

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Дослідження можливостей формування системи стратегій підприємства в сучасних умовах»

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.433-03.1.8

_____ Здобувачка: Валентина НОВИКОВА
(підпис)

_____ Керівник: к.е.н., доц. Ірина АГЕСВА
(підпис)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6

Завідувачка
кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Факультет – Менеджменту маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки вищої освіти

Валентини НОВИКОВОЇ

(прізвище та ім'я)

1. Тема роботи: «Дослідження можливостей формування системи стратегій підприємства в сучасних умовах» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. №433-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: фінансові звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні засади можливостей формування стратегії підприємства.1.1. Стратегія діяльності підприємства: сутність, види та етапи розробки 1.2. Основні чинники формування стратегії підприємства. 1.3. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегії підприємствах України. Розділ 2. Моніторинг стану стратегічного управління на підприємствах коньячної галузі. 2.1. Аналіз зовнішнього макросередовища підприємств-виробників коньячної продукції. 2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод». 2.3. Стан стратегічного управління на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод». Розділ 3. Напрями стратегічного розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод» в сучасних умовах та їх реалізація. 3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства. 3.2. Впровадження стратегії розвитку на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод». 3.3. Обґрунтування заходів з реалізації стратегії розвитку на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 26 таблиць, 24 рисунки.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	
2	Захист звіту з дослідницької практики	08.10 – 13.10.23	
3	Вступ	13.10 – 17.10.23	
4	Розділ 1	18.10 – 28.10.23	
5	Розділ 2	31.10 – 10.11.23	
6	Розділ 3	11.11 – 21.11.23	
7	Висновки	22.11 – 25.11.23	
8	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.23	
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	
12	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 13.12.23	
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	09.12 – 14.12.23	
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 16.12.23	
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 25.12.23	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Валентина НОВИКОВА

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Сьогодні всі підприємства, особливо ті, що є вітчизняними на ринку, не досить адаптовані до сучасних умов розвитку а конкуренції, а також національної економіки, тому знаходяться не в найкращому стані. У такій ситуації необхідно шукати шляхи та засоби для підвищення конкурентостійкості підприємства та оптимізації стратегічного управління. Одним із шляхів є створення ефективної системи стратегій підприємства, а відповідно до цього розробки доцільних та обґрунтованих заходів. Одним з найважливіших складових системи стратегій є чітко розроблений стратегічний набір.

Успіх будь-якого підприємства – це вміння застосовувати методи та інструменти, за допомогою яких можна провести глибокий аналіз ринку, виявити можливі загрози та проблеми, щоб в подальшому ліквідувати їх та вивести підприємство на нові етапи розвитку.

У розділі 1 «Теоретико-методичні засади можливостей формування стратегії підприємства» визначено стратегію діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки, проаналізовано основні чинники формування стратегії підприємства, а також досліджено сучасний стан та перспективи розвитку стратегії на підприємствах України. Зроблено висновки до розділу 1.

У розділі 2 «Моніторинг стану стратегічного управління на підприємствах коньячної галузі» проаналізовано зовнішнє макросередовище підприємств-виробників коньячної продукції, проведено аналіз конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод», виявлено стан стратегічного управління на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод». Зроблено висновки до розділу 2.

У розділі 3 «Напрями стратегічного розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод» в сучасних умовах та їх реалізація» визначено можливі

напрями стратегічного розвитку підприємства, запропоновано заходи для впровадження стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод», здійснено економічне обґрунтування обраних заходів з реалізації стратегії розвитку на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод». Зроблено висновки до розділу 3.

Ключові слова: стратегія, стратегія діяльності підприємства, стратегія розвитку, система стратегій, стратегічне управління, стратегічний набір, коньячна галузь.

SUMMARY

Actuality of theme. Today, all enterprises, especially those that are domestic on the market, are not sufficiently adapted to modern conditions of development and competition, as well as the national economy, therefore they are not in the best condition. In such a situation, it is necessary to look for ways and means to increase the competitiveness of the enterprise and optimize strategic management. One of the ways is the creation of an effective system of enterprise strategies, and in accordance with this, the development of appropriate and justified measures. One of the most important components of the strategy system is a clearly developed strategic set.

