

УДК 005.52:005.33:663.25.013:339.137.2
DOI: 10.15673/ie.v10i2.961

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

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ

У статті розглянуто сучасний стан виноробної галузі, а саме порівняння України з країнами-лідерами, світове споживання вина та виробництво вина в Україні. Наведено відмінні характеристики та етапи стратегій розвитку виноробних підприємств. Визначено позитивні та негативні тенденції функціонування галузі, виділені основні проблеми її розвитку. Проведено порівняльний аналіз підприємств виноробної галузі України. Надано рекомендації щодо пріоритетних напрямків розвитку та підвищення економічної ефективності діяльності підприємств галузі. Найбільшу частку в структурі виробництва виноматеріалів та переробки винограду займає Одеська область. Розроблено стратегічний набір для підприємства виноробної галузі. Запропоновано можливі заходи щодо формування стратегічного набору. Обґрунтовано взаємозв'язок різних типів стратегій та визначено роль стратегічного набору у досягненні стратегічних цілей. Визначено напрямки стратегічного розвитку підприємств виноробної галузі, зроблено пропозиції щодо розробки стратегічних альтернатив на прикладі ТОВ «ПТК Шабо», запропоновано стратегічний набір та шляхи удосконалення завдяки стратегії диверсифікації на ТОВ «ПТК Шабо».

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічний аналіз, стратегічний набір, 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. Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки стратегічного набору та реалізації стратегії підприємств.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Економічні проблеми виноградарства і виноробства та актуальність стратегічного управління розглядалися у працях Шершньової З.Є., І. М. Агеєвої, Боярської М.О., Міщенко А.П., Виханського О.С., Бутенко Н.В., Небеснюк Ю.В., Мілевої М.Д. та ін.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження та обґрунтування застосування стратегій розвитку підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- дослідити тенденції розвитку вітчизняного та світового ринку виноробної продукції;
- розробити стратегічний набір для підприємства виноробної галузі;
- запропонувати можливі заходи щодо формування стратегічного набору для підприємства виноробної галузі.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

Протягом останнього десятиліття років, відзначається постійне зростання частки вин Нового Світу. Завдяки цінній політиці, маркетингової стратегії, розуміння світових трендів, технологічності, а також спрощеній системі державного регулювання виноробства країн Нового Світу. За останні десять років вина країн Нового Світу зайняли близько 40% ринку, склавши серйозну конкуренцію консервативним європейським виробникам [1].

Загальна вартість виробництва вина в світі становить майже 70 млрд доларів США [1].

Географічна структура світового ринку вина представлена на рисунку 1.

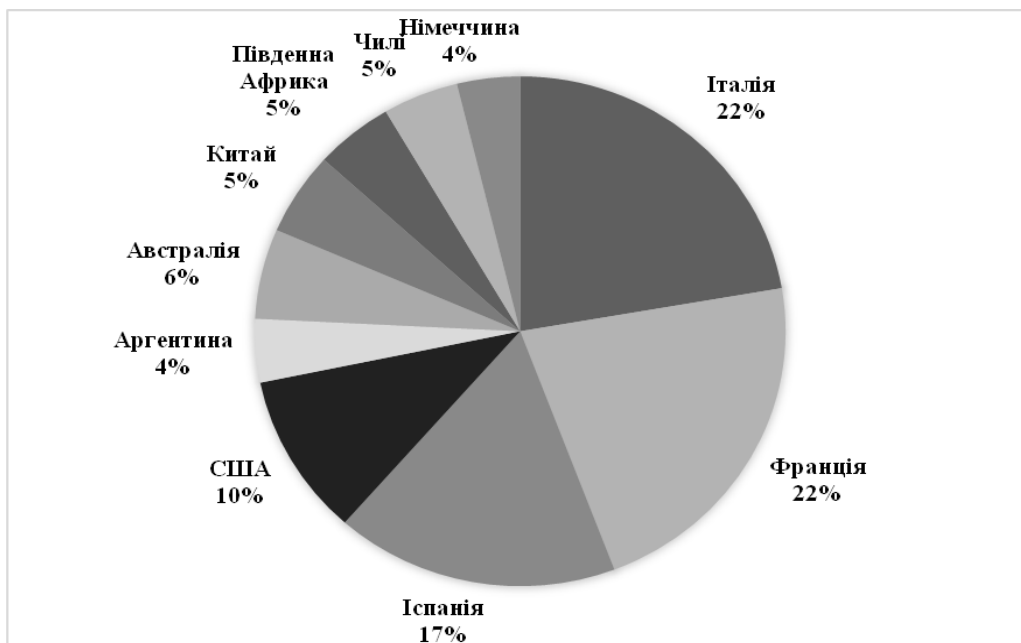


Рис. 1 - Світовий ринок вина в 2016 році [8, 11]

За підсумками 2015 та 2016 років Італія повернула собі статус світового лідера за обсягом виробництва вина, в черговий раз обігнавши за цим показником Францію. Обсяг виробництва італійських вин склав 49 мільйонів гектолітрів вина, що на 1% менше результату минулого року. При цьому у Франції, яка виявилася на другому місці, було вироблено більш 47 мільйонів гектолітрів вина, що на 1% більше за аналогічний показник минулого року [8].

