

РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПИВА І ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ-УЧАСНИКІВ

© Мороз Л.А., Савченко Ю.Т., 2007

Досліджено тенденції розвитку українського ринку пива, розподіл його часток між основними продуцентами. Розглянуто можливості досягнення підприємствами конкурентних переваг як за рахунок позиціонування продукції, так і за рахунок збільшення масштабів виробництва. Запропоновано класифікацію джерел отримання конкурентних переваг. Визначено концептуальні зміни в оцінюванні можливостей використання альтернативних стратегій конкуренції в умовах глобалізації ринків.

The trends of development of the Ukrainian beer market, its division between main producers are investigated. The achievement of competitive advantages with product positioning and enlargement of production scale are shown. The classification of competitive advantage sources is suggested. The conceptual changes in the estimation of possibilities of the use of alternative strategies of competition in the conditions of markets globalization are defined.

Постановка проблеми. На сучасних високонасичених товарних ринках конкуренція стає дедалі гострішою і національним товаровиробникам необхідно вчитись активно формувати конкурентні переваги, розробляти відповідні стратегії, що забезпечать отримання цих переваг, вивчати світовий досвід, адаптувати його до специфіки українського ринку.

Окреслена проблема ускладнюється процесами інтернаціоналізації економіки і глобалізації ринків, внаслідок чого транснаціональні корпорації, які мають великий досвід конкурентної боротьби на міжнародних ринках, займають все стійкіші конкурентні позиції на багатьох товарних ринках нашої країни.

Особливо актуальною ця проблема є на олігополістичних ринках, де невелика кількість основних гравців визначає загальну ринкову ситуацію і правила гри. Тому дослідження тенденцій розвитку цих ринків, аналіз стратегій конкуренції, які використовують основні їх учасники, є дуже важливими і мають як теоретичне, так і практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблеми конкуренції на сучасних насичених товарних ринках, формування конкурентних переваг підприємств, використання відповідних стратегій, які можуть бути джерелами отримання цих переваг, досить активно висвітлюються в науковій літературі. Передусім це фундаментальні праці іноземних авторів Майкла Портера [14], Пітера Дойля [8], Ігоря Ансоффа [1], Жан-Жака Ламбена [11], Філіппа Котлера і Гаррі Армстронга [2], Малколма Мак-Дональда [12], а також вітчизняних науковців Н.В. Куденко [10], А.В. Войчака [7], О.В. Зозульова та Н.Л. Писаренко [9] та інших.

Водночас необхідно зазначити, що автори по-різному трактують термін “конкурентна перевага” і неоднозначно підходять до визначення джерел отримання цих переваг, їх класифікації.

Так, Ж.-Ж. Ламбен вважає, що “конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару чи марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми основними конкурентами” [11, с. 277].

Ф. Котлер і А. Армстронг характеризують конкурентну перевагу як “перевагу, яку компанія має над конкурентами через надання споживачам більшої цінності або за рахунок пропозиції товарів і послуг за нижчими цінами у порівнянні з конкурентами, або за рахунок надання споживачам більших вигод, які у достатній мірі компенсують більш високі ціни на товари та послуги” [2, с. 220].

Найширше трактування даного терміну подає Н.В. Куденко, котра вважає, “що конкурентна перевага фірми – це відмінна риса діяльності фірми, яка забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку” [10, с. 176].

Різні, часом суперечливі, точки зору висловлюють окремі автори, окреслюючи підходи до групування факторів, які визначають характер конкурентних переваг, і стратегій, що забезпечують фірмам ці переваги. Зокрема, Ж.-Ж.Ламбен вважає [11, с. 277–278], що різноманітні фактори, які забезпечують фірмі конкурентні переваги, можна згрупувати у “дві широкі категорії – внутрішні і зовнішні”.

До *зовнішніх* автор зараховує переваги, що ґрунтуються на відмітних якостях товару, що створюють *цінність для споживача*, і тим самим збільшують “ринкову силу” фірми, яка може змусити ринок прийняти вищу ціну, ніж у конкурента, який не забезпечує відповідної вирізняльної характеристики товару. Стратегія, що забезпечує зовнішню конкурентну перевагу, – це стратегія диференціації, яка спирається на маркетингові ноу-хау фірми.