The success of any enterprise is the ability to apply methods and tools with which you can conduct an in-depth analysis of the market, identify possible threats and problems, in order to subsequently eliminate them and bring the enterprise to new stages of development.

Chapter 1 "Theoretical and methodological foundations of the possibilities of forming an enterprise strategy" defines the strategy of the enterprise: its essence, types and stages of development, the main factors of the formation of the enterprise strategy are analyzed, as well as the current state and prospects for the development of strategy at enterprises of Ukraine are analyzed. Conclusions are made for section 1.

In chapter 2 "Monitoring the state of strategic management at enterprises of the cognac industry", the external macro-environment of enterprises producing cognac products was analyzed, the competitive environment of Odesa Cognac Plant PJSC was analyzed, and the state of strategic management at Odesa Cognac Plant PJSC was revealed. Conclusions are made for section 2.

In chapter 3 "Directions of strategic development of PJSC "Odesa Cognac Factory" in modern conditions and their implementation" possible directions of strategic development of the enterprise are defined, measures are proposed for the implementation of the development strategy of PJSC "Odesa Cognac Factory", economic justification of the selected measures for the implementation of the development strategy is carried out at the Odesa Cognac Plant PJSC enterprise. Conclusions are made for section 3.

Keywords: strategy, enterprise activity strategy, development strategy, system of strategies, strategic management, strategic recruitment, cognac industry.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Стратегія діяльності підприємства: сутність, види та етапи розробки	11
1.2. Основні чинники формування стратегії підприємства	21
1.3. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегії на підприємствах України	26
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНЬЯЧНОЇ ГАЛУЗІ	31
2.1. Аналіз зовнішнього макросередовища підприємств-виробників коньячної продукції	31
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»	48
2.3. Стан стратегічного управління на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»	60
Висновки до другого розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ	69
3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства	69
3.2. Впровадження стратегії розвитку на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»	77
3.3. Обґрунтування заходів з реалізації стратегії розвитку на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»	80
Висновки до третього розділу 3	98
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються невизначеністю зовнішнього середовища (швидка зміна смаків споживачів, розвиток інформаційних технологій, підвищення якості обслуговування, політична ситуація в країні, велика конкуренція). В цей період підприємства мають виживати в умовах конкуренції, прагнути до сталого, безперервного розвитку. В умовах конкурентної боротьби на ринку, що швидко змінюється, є важливим зосереджувати увагу не лише на внутрішнє середовище підприємства, але й виробляти довгострокову стратегію, яка допоможе адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Стратегія та система стратегій є базою для розвитку підприємств в сучасних умовах. Вітчизняні компанії майже не використовують конкретну систему стратегій підприємства, оскільки вважають, це не ефективним і впевнені, що в сучасних умовах не можливо збудувати чіткі плани у довгостроковій перспективі. Тому розробка напрямів розвитку для підприємств коньячної галузі, стає прикладом ефективного використання вдало сформованої системи стратегій.

Ступінь дослідження проблеми. Проблемам формування системи стратегій в розвитку підприємства присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених, як І. Ансоффа, І. Єршової, З.Є Шершньової, Ф. Колера, М. Портера, А. Чандлера, К. Ендрюса, О.С Віханського. та ін., які об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування системи стратегій: на визначення основних складових стратегії розвитку підприємства, формування стратегічного набору та методів, які допомагають перетворити стратегії в життя і добитися позитивного результату від її застосування [1].