Третє місце утримує Іспанія з показником - понад 36 мільйонів гектолітрів вина на рік. (див. рис. 1)

В цілому в 2016 році світове виробництво вина виросло в порівнянні з 2015-м на 2%, до 275,7 млн. гл, і перевищила середні показники останніх років. Наприклад, в 2015-му через дощове літо європейські виробники втратили значну частину врожаю. Зокрема, в Італії виробництво вина скоротилося на 15%, в Іспанії - на 19%, в Румунії - на 20%, в Болгарії та Хорватії - на 30%. У 2016-му Болгарія змогла наростити виробництво на 106%, і повернутися до своїх середньорічних показників 1,3 млн гл, зайнявши 22-е місце [8, 11].

Непогані показники і у інших європейських винних лідерів. Так, Австрія збільшила виробництво на 18%, Угорщина - на 12%, Румунія - на 9%, Португалія - на 8%. Непроста ситуація склалася тільки в Греції, яка за 2015 рік з падінням в 13% зменшила свої показники і в 2016-му - на 9%, змінивши свою позицію з 14-го на 16-е місце з 2,65 млн гл. Це найнижчий показник для країни за останні п'ять років [11].

З основних представників винного ринку на інших континентах США впевнено тримаються за 4-е місце, збільшивши виробництво на 1%, до 22,1 млн гл. Відмінні результати показала і Чилі, наростивши випуск вина на 22,6% і перемістившись з 12,9 млн гл з 9-го на 6-е місце. В останні роки ця країна впевнено завойовує винний ринок. У той же час її сусідка Аргентина, хоч і зберегла за собою 5-е місце, зменшила виробництво на 12%, до 13,4 млн гл, що гірше її показників 2014 і 2015 років [11].

Динаміка виробництва вина в Україні в порівнянні з країнами-лідерами наведено на рисунку 2.

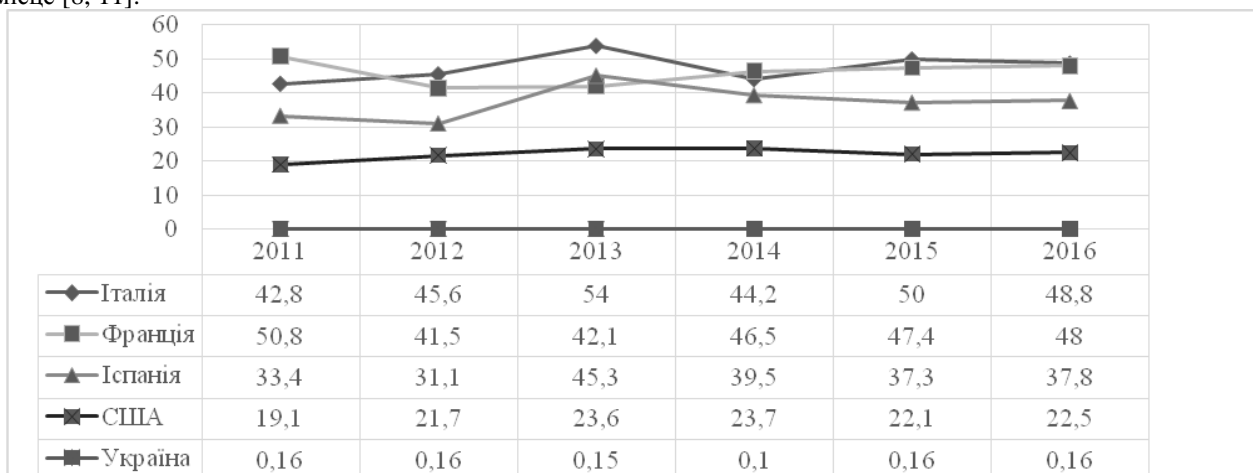


Рис.2. – Динаміка виробництва вина в Україні в порівнянні з країнами-лідерами [8, 11]

Обсяг світового споживання склав 246 мільйонів гектолітрів вина на рік (це 32,8 мільярда пляшок). Споживання вина зростає, в основному за рахунок збільшення споживання вина ринками США, Великобританії та Китаю. У Китаї вино стає все більш популярним продуктом завдяки зростаючому середньому класу. Очікується, що імпорт вина в країну буде збільшуватись прискореними темпами.

Сполучені Штати Америки продовжують утримувати позицію лідера за обсягом загального споживання вина. Закупивши в 2015 році 32 мільйони гектолітрів вина (4,3 млрд пляшок), вони збільшили споживання у порівнянні з попереднім періодом на 3% [1].