До *внутрішніх* переваг Ж.-Ж.Ламбен зараховує ті, що ґрунтуються на домінуванні фірми стосовно витрат виробництва, управління фірмою чи товаром, що створюють *цінність для виробника*, яка дає змогу досягнути собівартості нижчої, ніж у конкурента. Стратегія, що забезпечує внутрішню конкурентну перевагу, – це стратегія лідерства за витратами, яка ґрунтується на виробничих чи організаційних ноу-хау фірми.

Ці два типи конкурентних переваг за Ж.-Ж.Ламбеном “мають різне походження і різну природу, часто виявляються *несумісними*, оскільки потребують суттєво відмінних між собою навичок і культури” [11, с. 279].

О.В. Зозульов та Н.Л. Писаренко також відзначають два підходи до можливостей отримання конкурентних переваг [9, с. 7–10]. Перший з них, який автори називають *підходом, акцентованим на споживачах*, передбачає, “що джерелом конкурентної переваги компанії на ринку є товар, його особливі властивості”, а засобом досягнення цієї переваги є стратегія диференціації. Це відповідає трактуванню Ж.-Ж. Ламбена, на відміну від трактування ним характеристик другої групи конкурентних переваг.

Другий підхід, за баченням авторів, є *підходом, акцентованим на конкурентах* (тобто за своєю природою також визначається зовнішніми факторами). Джерелом конкурентних переваг у цьому разі “є або нижчі у порівнянні з конкурентами витрати, або преференції, пов’язані із якістю маркетингового середовища, наприклад, законодавчою базою” [9, с. 8]. При цьому автори вважають, що “створення та утримання стратегічної конкурентної переваги неможливо без утримання балансу між цими підходами” (що суперечить позиції Ж.-Ж. Ламбена).

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати неоднозначне трактування різними авторами як сутності самої категорії “конкурентні переваги”, так і класифікації факторів, що їх визначають, а також стратегій, які забезпечують ці переваги, що свідчить про доцільність подальших досліджень і обґрунтувань у цій сфері.

Формулювання цілей статті. Подальші дослідження виконано авторами на прикладі вітчизняного ринку пива, який характеризується високим рівнем конкуренції і належить до олігополістичних ринків. Ми ставили за мету проаналізувати динаміку розвитку ринку, діяльність основних його учасників; виділити пріоритетні напрямки формування їх конкурентних переваг і окреслити основні чинники, що визначають розвиток цих переваг.

Виклад основного матеріалу. За останні дванадцять років український ринок пива мав періоди спаду, стабілізації та оновлення. На ринку відбулось укрупнення виробників, зміцнення позицій одних пивних брендів та послаблення других, розширення асортименту в різних цінових категоріях, зменшення кількості дрібних підприємств.

Найбільший спад виробництва пива спостерігався в 1996 році. У наступні роки тенденція змінилась і ринок пива почав активно розвиватись (рис. 1). Це відбулось завдяки залученню в галузь пивоваріння потужних іноземних та вітчизняних інвесторів.