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає дослідженні формування ефективної системи стратегій підприємств коньячної галузі, пропонуванні дієвих заходів стратегії розвитку та визначення їх ефективності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити підходи до визначення поняття стратегія та стратегія діяльності підприємства;
- визначити можливості формування системи стратегій та її впровадження на підприємствах;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- обрати напрями розвитку для ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- сформувати стратегічний набір та запропонувати заходи для стратегії розвитку для ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стратегій підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади можливостей формування системи стратегій підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали ґрунтовні розробки зі стратегічного управління, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для систематизації видів стратегії, методів та інструментів стратегічного управління), метод прогнозування (для виявлення тенденцій розвитку ринку коньячної продукції), також використано системний підхід (для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ ПрАТ «Одеський коньячний завод» та розробки стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод»), статистичний метод (використовувався у процесі обробки та систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень), методи PESTEL та SWOT-аналізу, тощо.

Інформаційно-нормативною базою складають становили матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та

зарубіжних вчених з тематики досліджень, звіти річної діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2019-2022 р., всевітня мережа Internet.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи. Результати роботи нададуть змогу вітчизняним підприємствам з виробництва коньяків та брендів, зокрема ПрАТ «Одеський коньячний завод», використати на практиці сформований стратегічний ефективний стратегічний набір для підвищення оптимізаційної діяльності та отримання позитивних фінансових результатів у воєнних та повоєнних умовах.

Результати дослідження було опубліковано у наступних джерелах:

1. Агеєва І.М., Новикова В.С., «Дослідження можливостей формування системи стратегій підприємства в сучасних умовах». «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції» 17-18 жовтня 2023 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. –с. 126.

2. Агеєва І.М., Відоменко І. О., Новикова В. С., «Дослідження можливостей формування системи стратегій підприємств». Наукові перспективи: журнал. 2023. № 11(41) 2023. С.435. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 138 сторінок, 26 таблиць, 24 рисунки, 13 формул, 8 додатків. Список використаних джерел містить 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія діяльності підприємства: сутність, види та етапи розробки

Сучасне економічне середовище, в якому працюють компанії, можна охарактеризувати як динамічне та невизначене. Одним з головних факторів, які допомагають забезпечити стійкість підприємств та зміцнити їхні позиції на ринку, є належним чином обґрунтована стратегія та ефективно сформований стратегічний набір.

Це означає: сприяння більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; оптимізація асортименту продукції та послуг, що пропонуються; максимізація прибутку на вкладений капітал; повне задоволення потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов, сервісу тощо.

Стратегія діяльності підприємства – це цілеспрямований план, який орієнтований на досягнення визначених метою результатів у майбутньому. Вона визначає основні напрямки, підходи та ресурси, які підприємство планує використовувати для досягнення своєї місії та цілей [5].

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку.

Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати,

які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувались до теорії інституціоналізму [1].

Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень конкуренції, якій невпинно зростав. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку.

Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

Будь-яка інформація з точки зору дослідження має бути систематизована та структурована.

Для детального аналізу вивчення системи стратегій підприємства ми дослідили та проаналізували різні підходи до вивчення (таблиця 1.1) [1,5,8].

Таблиця 1.1

Трактування поняття «система стратегій підприємства» різними авторами

Автор	Трактування
А. Д. Чандлер	Система стратегій підприємств – це визначення ключових довгострокових цілей компанії, адаптація її курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.
А. Стрікленд, А. Томпсон	Система стратегій підприємства – це план корпоративного управління, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.
М. Мескон, М. Альберт	Система стратегій підприємства – це детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей.
Б. Карлофф	Система стратегій підприємства – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
В. К. Колпаков	Система стратегій підприємства – це функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети.

Джерело: створено автором на основі [1,5,8,12,13]

Це вказує на складність і багатогранність визначення «система стратегій підприємства».

Провівши аналіз різних визначень, можемо зробити наступні висновки:

- 1) система стратегій підприємства приймає інструментальну участь по відношенню до цілей, а також її слід розглядати як засіб досягнення цілей;
- 2) систему стратегій розглядають як загальний погляд на призначення підприємства та чіткі цільові установки;
- 3) система стратегій являє собою досить повний та несуперечливий комплекс окремих, проте взаємопов'язаних між собою рішень на перспективу [13].

