlord.ua/reiting-25-krupneyshin-alkogolnih-kompaniy-ukraini/
11. World Statistics of the Wine Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.wineinstitute.org/resources/statistics

Стаття надійшла 12.10.2017
Стаття прийнята до друку 26.10.2017
Доступно в мережі Internet 30.12.2017

Агеева И.Н.
кандидат экономических наук, доцент
E-mail: agejeva@ukr.net
Агаркова О.В.
магистрант
кафедра менеджмента и логистики
Одесская национальная академия пищевых технологий
ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039
E-mail: orni1995@yandex.com

ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

В статье рассмотрены и проанализированы основные базовые стратегии развития предприятий: стратегия концентрированного роста, интегрированного роста и диверсифицированного роста.

Также приведены отличительные характеристики и этапы стратегий развития предприятий. Построены графики, которые показывают современное состояние винодельческой отрасли Украины, определены положительные и отрицательные тенденции ее функционирования, выделены основные проблемы развития отрасли. Выяснено, что в Украине осталось виноградников около 50 тис. га. Большая часть площадей сократилась именно в сельскохозяйственных предприятиях – поставщиках сырья на переработку. Предприятия винодельческой отрасли ощущают дефицит сырья. Определено , что производство винограда является высокорентабельным , т.е. песпективным , а емкость рынка значительна и это является привлекательным для инвесторов. Доказано, что стратегия экономического развития виноградарской отрасли Украины в условиях международной экономической интеграции предусматривает разработку и постоянное научно-экономическое сопровождение региональных программ развития виноградарства и виноделия во всех виноградарских регионах Украины с целью повышения эффективности работы отрасли, модернизации ее производственной базы, развития кооперативных и интеграционных связей, социальной и маркетинговой политики. Проанализированы основные конкуренты в отрасли винодельческой продукции. Рассмотрены стратегии, которые разрабатывают ведущие предприятия – лидеры винодельческой отрасли. Определено что предприятия используют целый комплекс из двух-трех стратегий, который необходимо адаптировать под постоянные изменения во внешней среде. Выяснено, что предприятия отрасли не используют стратегию конгломеративной диверсификации. Это обусловлено тем, что она очень сложна в использовании и требует больших затрат. Даны рекомендации по приоритетным направлениям развития и повышения экономической эффективности деятельности предприятий отрасли.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегия управления, стратегический анализ, стратегическое планирование, винодельческая отрасль, виноделие, конкурентоспособность.

Ageieva I.
Ph.D., Associate Professor
E-mail: agejeva@ukr.net
Agarkova O.
undergraduate
Department of Management and Logistics
Odessa National Academy of Food Technologies
Kanatna str., 112, Odessa, Ukraine, 65039
E-mail: orni1995@yandex.com

RESEARCH ON APPLICATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES AT THE ENTERPRISES OF THE WINE INDUSTRY

The article considers and analyzes the basic strategies of enterprise development: the strategy of concentrated growth, integrated growth and diversified growth. Also, the distinctive characteristics and stages of enterprise development strategies have been presented. The charts that show the current state of the wine industry of Ukraine have been constructed, positive and negative trends of its functioning have been identified, and the main problems of the industry development have been highlighted. It has been established that in the country there are only about 50 thousand hectares of vineyards. And the main reduction in areas occurred in agricultural enterprises, which are the main suppliers of grapes for processing. Despite the increase in the yield and gross harvest of grapes, the level of provision of wine industry by this product remains insufficient. It has been determined that growing grapes has a significant future, as its production is characterized by high profitability, and the market has a significant capacity and is attractive for investors. It has been proved that the strategy of economic development of Ukraine's viticulture industry in the context of international economic integration provides for the development and continuous scientific and economic support of the regional programs for the development of viticulture and winemaking in all viticultural regions of Ukraine in order to increase the efficiency of the industry, modernize its production base, develop cooperative and integration links, as well as social and marketing policy. The main competitors in the wine industry have been analyzed. The strategies, which are developed by the leading enterprises, leaders of the wine industry, have been considered. It has been determined that enterprises use a system of two or three strategies, which must be adapted to permanent changes in the external environment. It has been found out that the enterprises of the industry do not use the strategy of conglomerate diversification. This is because it is very difficult to be used and requires high costs. The recommendations on priority directions of development and increase of the economic efficiency of the enterprises of the branch have been given.

Keywords: strategy of development, strategy of management, strategic analysis, strategic planning, winemaking, competitiveness.

References

1. Shershnova, Z. Ie. (2004). *Stratehichne upravlinnia* (2-he vyd., pererob. i dop. ed.). KNEU.

2. Holovne upravlinnia statystyky v Odeskii oblasti. (2017). Retrieved from www.od.ukrstat.gov.ua

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2017). Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua

4. Boiarska, M. O. (2015). Analiz stratehii rozvytku pidpryiemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky,* (5), 306-310.

5. Mishchenko, A. P. (2004). *Stratehichne upravlinnia*. K.: Tsentr navch. literatury.

6. Vykhanskyi, O. S. (2008). *Stratehycheskoe upravlenye* (2-e yzd., pererob. y dop. ed.). M.: Hardaryka.

7. Butenko, N. V. (2006). Osnovy marketynhu. Retrieved from http://buklib.net/books/21857/

8. Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*.

9. Aaker , D. A. (2013). *Strategic Market Management*. Wiley.

10. Рейтинг 25 крупнейших алкогольных компаний Украины. (2017, January 31). Retrieved from http://landlord.ua/reiting-25-krupneyshin-alkogolnih-kompaniy-ukraini/

11.World Statistics of the Wine Institute. (2017). Retrieved from http://www.wineinstitute.org/resources/statistics

Received 12 October 2017
Approved 26 October 2017
Available in Internet 30.12.2017