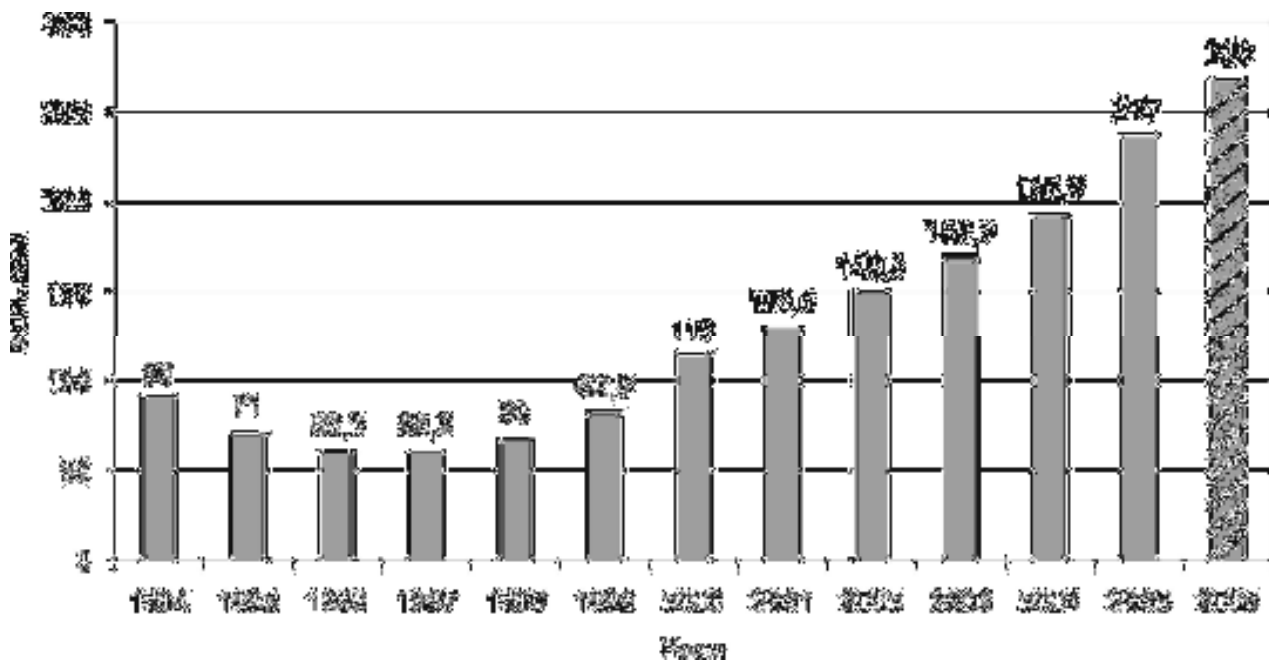


Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва пива в Україні
 Джерело: власне опрацювання на основі [3, 6, 13, 21]

Для ефективної діяльності підприємств необхідними є виважені дії уряду. Осіння девальвація гривні в 1998 р. та підвищення акцизної ставки на пиво з 0,04 відразу до 0,11 євро за 1 літр спричинило зниження обсягів виробництва у вересні 1998 р. в 2 рази: з понад 7 млн. дал пива у серпні до 3,6 млн. дал у вересні [13].

Ситуація вирівнялась лише в березні-квітні 1999 року, переважно завдяки тому, що Верховна Рада своїм січевим законом № 311-ХІУ встановила акцизний збір в розмірі 0,02 євро з літра пива.

Протягом наступних років акцизний збір поступово збільшувався і на кінець 2004 р. він становив 0,23 грн. за 1 літр. У результаті акциз становив 40–50 % в загальній кількості податкових платежів пивозаводів. У березні 2005 р. акцизний збір збільшили до 0,27 грн. за 1 літр.

Перед виробниками пива виникла ще одна проблема – істотне подорожчання газу та енергоносіїв. Проте керівники великих підприємств передбачили таку ситуацію і на багатьох заводах було встановлено енергозберігаюче устаткування.

З наведених даних видно, що у 1999 р. виробництво пива збільшилось порівняно з 1998 р. на 22 %, в 2000 р. порівняно з 1999 р. – на 38 %. У наступні роки спостерігається тенденція зниження темпів росту: 14,7 % в 2002 році і лише 13 % приросту у 2003 та 2004 роках. У 2005 р. вдалося призупинити зниження темпів росту: виробництво напою за 2005 р. збільшилось на 44 млн. дал, місткість ринку збільшилась на 23 %.

За прогнозами експертів, у 2006 р. підприємства пивної галузі вироблять 268–270 млн. дал пива [6, с. 122], що у 2,2 раза більше від обсягів виробництва 2000 р.

Загалом зниження тенденцій росту пивної галузі є явищем об’єктивним, оскільки ринок пива поступово насичується. Однак експерти вважають, що до 2010 р. місткість ринку все ще зростатиме. На думку фахівців, насиченим ринок можна буде вважати тоді, коли споживання пива зросте до 60 літрів у рік на одного споживача [6, с. 123]. Хоча щорічне споживання пива середньостатистичним жителем України досягло високої відмітки – 46 літрів, це ще далеко не межа. Для порівняння, в Росії цей показник становить 50 літрів, в Німеччині – 120 літрів, в Чехії – 160 літрів [20].

Разом із зростанням обсягів виробництва відбувається збільшення експорту пива. У 2005 р. експорт напою збільшився на 21 %. Українські виробники продали 24 млн. дал продукції в Росію, Молдову, Білорусію, Вірменію, США, Грузію та Естонію. Позитивним можна вважати той факт, що лідером є українське підприємство “Оболонь”. Його частка у експорті становить 90 % (20 млн. дал). За ним слідує “САН Інтербрю Україна” (1,5 млн. дал), “ВВН-Україна” (1,4 млн. дал) і група “Сармат”

(дещо більше 1 млн. дал). У 2006 році об'єми експорту пива прогноуються на рівні 28–30 млн. дал [19].