Тож, аналізуючи наведені визначення сутності поняття «система стратегій підприємства», в їх структурі можна визначити наступні елементи:

- базове поняття або дія;
- інструменти реалізації стратегії;
- результат реалізації.

На нашу думку, ефективність системи стратегій буде лише в комплексі, тому всі ці визначення найбільш повно відображають суть поняття «система стратегій підприємства».

Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває компанія сьогодні?
2. Який стан компанії очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?
3. Які альтернативні напрямки розвитку компанії можливі (з урахуванням її сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?
4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

На базі розглянутих наукових робіт нами було сформовано та узагальнено основні види системи стратегій підприємства у таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Основні види стратегій підприємства

Ознака класифікації	Види стратегії
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> - корпоративна; - операційна; - ділова; - функціональна.
За функціональним критерієм	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингова; - виробнича; - фінансова; - організаційна; - соціальна.
За стадіями життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> - зростання; - утримання; - скорочення.
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - лідера; - претендента; - послідовника; - новачка.
За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> - мінімальних витрат; - диференціації; - зосередження.
За рівнем глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - вузької спеціалізації; - диверсифікації.
За напрямками розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - інтенсивного росту; - інтеграційного росту; - диверсифікованого росту.

Джерело: створено автором на основі [21]

Слід зазначити, що у відповідності із основними підсистемами підприємства – виробничо-технічна, адміністративно-управлінська, фінансова, маркетингова і соціальна, виокремлюють відповідні функціональні стратегії, які направлені на підтримку і реалізацію цілей, що ставляться перед кожним підрозділом підприємства.

Так як підприємство є важливою складовою сучасної економіки, яка сприяє функціонуванню здорової конкуренції на ринку, постачає на ринок товари і послуги, цим самим задовольняє потреби споживачів. У процесі розвитку ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами постає проблема вибору пріоритетних напрямків діяльності. Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали

можливість та одночасно постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку.

Тому, постає необхідність вивчення підходів щодо сутності поняття стратегії розвитку підприємства, що наведено в таблиці 1.3., обумовлено тим, що це дає змогу розкрити сутність та визначення стратегічному набору підприємства.

Таблиця 1.3.

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується.
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.
7	Це довгостроковий, визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.

Продовження табл. 1.3

13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Джерело: створено автором на основі [13,21]

Проте вибір тієї самої успішної системи стратегії нелегкий. Використання методів стратегічних альтернатив, який має на меті проведення повного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дасть змогу обрати або розробляти та впроваджувати стратегію довготермінового саморозвитку [36].

В процесі дослідження нами виявлена низька якість вітчизняного стратегічного управління, яка спричинена:

- недостатнім рівнем підготовки та кваліфікації менеджерів;
- слабкою обґрунтованістю пропонованих стратегій;
- нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів;
- недостатньо обізнаністю в теорії та практиці стратегічного менеджменту.

Тому стратегічне управління повинно враховувати:

- циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформаційної економіки;
- перевірені практикою моделі, методи та методики;
- особливості макро-стабілізаційних заходів.

На нашу думку, керівники українських підприємств мають зрозуміти, що досягти значних результатів, прагнучи задовольнити всі фактори просто неможливо. Саме тому доцільно сфокусувати свою діяльність на виборі пріоритетів та виробленні стратегій, які б максимально відповідали ринковій ситуації і, в той самий час, якнайкраще використовували потенціал підприємства та його сильні сторони, а не задовольняли б власні «амбіції» підприємства. Шляхами для реалізації цього можуть стати:

- створення бізнес-моделі підприємства, тобто такої собі узагальненої моделі бажаних параметрів стану підприємства;
- урахування конкуренції в часі, тобто оптимізація виробництва за рахунок скорочення часу та підвищення продуктивності праці, що стане фактором зниження витрат;
- управління витратами, що синтезує в собі досягнення конкурентних переваг за рахунок досягнення нижчого за середньогалузевий рівень витрат за виробничими, маркетинговими та іншими витратами;
- диференціація, спрямована на досягнення переваг за рахунок того, що підприємство фокусує увагу на вдосконаленні однієї-двох актуальних властивостей своїх виробів, постійно поліпшуючи їх, внаслідок чого досягає переваг у конкуренції.