Світове споживання вина наведено на рисунку 3.

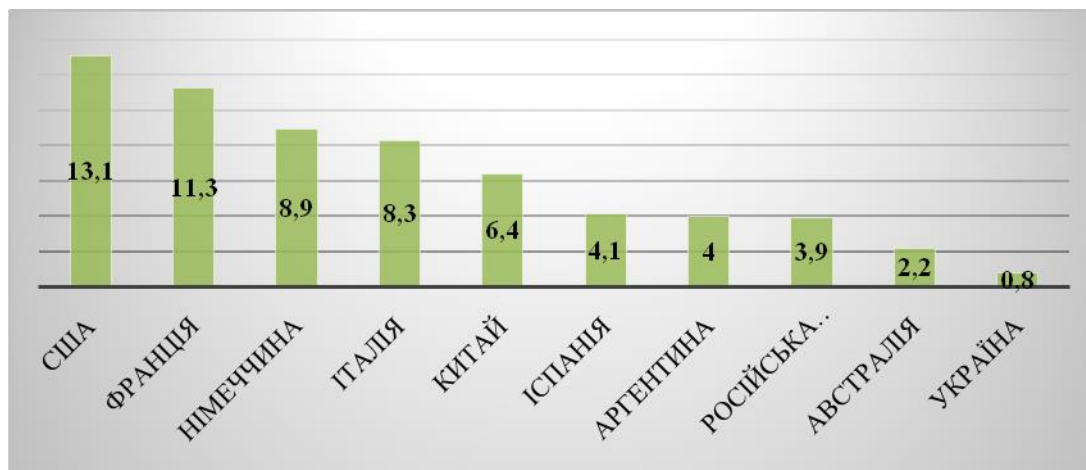


Рис. 3 – Світове споживання вина на 2016 рік [1]

Друге місце в рейтингу споживання утримує Франція при обсязі 27 млн гектолітрів на рік (3,7 млрд пляшок). Тут, як і в багатьох європейських країнах, відзначається спад споживання вина. Швидше за все, це тісно пов'язано зі світовою кризою і погіршенням економічного стану країни.

Третє місце дісталось Німеччині, яка обігнала по споживанню вина Італії, змістивши останню на четверте місце. Обсяг закупівлі вина Німеччиною склав 22 млн гектолітрів (2,9 млрд пляшок), щоб на 8% більше попереднього періоду.

Важливо також зазначити, що лідерство в рейтингу споживання вина на одну людину населення займає Ватикан, випиваючи в рік в середньому 54 л вина на одну людину (150 г щодня). Для порівняння, аналогічний показник споживання вина на одну людину в Україні в 12 разів менше і складає всього 4,5 л вина на рік.

Для України світовий ринок винограду представляє значний інтерес, адже, наприклад, країни ЄС лише на 75% покривають внутрішні потреби його споживання за рахунок власного виробництва. Ринок Росії, Казахстану та інших країн СНД також має певні перспективи, розумне використання яких може прискорити розвиток вітчизняного виноградарства.

Єдина проблема — це відсутність в Україні на цьому етапі розвитку сільського господарства суттєвих резервів щодо нарощування власного виробництва винограду як для внутрішніх потреб (за останні роки вони коливалися у межах 270–290 тис. т — прим. авт.), так і збільшення його експорту. На жаль, також виробничі можливості вітчизняного виногра-

дарства не дозволяють ефективно використати наявну експортну нішу світового ринку у найближчі роки.

В Україні виноробна галузь — це складова частина загальнонаціонального продовольчого комплексу. Та, на жаль, вітчизняний ринок винограду і вина перебуває нині в кризовому стані, при чому слід зауважити, що тільки вирощування столового винограду є високорентабельним.

Основні виробники виноградних матеріалів за регіонами України представлені на рис. 4.

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.

Для визначення конкурентоспроможності, було обрано 10 виноробних підприємств Одеської області, а саме: ПКП «Шабо», ТОВ «VinAGRO», ТОВ "Niva NVP, ПАТ «Одесавинпром», Котовський винзавод, ВАТ Болградський «Харчовик», ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ПП «Vinogradago Kubey», ТОВ «Винні традиції України», ПП «АК Sakal» [9].

Найбільш конкурентоспроможним виявилось ПТК «Шабо». Крім того видно що, тільки два підприємства за аналізований період змогли наростити обсяги виробництва власної продукції. Темпи приросту ринкової частки склали відповідно 4,7% та 4,76%. Останні вісім підприємств не тільки не зберегли свої частки ринку, а навпаки — втратили їх.