Частка імпортного пива на нашому ринку є невеликою і становить не більше 1,5 %. Протягом 2005 р. вона збільшилась з 2,5 млн. дал до 3,2 млн. (табл. 1).

Таблиця 1

Експорт та імпорт пива в Україні

Роки	Експорт		Імпорт	
	Млн. дал	Млн. USD	Млн. дал	Млн. USD
2001	9,08	24,9	0,71	4
2002	10,8	31,6	1,4	5,6
2003	15,9	52,4	3,2	12,5
2004	19,9	59,7	2,5	12,2
2005	24,1	67,7	3,2	20,3

Джерело: власне опрацювання на основі [3]

Структура ринку пива України загалом близька до структури ринку пива розвинутих країн і її можна назвати олігополістичною з низьким вмістом невеликих виробників.

На сьогодні приріст виробництва забезпечується практично лише за рахунок лідерів української пивоварної промисловості – чотирьох найпотужніших компаній.

Перше місце на ринку пива займає бельгійська компанія “САН Інтербрю Україна”. До її складу входять ВАТ “Пивозавод “Рогань” (Харків), ЗАТ “Чернігівський пивокOMBінат “Десна” та ВАТ “Миколаївський пивозавод “Янтар”. У 2005 р. підприємства в Україні реалізували 76,5 млн. дал пива.

Друге місце за обсягами виробництва займає ЗАТ “Оболонь”, якому вдалось залучити у грудні 1997 року кредит Європейського банку реконструкції та розвитку на суму 40 млн. дол. США і істотно модернізувати виробництво. У 2005 р. компанія реалізувала на українському ринку 56 млн. дал пива.

Скандинавський концерн Baltic Beverages Holding AB, представлений на українському ринку компанією “ВВН-Україна”, займає третє місце та володіє ВАТ “ПБК “Славутич” (заводи у м. Києві та Запоріжжі), а також ВАТ “Львівська пивоварня”. У 2005 році підприємствами компанії в Україні було реалізовано 40,84 млн. дал пива.

Донецька пивна група “Сармат”, до складу якої входять Донецький пивоварний завод, пивоварня “Крим” (Сімферополь), “Полтавапиво”, “Луганськпиво”, Київський пивозавод № 1 та Дніпропетровський пивозавод, в минулому році реалізувала 28,2 млн. дал пива [3, с. 145].

За останні роки пивні гіганти здійснили модернізацію виробництва, наростили потужності, закупили нове обладнання, створили потужну збутову мережу та завоювали 94% українського пивного ринку. Решта 6 % ринку ділять між собою дрібні регіональні підприємства, але з кожним роком продукцію цих підприємств витісняють бренди-лідери (рис. 2).

Хоча в минулому 2005 р. регіональні заводи виробили близько 12 млн. дал пива, їх стає дедалі менше: навесні 2006 р. було ліквідовано Вінницький пивозавод, а децю раніше – Кременчуцький. В Європі для збереження регіональних пивоварень діють менші ставки акцизного збору. Наприклад, в Литві акциз на 40 % менший для малих підприємств порівняно з акцизом для великих. Водночас можна відзначити і окремі позитивні результати у розвитку регіональних пивоварень. Серед них “Перша Львівська Броварня”, яка в умовах жорсткої конкуренції досить успішно функціонує на ринку західних областей України, вдало позиціонує свою торговельну марку відповідно до рекламного слогану “Для людей – як для себе”.

Розвиток та зростання ринку пива в Україні вимагає від підприємств-виробників прийняття важливого стратегічного рішення – розширення виробничих потужностей. Стратегічним пунктом цієї проблеми є розширення потужностей до такої межі, щоб це

відповідало цілям фірми щодо посилення її конкурентних позицій на ринку, збільшення частки ринку і одночасно уникнення перевиробництва.