Доцільність формування системи стратегії та запровадження стратегічного менеджменту у практику вітчизняних підприємств в умовах трансформаційних змін і глобалізації полягає в наступному:

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал в потрібному напрямку;
- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інфраструктурного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, цінового, інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи;
- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;
- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме

досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Основні характеристики стратегії діяльності підприємства представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

Нами було виявлено, що стратегія діяльності підприємства здебільшого має довгостроковий характер і потребує інвестиційного капіталу, а це характеризується відповідним рівнем ризику.

При формулюванні будь-якої стратегії діяльності завжди необхідно враховувати певні ризики.

До основних факторів, які можуть мати негативний вплив, належать:

- неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків;
- зниження результатів ефективності діяльності підприємства;
- втрата контролю над ризиками;
- можливість збитків через зниження якості активів;
- надлишкове інвестування;
- невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності, тощо [34].

Детальне вивчення стратегії діяльності підприємства виявило, що існують певні принципи, які є важливими та необхідними в розробці та формуванні подальшої стратегії підприємства. Наведено на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Принципи розробки стратегії діяльності підприємства

Джерело: створено автором на основі [29, 30]

Невід'ємною частиною аналізу є класифікація стратегій, що поєднує різні за змістом і напрямом дії стратегії. Одні з них спрямовані на зовнішнє конкурентне середовище, інші реалізуються безпосередньо на підприємстві, проте всіх їх об'єднує єдина мета – забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Тож, керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділимо базові класифікаційні ознаки стратегії: динаміка параметрів поведінки компанії; ступінь прийняття стратегічних рішень; тип пріоритету системи управління; закономірність, необхідність розвитку й відгос на зміни зовнішнього середовища; рівень ризикованості стратегії; вид ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії; часовий інтервал [29].

В процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій, які можна класифікуються за різними ознаками та сформовані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій за ознаками

Ознаки класифікації	Види стратегій
Залежно від масштабу розробки:	загальна (генеральна) стратегія;
	допоміжні (підтримуючі) стратегії.
За напрямками діяльності:	виробнича (операційна);
	фінансова;
	інвестиційна;
	маркетингова;
	стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.
Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється:	стратегії формування та використання трудових ресурсів;
	основних фондів та матеріально-технічної бази;
	формування власного капіталу;
	залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.
Залежно від темпів розвитку:	стратегія прискореного зростання
	стратегія обмеженого зростання
	стратегія збереження становища
	стратегія скорочення (стратегії ліквідації підприємства, «відсічення зайвого», скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація.
Залежно від способів забезпечення розвитку:	стратегія концентрованого розвитку
	стратегія диверсифікованого розвитку
	стратегія інтегрованого розвитку

Джерело: створено автором на основі [8]

Керуючись основними засадами вивчення стратегії підприємства варто розглянути та систематизувати, які є етапи розробки стратегії діяльності підприємства, їх зображено в схемі на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Розробка стратегії діяльності підприємства

Джерело: створено автором

З даної схеми можна зробити висновок, що розробка стратегії підприємства – є складним та клопітким процесом, особливо в умовах невизначеності, тому потребує детального аналізу та вивчення.

1.2. Основні чинники формування стратегії підприємства

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Саме тому, формування стратегії діяльності підприємства зазвичай включає в себе чіткий алгоритм дій та аналіз різних чинників. Основні з них включають:

1. Аналіз зовнішнього середовища (PESTEL аналіз): оцінка політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових чинників, що можуть впливати на діяльність підприємства.

PESTEL аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища підприємства. Він допомагає ідентифікувати і оцінювати різні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Схематичне зображення наведено в рисунку 1.4.