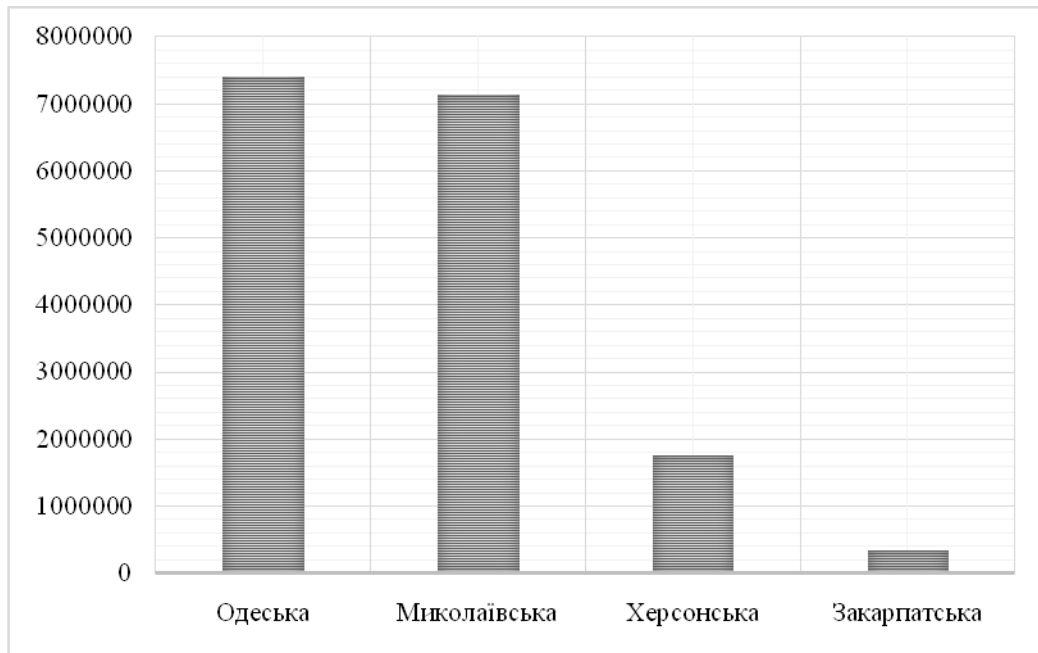


Рис. 4 – Обсяг вироблених виноматеріалів, т [5, 6, 7]

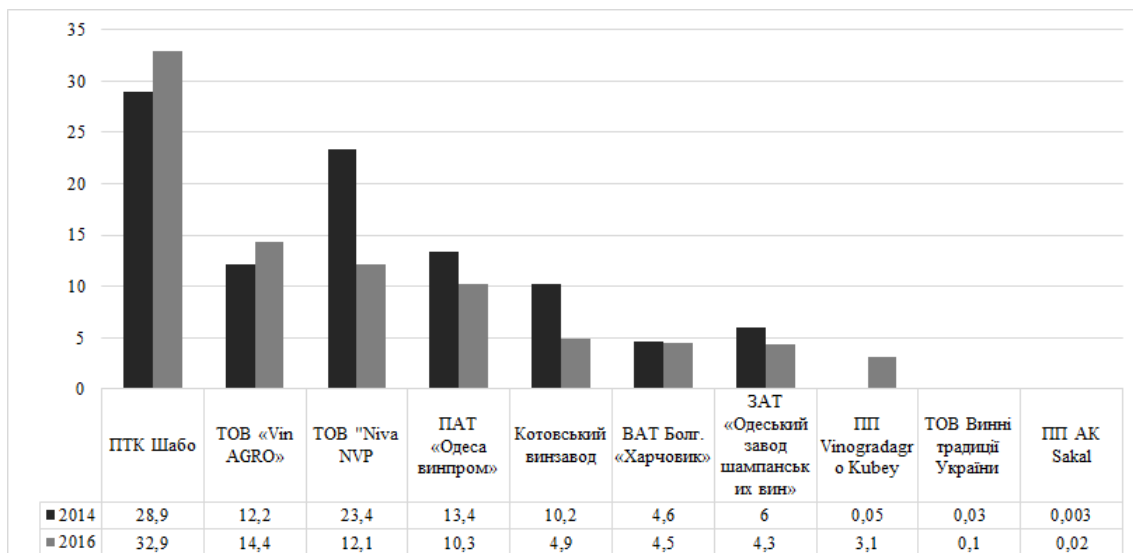


Рис. 5 - Порівняльна характеристика підприємств за розміром ринкової частки Одеської області у 2014 та 2016 рр. [9]

У 2016 році найбільш конкурентоспроможними підприємствами були ПТК Шабо; Котовський винзагод; ПАТ «Одесавинпром»; ВАТ Болградський «Харчовик». Найменш конкурентоспроможними були ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ТОВ Винні традиції України [7, 9].