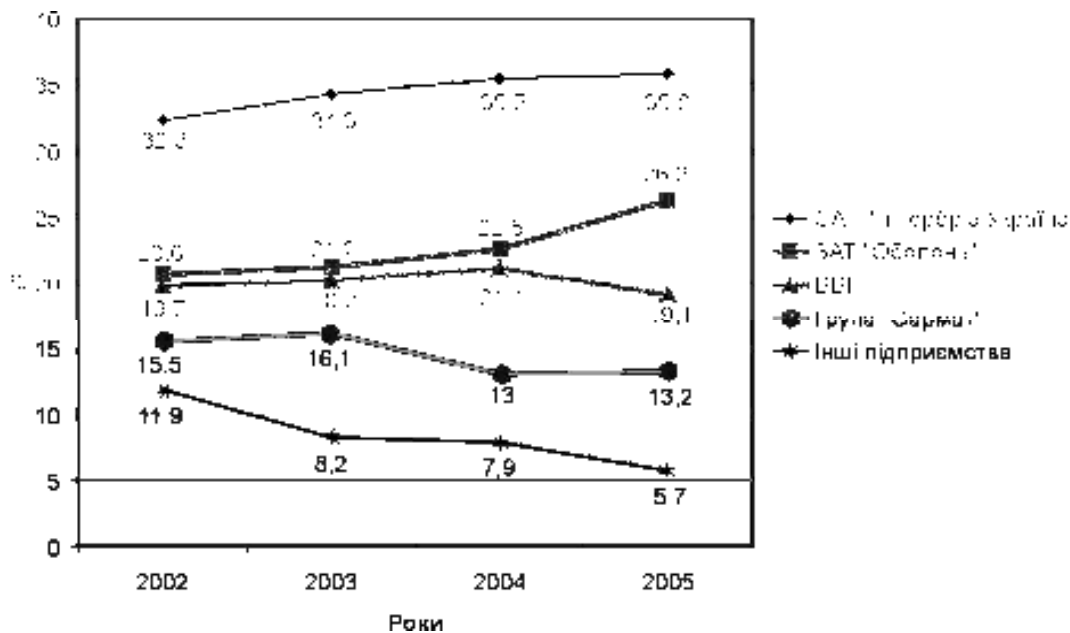


Рис. 2 Динаміка зміни ринкових часток пивоварних компаній (без врахування експорту)

Джерело: власне опрацювання на основі [3, 4]

На фоні успіхів транснаціональних компаній варто особливо відзначити досягнення українського виробника – ЗАТ “Оболонь”, головний завод якого у м. Києві займає другу позицію серед найбільших пивоварень Європи. На підприємстві встановлено потужну лінію (виробництво компанії KHS, Німеччина), що дозволяє наповнювати 110 тис. півлітрових пляшок за годину. Загалом за 2002–2004 рр. у розвиток виробництва було інвестовано 300 млн. грн. Також збільшується потужність сировинної бази, зокрема у Хмельницькій області будується завод для виробництва солоду. Ці дії дали змогу компанії збільшити виробництво пива у 2005 р. на 37,8 %, до 77 млн. дал, збільшити його експорт на 24,6 % та розширити географію поставок (Канада, Франція) [19]. У 2006 р., завдяки новим потужностям, компанія вивела на ринок новинку – товарну марку “Колекція Зіберта”.

Інші конкуренти теж вживають заходів щодо збільшення своїх потужностей. Компанія “САН Інтербрю Україна” у 2005 р. інвестувала у розвиток виробництва більше 50 млн. євро. У результаті потужності її підприємств зросли майже в 2 рази. У грудні 2005 р. ТзОВ з іноземними інвестиціями “САН Інтербрю Україна” стало ВАТ “САН Інтербрю Україна”. Ця реорганізація дає змогу досягнути деяких важливих конкурентних переваг: заводи, що належать компанії, стають безбалансовими філіями; оптимізується організаційна структура компанії; спрощується технічний розвиток заводів; зменшуються логістичні витрати завдяки створенню єдиної логістичної системи.

Компанія “ВВН – Україна” в реконструкцію київського заводу “Славутич” вклала 60 млн. євро. Це дало змогу збільшити його потужність до 20 млн. дал пива в рік.

Група “Сармат” в 2006 р. планує збільшити потужності підприємств на 5–7 % [3, с. 146].

Обґрунтовані рішення щодо формування потужностей підприємства дають змогу захопити більшу частку ринку. Фірма із найвищою продуктивністю або та, яка нарощує потужності своєчасно, матиме конкурентну перевагу у зменшенні витрат (економія за рахунок масштабів). Одночасно необхідність створення додаткових потужностей збільшує ризик перевиробництва пива у майбутньому, коли ринок насититься.