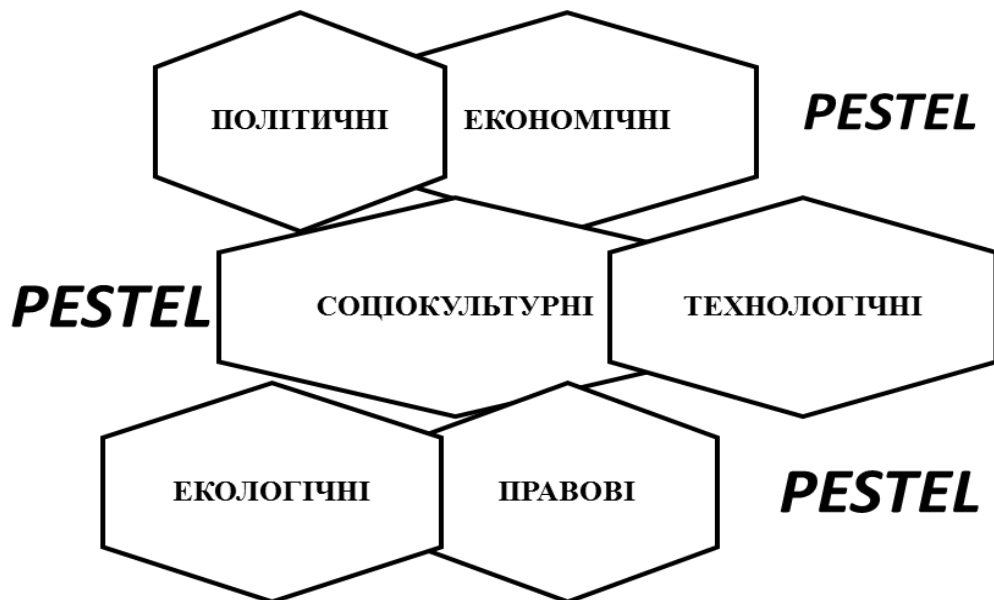


Рис. 1.4. PESTEL-аналіз

Джерело: створено автором на основі [22,23]

Аналіз цих факторів допомагає підприємству адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі і приймати обґрунтовані рішення щодо своєї діяльності.

2. Аналіз галузі: розуміння конкурентної ситуації в галузі, оцінка можливостей і загроз.

Аналіз галузі – це важлива частина стратегічного планування підприємства. Для розуміння конкурентної ситуації в галузі та оцінки можливостей і загроз полягає в наступному:

- Аналіз конкурентів: визначення основних гравців у досліджуваній галузі та їх сильні і слабкі сторони. Оцінка їх позиціонування на ринку та аналіз стратегій, які вони використовують.
- Аналіз споживачів: розуміння потреб і переваг цільової аудиторії, що допоможе створити продукти або послуги, які відповідають очікуванням споживачів.
- SWOT-аналіз: визначення внутрішніх сильних та слабких сторін досліджуваного об'єкту, а також зовнішніх можливостей і загроз. Це допоможе розробити стратегію, щоб використовувати сильні сторони і запобігти загрозам.
- Аналіз тенденцій: дослідження актуальних тенденцій в досліджуваній галузі, таких як нові технології, законодавство, зміни у споживацьких звичках тощо.
- Оцінка можливостей і загроз: на основі аналізу конкурентів, споживачів і тенденцій можна визначити, які можливості доступні досліджуваному об'єкту і які загрози мають вплив.

Цей аналіз допоможе розробити стратегію для підприємства в будь-якій галузі, який враховуватиме усі фактори, що впливають на досліджувану галузь.

3. Поглиблений аналіз конкурентної обстановки, який є важливою частиною стратегічного планування. Для оцінки конкурентів та їхніх стратегій на ринку можна діяти за наступним алгоритмом:

- Визначення конкурентів.
- Збір інформації.
- Оцінка конкурентів.
- Аналіз стратегій.
- Визначення вашої позиції.

Аналіз конкурентної обстановки допомагає краще розуміти досліджуваний ринок та приймати інформовані стратегічні рішення.

4. SWOT-аналіз є важливою стратегічною методикою для оцінки підприємства. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей та загроз внутрішнього середовища.