На основі даної інформації можна сказати, що лідером цієї групи є виноробне підприємство «Шабо», яке за аналізований період часу збільшило обсяг виробництва вина, а також збільшило свою частку в загальному обсязі виробництва, крім цього підприємство «Шабо», відноситься до інноваційних та передових не тільки на теренах Одеської області, а і України в цілому [4].

Роздивившись тенденції зростання світового ринку, а також недоліки українського ринку, пропонується розробити систему стратегій для підприємств

виноробної галузі. Для розробки системи стратегій (стратегічного набору) необхідно провести стратегічний аналіз не тільки зовнішнього, але і внутрішнього середовища.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища проводився на прикладі виноробного підприємства ТОВ «ПТК Шабо» На основі цього аналізу для підприємства ТОВ «ПТК Шабо» пропонується відповідний стратегічний набір.

Підприємству слід підтримувати стратегію зростання, а саме у складі таких стратегій: концентрації, інтеграції та диверсифікації.

Стратегія концентрованого зростання включає: розвиток продукту, розвиток ринку та посилення позицій.

На рисунку 6 пропонується заходи у рамках стратегії концентрації.

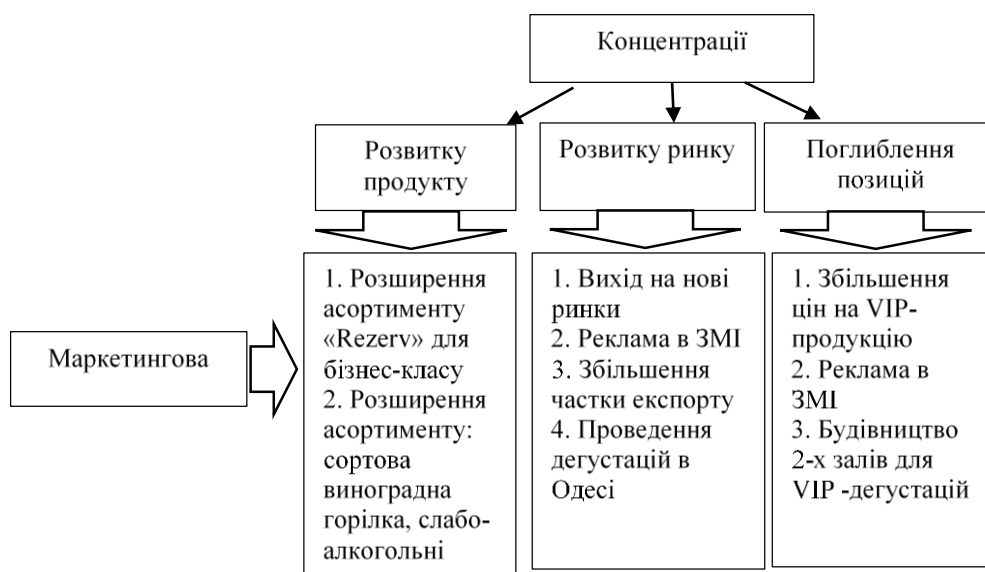


Рис. 6. Стратегія концентрованого росту ТОВ «ПТК Шабо» *

*складено авторами на підставі аналізу джерел [4, 9]

Стратегія розвитку продукту забезпечується маркетинговою стратегією, для якої пропонується:

- розширення асортименту «Rezerv» для бізнес-класу;
- розширення асортименту: слабоалкогольні вина, сортові види горілки.

Слабоалкогольні вина - сьогодні багато споживачів, дезорієнтовані антиалкогольною рекламою, поширюється здоровий спосіб життя. Переважними стають легкі вина, які краще вписуються в "сучасний стиль споживання продуктів харчування".

По даній темі розробляється кілька напрямків:

- перше розраховане на виведення нових сортів винограду і відновлення старих сортів з низьким вмістом цукру на стадії зрілості;
- друге - це виведення винних дріжджів зі зниженою здатністю переробляти цукор в алкоголь;
- третя, найбільш швидкий напрямок - зниження фортеці вина, шляхом деалкоголізації суслу або готового вина (такі технології в країнах "старого світу" заборонені).

Ще пропонується випуск сортових видів горілки. Тобто треба поділяти виноматеріал на сорти та з них виробляти горілку: наприклад горілка виноградна «Мускатна Шабо» чи горілка виноградна Шардоне.

Стратегія розвитку ринку включатиме такі маркетингові стратегії:

- вихід на нові ринки: Японія, Китай та Америка;
- реклама в ЗМІ: пропонується розробити рекламу для тихих вин на телебаченні, та для брендів

(коньяків) на радіо;

- збільшення частки експорту. Зараз частка експорту в ТОВ «ПТК Шабо» становить 3 %. Пропонується підвищити цю частку до 7 %. Задля цього потрібно освоювати нові ринки;
- проведення дегустацій в Одесі.