Досліджуючи тенденції розвитку українського ринку пива, доцільно звернути увагу на формування конкурентних переваг підприємств-учасників, які реалізуються через позиціонування

товару. Внаслідок активної брендингової політики виробників пиво набуло статусу “молодіжного напою”. Наполеглива телевізійна реклама зображає пиво як напій перемоги в різних сферах молодіжного життя: відпочинок, дискотеки, футбол тощо. Лідерами серед брендів можна назвати “Оболонь”, “Чернігівське”, “Рогань”, “Славутич”, “Сармат”. Їм дещо поступаються “Янтар” та “Львівське”, позиції яких є міцними у своїх регіонах. Саме лідери вітчизняного пивоваріння найчастіше з’являються на екранах телевізорів, на шпальтах газет і журналів, інших рекламоносіях. Вдала комунікаційна політика, основана на ґрунтовному аналізі своєї цільової аудиторії, забезпечила постійно зростаючу прихильність до їх марок українського споживача. Проте, для подальшого зростання ринку пива виробникам необхідно звернути увагу на нові сегменти ринку, оскільки існуючі можуть не забезпечити стійкий споживчий попит.

При сегментуванні ринку пива за рівнем доходів споживачів і відповідному позиціонуванні марок можна виділити такі цінові категорії: низька (до 2,00 грн. за 0,5 л), середня (2,01 – 2,7 грн. за 0,5 л), преміум (2,71 – 3,70 грн. за 0,5 л) і суперпреміум (більше 3,71 грн. за 0,5 л).

Найбільшу вагу має середня цінова категорія. До неї належать бренди “Оболонь”, “Чернігівське”, “Рогань”, “Сармат”, “Славутич”, “Янтар”, “Львівське”. Кожен учасник пивного ринку намагається розширити свій асортимент і закріпити свої позиції в цій цінній категорії. У 2005 р. ЗАТ “Оболонь” вивело на ринок товарну марку “Десант”, ЗАТ “Сармат” розширило асортимент пива товарною маркою “Дніпро”. Відбулось перепозиціонування пива “Чернігівське”, яке наблизилось за ціною до пива “Оболонь”. “САН Інтербрю Україна” перепозиціонувала та розширила границі регіонального бренду “Янтар” та зробила його національним.

Велике значення учасники ринку приділяють розвитку торгових марок високої цінової категорії, попит на які активно формується. Працюючи в цьому напрямі, ЗАТ “Оболонь” випустило нову торгову марку “Оболонь Pils”, а у 2006 р. – марку “Колекція Зіберта”. Обидві марки належать до преміум-класу.

“САН Інтербрю Україна” у травні 2005 р. на харківському пивзаводі почала виробництво відомого чеського бренду, який став міжнародним, Staropramen. А з серпня 2005 р. вивела на ринок глобальний бренд Brahma. Дослідження, проведені спеціалістами компанії, виявили, що частина українських споживачів надає перевагу легкому оригінальному пиву і готова більше платити за нестандартне позиціонування бренду. Враховуючи це корпорація вирішила позиціонувати пиво Brahma як невід’ємну частину бразильської культури.

З березня 2006 р. в Україні почали виробництво пива “Балтика № 3 Класичне” та “Балтика № 9 Міцне”. Пивоварні підприємства “Балтика” (Росія) та “Славутич” (Україна), які належать компанії Baltic Beverages Holding AB, підписали ліцензійну угоду строком до 2010 р. Це надає компанії ВВН АВ певні конкурентні переваги: зменшення логістичних витрат на транспортування, а також можливість уникнення перевиробництва пива після закінчення терміну дії угоди.

Клас суперпреміум представлений міжнародним брендом Stella Artois, який належить “САН Інтербрю Україна”, міжнародними брендами Tuborg Green та Carlsberg, що належать ВВН АВ, та товарною маркою “Пшеничне еталон” компанії “Рідна марка”.

Хоча сьогодні ринкова частка преміальних сортів пива є порівняно невеликою (у 2005 р. вона становила 9 % [22]), темпи зростання обсягів реалізації дорогого пива є високими. За оцінками експертів, сегмент преміальних сортів пива за 8 місяців 2006 р. порівняно з аналогічним періодом 2005 р. зріс на 57 % [6, с. 123].

Оскільки український ринок пива наближується до стадії насичення, компанії-виробники досліджують можливості таких сегментів ринку, потреби яких можуть бути задоволені пивом з оригінальними смаками та безалкогольним пивом, а також сегмент любителів пшеничного пива.