Внутрішній SWOT-аналіз зображено на схемі рисунку 1.5.



Рис. 1.5. SWOT-аналіз

Джерело: створено автором на основі [18]

Аналіз цих чотирьох складових допомагає підприємству розробити стратегію, яка використовує його сильні сторони для використання можливостей та зменшення впливу слабких сторін і загроз.

5. Визначення місії, бачення та цілей: визначення того, чого прагне досягти підприємство в майбутньому.

Визначення місії, бачення і цілей – це важливий етап розвитку будь-якого підприємства.

Місія описує основну функцію та роль підприємства у суспільстві, його цінності та принципи.

В свою чергу, бачення вказує на те, яким чином підприємство бачить свій майбутній розвиток і які результати воно прагне досягти.

І з цього випливає, що цілі – це конкретні, вимірювані та досяжні дії, які підприємство ставить перед собою, щоб реалізувати свою місію та втілити бачення.

Ці кроки допоможуть підприємству визначити свій стратегічний курс та напрямок розвитку.

6. Вибір стратегії: визначення, яким чином підприємство буде досягати своїх цілей, включаючи вибір основних напрямків діяльності та ресурси для реалізації пропонованої стратегії.

Важливо зазначити, що вибір стратегії є важливою частиною процесу стратегічного управління. Це включає в себе розробку різних альтернативних стратегій та оцінку їх, щоб визначити найкращу опцію для досягнення поставлених цілей і завдань організації. Розглядаючи фактори, які впливають на ситуацію треба враховувати ризики та можливості при виборі стратегії.

7. Реалізація та моніторинг: проведення дій для втілення обраної стратегії та постійний моніторинг результатів для коригування дій при необхідності.

Реалізація та контроль – це важливий етап в управлінні стратегією. На цьому етапі проводиться планування та впровадження обраної стратегії, а також моніторинг та коригування результатів. Це включає в себе реалізацію дій, визначених у стратегічному плані, встановлення системи контролю за виконанням завдань, аналіз досягнених результатів і, за необхідності, внесення коректив у стратегію для досягнення поставлених цілей.

8. Оцінка та адаптація: постійна оцінка результатів і адаптація стратегії відповідно до змін в середовищі.

Адаптація – це важлива здатність підприємства пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі та коригувати свою стратегію відповідно до нових умов. Це може включати в себе зміни в продукції, маркетингу, управлінні та інших аспектах діяльності, щоб забезпечити успішну функціонування підприємства в змінному світі.

Це дослідження та поглиблений аналіз показують, що усі перелічені чинники разом сприяють розробці ефективної стратегії діяльності підприємства [27, 32, 33].

1.3. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегії підприємствах України

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління [36].

В сучасних умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим:

- забезпечення існування в довгостроковій перспективі;
- визначення цілей розвитку підприємства;
- визначення обсягів виробництва;
- налагодження ефективних зв'язків з партнерами;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг;
- уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій;
- визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня;
- ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Аналіз та узагальнення різноманітних підходів та визначень дає змогу зробити висновок, що стратегічний менеджмент – це постійний процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, вибору стратегій,

планування, реалізації планів організації. Виступаючи складною системою, яка спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, вивчаючи зміни та постійно коригуючи процеси на підприємстві, являється ефективним інструментом управління.

Центральним поняттям в теорії стратегічного менеджменту є стратегія – взаємопов'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища.

Сучасні стратегії, які використовуються на багатьох підприємствах, є своєрідними модифікаціями кількох базових стратегій, кожна із яких проявила свою ефективність за умови відповідної комбінації певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Такими базовими стратегіями прийнято вважати: стратегію обмеженого зростання; стратегію зростання; стратегію скорочення; комбіновану стратегію. При чому, кожна з наведених стратегій має велику кількість стратегічних варіантів [30].