Стратегія поглиблення позиції включає такі маркетингові стратегії:

- збільшення цін на VIP-продукцію. Підприємство використовує відносно привабливу цінову політику, однак рекомендовано збільшити ціни на VIP-продукцію, тому що для цього сегменту споживачів ціна занадто низька;
- реклама в ЗМІ;
- будівництво 2-х залів для VIP-дегустацій. На жаль зараз дегустація стандарт та VIP-дегустація проводиться в одному залі. Тому для VIP-клієнтів пропонується зробити два додаткових зали.

Пропонується стратегія інтегрованого росту (рис. 7).

Також пропонується такі дві стратегії інтегрованого зростання – це:

- 1) зворотна вертикальна інтеграція, яка включає удосконалення власної сировинної бази: введення в структуру насаджень столових сортів винограду;
- 2) пряма вертикальна інтеграція:
 - відкриття філіалу «Центр культури вина» в Грузії та Одесі - в Грузії є виноградники та винзавод, які належать ТОВ «ПТК Шабо». Тому пропонується зробити аналог «Центру культури вина Шабо».

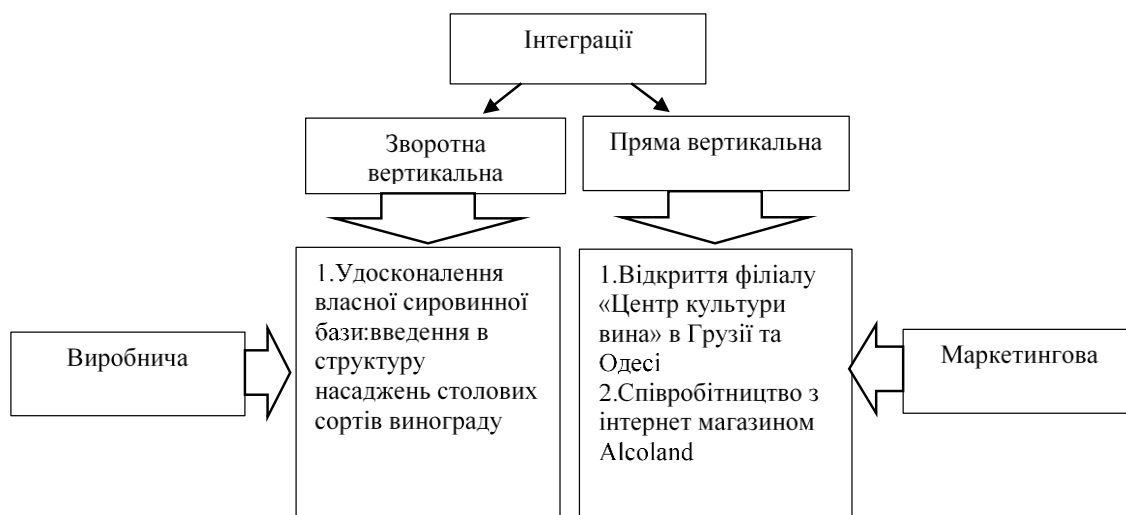


Рис. 7 – Стратегія інтегрованого росту ТОВ «ПТК Шабо»*
*складено авторами на підставі аналізу джерел [4, 9]

Також пропонується відкрити філіал в Одесі, тому що Одеса – це туристичне місце. Філіал буде містити фірмовий магазин, також пропонується проводити дегустації та відкрити школу сомельє. Це дозволить збільшити обсяги реалізації продукції;

– співробітництво з інтернет магазином Alcoland. Так як по закону підприємство не має права

продавати свою продукцію через мережу інтернет, тому пропонується співробітництво з постачальниками.

Також пропонується використовувати дві стратегії диверсифікації (рис.8).



Рис. 8. Стратегія диверсифікованого росту ТОВ «ПТК Шабо»*
*складено авторами на підставі аналізу джерел [4, 9]

Також пропонується використовувати дві стратегії диверсифікації.

1. Центрована диверсифікація, яка включає розширення асортименту: слабоалкогольні вина та безалкогольні напої.

Вона забезпечується такими виробничими стратегіями, як:

- виробництво косметичних засобів з виноградних кісточок. З виробничих відходів можна запропонувати робити косметичні засоби. Наприклад: масло для тіла з виноградних кісточок;

- виробництво нової продукції.

2. Горизонтальна диверсифікація, яка включає:

- будівництво готелю для туристичного комплексу - для того, щоб значитись туристичним комплексом компанії Шабо не вистачає готелю. Шабо розташовано біля моря та багатьох баз відпочинку, це дозволить залучити більше відвідувачів та дозволить отримувати більший прибуток;

- відкриття школи сомельє.

Також, горизонтальна диверсифікація забезпечується виробничою стратегією. Вона включає покращення інфраструктури.