Пивовари групи “Сармат” вивели на ринок напої “Ель” та “Ра”, а в 2006 р. – енергетичне пиво “Drive Max” з добавкою екстракту гуарани. Компанія “ВВН Україна” представила в цій категорії пиво “Бирмикс Лимон”, а в групі безалкогольного пива – напій “ICE” або “Льодове”. Компанія “САН Інтербрю Україна” представляє пиво “Stella Artois безалкогольне”. Пшеничне пиво варять на “Оболоні” та підприємствах “САН Інтербрю Україна”.

На українському ринку пива спостерігається ще одна тенденція – зростання обсягів реалізації пива в алюмінієвих банках. Частка цієї асортиментної категорії в структурі реалізації пива поки що є невеликою – 2–3 %, але за 8 місяців 2006 р. порівняно з 2005 р. вона зростає на 60–70 % [6, с.123]. Однак не всі експерти дають оптимістичні прогнози щодо подальшої динаміки обсягів реалізації баночного пива [22].

Виконаний авторами аналіз розвитку ринку пива і стратегій конкуренції, які використовують учасники цього ринку, дав змогу зробити певні узагальнення і розробити класифікацію основних джерел отримання конкурентних переваг, показану на рис. 3.

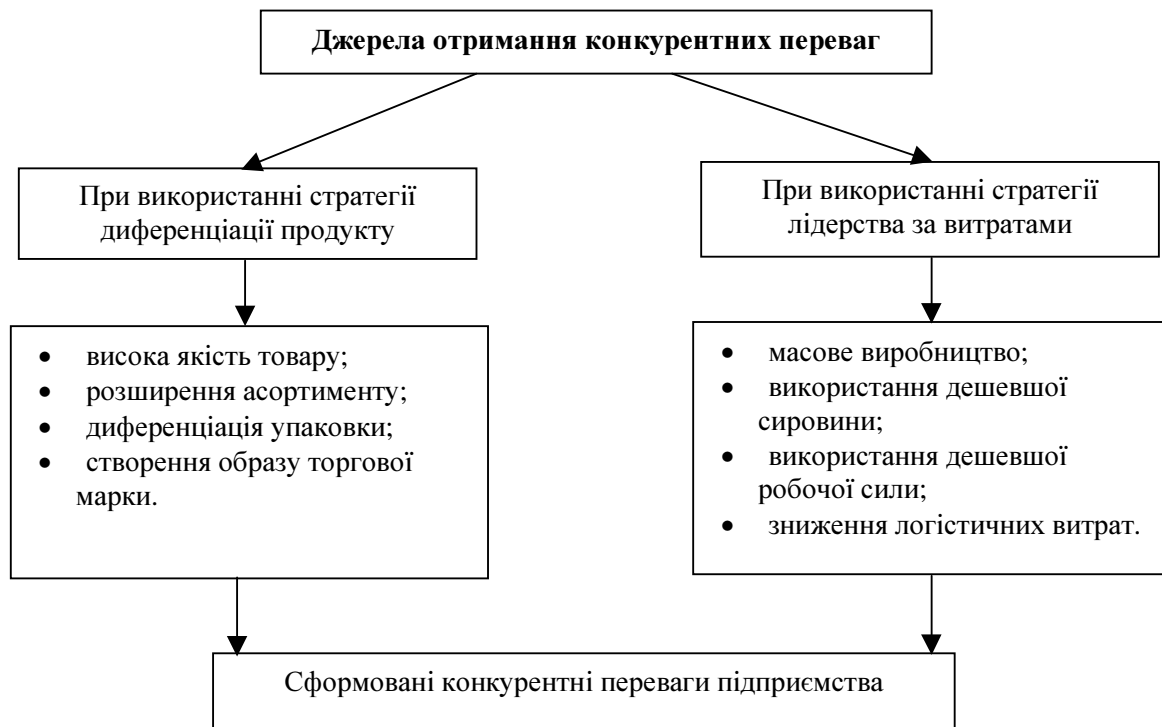


Рис. 3. Стратегії і джерела формування конкурентних переваг на ринку пива

Кожне з показаних на рис. 3 джерел отримання конкурентних переваг своєю чергою може бути об'єктом глибшої класифікації. Так, розширення асортименту може відбуватись за такими характеристиками продукту:

- міцне – легке – безалкогольне;
- темне – світле;
- пастеризоване – непастеризоване;
- фільтроване – нефільтроване;
- з оригінальними добавками тощо.

Диференціацію упаковки можна здійснювати за:

- матеріалом, з якого вона виготовлена;
- розміром упаковки;
- її дизайном тощо.

Проведений аналіз дав змогу також зробити концептуальний висновок про те, що в умовах глобалізації ринків відбувається певне зближення двох альтернативних стратегій отримання конкурентних переваг за Майклом Портером: стратегії диференціації і стратегії лідерства за витратами. Так, збільшення обсягів реалізації преміальних сортів пива, призначених для вузьких сегментів ринку, через охоплення транснаціональними корпораціями все більшої кількості країн дозволяє знизити собівартість цього пива за рахунок ефекту масштабу.

Аналогічно, перенесення виробництва торгових марок пива преміум-класу на терени країн, де воно реалізується (що широко практикують і компанії-лідери українського ринку), дає можливість зменшити транспортні витрати, використати дешевшу робочу силу тощо, що також дозволяє збалансовано використовувати обидва стратегічні підходи, які раніше вважались суто альтернативними. Вищезазначене зближує також відмінні концептуальні позиції різних авторів, що були проаналізовані на початку цієї статті.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження вітчизняного ринку пива, який належить до олігополістичних ринків, дозволило авторам визначити основні тенденції його розвитку; окреслити проблеми, що знаходяться перед підприємствами-учасниками цього ринку; проаналізувати стратегії конкуренції, які вони використовують.

Аналіз показав, що дедалі більше зміцнюються позиції основних “гравців” ринку пива і зменшується частка дрібних підприємств, які не витримують жорсткої конкуренції. Потужні учасники ринку для формування конкурентних переваг використовують як стратегію диференціації продукту, так і стратегію лідерства за витратами, намагаючись збалансовано поєднувати ці стратегії, використовуючи нові можливості глобальних міжнародних ринків.

Вищезазначене дало змогу авторам зробити висновок, що в сучасних умовах відбуваються концептуальні зміни в оцінюванні використання стратегій конкуренції, які раніше зараховували до альтернативних. Необхідність поглибленого аналізу окреслених змін визначає доцільність подальших досліджень в цьому напрямку.

1. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. – СПб.: Питер, 1999. – 415 с. 2. Армстронг Г., Котлер Ф. *Маркетинг: Загальний курс*. – М.: Вид. дім “Вільямс”, 2001. – 608 с. 3. Васильєва Н. *Бочечная достаточность // Бизнес*. – 2006. – № 18–19. – С. 144–147. 4. Васильєва Н. *Пивные хроники 2004 // Бизнес*. – 2004. – № 18–19. – С. 144–146. 5. Васильєва Н. *Пиво де Жанейро // Бизнес*. – 2006. – № 1–2. – С. 98–101. 6. Васильєва Н. *Своя игра // Бизнес*. – 2006. – № 38. – С. 122–123. 7. Войчак А.В. *Маркетинговий менеджмент*. – К.: КНЕУ, 1998. – 267 с. 8. Дойль П. *Менеджмент: стратегия и тактика*. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с. 9. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. *Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів*. – К.: Знання – Прес, 2004. – 199 с. 10. Куденко Н.В. *Маркетингові стратегії фірми: Монографія*. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. 11. Ламбен Ж.Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с. 12. Мак-Дональд М. *Стратегическое планирование маркетинга*. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с. 13. Мороз Л.А., Кріль Ю.Т. *Динаміка розвитку ринку пива в Україні і проблеми його сировинного забезпечення // Наук. вісн. Львів. держ. акад. ветеринарної медицини ім. С.З. Гжицького*. – Львів, 2001. – Т. 3. – № 1. – С. 209–214. 14. *Новости компаний // Маркетинг и реклама*. – 2006. – № 1. – С. 10–11, 25–27. 15. *Новости компаний // Маркетинг и реклама*. – 2006. – № 3. – С. 9–14. 16. Портер М. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. – К.: Основи, 1998. – 390 с. 17. *Практика рекламы // Маркетинг и реклама*. – 2006. – № 5. – С. 23. 18. Цыганкова Е. *Особенности региональных брендов // Маркетинг и реклама*. – 2006. – № 7–8. – С. 38–41. 19. http://drinks.com.ua/article.php?article_id=2317# 20. http://quote.com.ua/news_10820.html 21. http://pro-consulting.com.ua/news_company/2006/06/19/vvn_pereshla_granits_4713.html 22. <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2003/fem/yatsishina/diss/index.html>