Нажаль дорога в Шабо не є досконалою, тому пропонується зробити причал та пустити паром з міста Одеси в Шабо. Ще є пропозиція щодо додаткової зупинки для електрички. Тому що залізничний транспорт зупиняється не зручно. Додаткова зупинка буде розташовуватись недалеко від Дому ігристих вин Шабо.

Також пропонується:

- стратегія організаційних змін - удосконалення організаційної структури за рахунок утворення системи департаментів по основним системам;

- фінансова стратегія - збільшення частки експорту з 3% до 7%, що дозволить отримувати дохід в більш стабільній валюті та економія на опаленні завдяки використанню лози;

- стратегія інновацій - освоєння нової технології для розширення асортименту. Це потрібно для виготовлення нової продукції: слабоалкогольного вина та безалкогольних напоїв.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Застосування стратегічного управління обумовлено нестабільністю бізнес-середовища, яка пов'язана з необхідністю вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Для досягнення мети статті, а саме - дослідження та обґрунтування застосування стратегій розвитку підприємств виноробної галузі, - виявлені основні тенденції розвитку світового та вітчизняного ринку виноробної продукції. Визначено, що для України світовий ринок винограду представляє значний інтерес, адже, наприклад, країни ЄС не в повній мірі покривають внутрішні потреби його споживання за рахунок власного виробництва. Розумне використання певних перспектив може прискорити розвиток вітчизняного виноградарства і виноробства, які перебувають нині в кризовому становищі.

У зв'язку з цим для ефективного пошуку альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами виноробної галузі, запропоновано стратегічний набір, в рамках якого були розглянуті базові стратегії, такі як: стратегія концентрованого росту, стратегія диверсифікованого росту та стратегія інтегрованого росту.

Крим базових стратегій розроблені функціональні стратегії: маркетингова, виробнича, стратегія організаційних змін, фінансова стратегія та стратегія інновацій, які фокусують в собі низку заходів в межах стратегії росту. Впровадження стратегічного набору розглянуте для підприємства ТОВ «ПТК Шабо», лідера виноробних підприємств Одеської області.

Література

1. Aaker David A. Strategic Market Management. Wiley, 2013. – 336 p.
2. Solodova O. Global strategy of positioning of wine production in Ukraine / O. Solodova, O. Golu-byonkova // Економіка харчової промисловості. - 2017. – Т.9, № 2. – С. 60-67. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2017_9_2_10.](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2017_9_2_10.;); DOI: 10.15673/ie.v9i2.644
3. World Statistics of the Wine Institute (2016). Retrieved, from <http://www.wineinstitute.org/resources/statistics>
4. Агєєва І.М. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств / І.М. Агєєва, М.Д. Мілева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekhp/2009_3/st6.pdf.
5. Аграрний сектор розвитку України (стан і перспективи розвитку)/ [Присяжнюк М.В., Зубець М.В., Саблук П.Т., та ін.] ; за ред. М.В.Присяжнюка, М.В.Зубця, П.Т.Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.М.Федорова. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 1008 с.
6. Головне управління статистики в Одеській області / Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.od.ukrstat.gov.ua>
7. Державна служба статистики України / Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Каламан О. Б. Тенденції розвитку світового та українського ринку продукції виноробства в сучасних умовах / О. Б. Каламан, А. С. Молчановська // Економіка харчової промисловості. – 2016. – Т. 8, № 2. – С. 3–8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2016_8_2_2.](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2016_8_2_2.;); DOI: 10.15673/ie.v8i2.124

9. Мировой винный рынок: перераспределение сил [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/market/agricultural-market/vinnyi-rynok-otrezvliashie-tendencii-261254>

10. Рейтинг 25 крупнейших алкогольных компаний Украины / Діловий журнал про агробізнес LANDLORD // Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/>

11. Седікова І. О. Дослідження напрямів впровадження стратегії диверсифікації на підприємствах виноробної галузі [Електронний ресурс] / І. О. Седікова, Н. А. Петровичко // Економіка харчової промисловості. – 2017. – Т.9, Вип.1. – С. 44–50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2017_9_1_8; DOI: 10.15673/fie.v9i1.487

12. Стан виноробної галузі у світі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://take-profit.org/economicnews.php>

Стаття надійшла 12.04.2018
Стаття прийнята до друку 26.04.2018
Доступно в мережі Internet 7.07.2018

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

ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА

В статье рассмотрено современное состояние винодельческой отрасли, а именно сравнение Украины со странами-лидерами, мировое потребление вина и производство вина в Украине. Также приведены отличительные характеристики и этапы стратегий развития предприятий. Рассмотрено современное состояние винодельческой отрасли Украины, определены положительные и отрицательные тенденции ее функционирования, выделены основные проблемы развития отрасли. Проведен сравнительный анализ предприятий винодельческой отрасли Украины. Даны рекомендации по приоритетным направлениям развития и повышения экономической эффективности деятельности предприятий отрасли. Выявлено регион с наибольшей долей рынка в Украине, а также предприятие лидер. Разработан стратегический набор для предприятия винодельческой отрасли. Предложены возможные мероприятия по формированию стратегического набора. Обоснована взаимосвязь различных типов стратегий и определена роль стратегического набора в достижении стратегических целей. Определены основные направления стратегического развития предприятий винодельческой отрасли, сделаны предложения по разработке стратегических альтернатив развития предприятий винодельческой отрасли на примере ООО «ПТК Шабо», предложен стратегический набор и пути совершенствования, благодаря стратегии диверсификации на ООО «ПТК Шабо».

Ключевые слова: стратегия развития, стратегический анализ, стратегический набор, 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

PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC SET

The current stage of Ukrainian economy development can be characterized by significant changes in the surrounding environment of an enterprise, which is stipulated by an increase in the level of mobility of external factors and an increase in their impact on the internal environment. Under the above-mentioned

conditions it becomes impossible to deal with problems by using existing experience or its extrapolation. Therefore, effective activity and further development of domestic enterprises and institutions should be based on the principles of strategic management. It should predict future events due to constant observance of the balance of their potential with the environment.

The article considers the current state of the wine industry, specifically the comparative analysis of Ukraine and leading countries, world wine consumption and wine production. In this work different characteristics and stages of business development strategies can also be found. Here is considered the current state of the wine industry of Ukraine, positive and negative tendencies of its functioning and the main problems of the industry development have been considered. The comparative analysis of the enterprises of the wine-making industry of Ukraine has been developed. In this article one gives recommendations on priority directions of development and increase of economic efficiency of enterprises activity in the given branch. We emphasized general trends of the world wine market development, made analysis of the dynamics of the Ukrainian wine market development in the conditions of world integration, and investigated the mechanisms of the internal environment of the enterprises of the wine industry (for example, «Shabo»). The region with the largest share in Ukraine has been as determined, as well as the leader of the company. The strategic set for the wine-making industry has been developed and suggested possible measures for forming a strategic set have been suggested. The interrelation of different types of strategies has been substantiated and the role of strategic has been in achieving strategic goals has been defined. The new directions of strategic development of the enterprises of the wine-making industry have been highlighted. All the proposals were made regarding the developed strategic alternatives of the wine industry by the example of «Shabo». The ways of improvement have been proposed through the diversification strategy at «Shabo».

Keywords: strategy of development, strategic analysis, strategic set, winemaking, winemaking, competitiveness.

References

1. Aaker, D. A. (2013). *Strategic Market Management*. Wiley.
2. Solodova, O., & Golubyonkova, O. (2017). Global strategy of positioning of wine production in Ukraine. *Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti*, 9(2), 60-67. doi:10.15673/ie.v9i2.644
3. World Statistics of the Wine Institute. (2016). Retrieved from <http://www.wineinstitute.org/resources/statistics>
4. Ahieieva, I. M., & Milieva, M. D. (2009). Stratehii konkurentsii yak osnova dosiahnennia konkurentnykh perevah kharchovykh pidpriemstv. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekhp/2009_3/st6.pdf
5. Prysiazhniuk, M. V., Zubets, M. V., & Sabluk, P. T. (2011). *Ahrarnyi sektor rozvytku Ukrainy (stan i perspektyvy rozvytku)* (M. V. Prysiazhniuk, M. V. Zubets, P. T. Sabluk, V. Ya. Mesel-Veseliak, & M. M. Fedorov, Eds.). K.: NNTs IAE.
6. Holovne upravlinnia statystyky v Odeskii oblasti. (2018). Retrieved from <http://www.od.ukrstat.gov.ua>
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2018). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Kalaman, O. B., & Molchanovska, A. S. (2016). Tendentsii rozvytku svitovoho ta ukrainskoho rynku produktsii vynorobstva v suchasnykh umovakh. *Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti*, 8(2), 3-8. doi:10.15673/ie.v8i2.124
9. Kostyuhina, I. (2013, November 04). Mirovoy vinnyiy rynek: Pereraspredelenie sil. Retrieved from <http://ubr.ua/market/agricultural-market/vinnyi-rynok-otrezvliashie-tendencii-261254>
10. Reyting 25 krupneyshih alkoholnyih kompaniy Ukrainy / DIllovyi zhurnal pro agrobiznes LANDLORD. Retrieved from <http://landlord.ua/>
11. Sedikova, I. O., & Petrochko, N. A. (2017). Doslidzhennia napriamiv vprovadzhennia stratehii dyversyfikatsii na pidpriemstvakh vynorobnoi haluzi. *Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti*, 9(1), 44-50. doi:10.15673/ie.v9i1.487
12. Stan vynorobnoi haluzi u sviti. Retrieved from <http://take-profit.org/economicnews.php>

Received 12 April 2018
Approved 26 April 2018
Available in Internet 7.07.2018