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий, тому лише логічно обґрунтована, правильно обрана та змістовно наповнена стратегія підприємства, як певний стратегічний портфель усіх рішень щодо забезпечення сталого процесу розвитку на підприємстві на усіх його рівнях та щодо усіх складових його функціональної діяльності, є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкуренто стійкості [64].

Проте вибір тієї самої успішної стратегії нелегкий. Використання методів стратегічних альтернатив, який має на меті проведення повного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дасть змогу обрати або розробляти та впроваджувати стратегію довготермінового саморозвитку.

В процесі дослідження нами виявлена низька якість вітчизняного стратегічного управління, яка спричинена:

- недостатнім рівнем підготовки та кваліфікації менеджерів;
- слабкою обґрунтованістю пропонованих стратегій;
- нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів;
- недостатньою обізнаністю в теорії та практиці стратегічного менеджменту.

Тому стратегічне управління повинно враховувати:

- циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформаційної економіки;
- перевірені практикою моделі, методи та методики;
- особливості макро-стабілізаційних заходів.

На нашу думку, керівники українських підприємств мають зрозуміти, що досягти значних результатів, прагнучи задовольнити всі фактори просто неможливо. Саме тому доцільно сфокусувати свою діяльність на виборі пріоритетів та виробленні стратегій, які б максимально відповідали ринковій ситуації і, в той самий час, якнайкраще використовували потенціал підприємства та його сильні сторони, а не задовольняли б власні «амбіції» підприємства. Шляхами для реалізації цього можуть стати:

- створення бізнес-моделі підприємства, тобто такої собі узагальненої моделі бажаних параметрів стану підприємства;
- урахування конкуренції в часі, тобто оптимізація виробництва за рахунок скорочення часу та підвищення продуктивності праці, що стане фактором зниження витрат;
- управління витратами, що синтезує в собі досягнення конкурентних переваг за рахунок досягнення нижчого за середньогалузевий рівень витрат за виробничими, маркетинговими та іншими витратами;
- диференціація, спрямована на досягнення переваг за рахунок того, що підприємство фокусує увагу на вдосконаленні однієї-двох актуальних властивостей своїх виробів, постійно поліпшуючи їх, внаслідок чого досягає переваг у конкуренції.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного набору у практику вітчизняних підприємств в умовах трансформаційних змін і глобалізації полягає в наступному:

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал в потрібному напрямку;
- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інфраструктурного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, цінового, інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи;
- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;
- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);
- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню [43].

Висновки до Розділу 1

Таким чином, з вищевикладеної інформації в розділі 1 можна зазначити, що:

Стратегія розвитку підприємства – основна складова фундаменту здійснення стратегічного управління організацією, полягає в тому, що її правильний і ефективний вибір залежить від ефективності господарської діяльності, прибутковості та конкурентоспроможності.

Нам вдалось визначити та дослідити основні види та етапи вибору стратегій розвитку підприємства. Створено класифікацію поняття «стратегія», висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

Досліджено, що основними етапами розробки та побудови стратегії є:

- 1 етап – усвідомлення місії організації;
- 2 етап – дослідження стану зовнішнього середовища і масштаби його впливу на діяльність підприємства;
- 3 етап – усвідомлення сильних і слабких аспектів діяльності підприємства;
- 4 етап – побудова систематичності стратегічних місій розвитку організації;
- 5 етап – формування стратегічних варіантів розвитку організації та їх оцінка.
- 6 етап – реалізація дій, що спрямовані на здійснення стратегії розвитку;
- 7 етап – спостереження за прогресом впровадження стратегії та комплексна оцінка необхідності її корекції.

Отже, вищезгадані принципи можуть бути використані для визначення основних етапів створення та вибору стратегії розвитку підприємства. Побудова стратегії розвитку представляє собою складну систему управління, яка базується на прогнозуванні навколишнього середовища, зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНЬЯЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Аналіз зовнішнього макросередовища підприємств-виробників коньячної продукції

До найбільш затребуваних галузей економіки України, які мають перспективи розвитку та виходу на світовий ринок, традиційно відносять коньячно-виноробне виробництво [3].

Його основні види – це коньяк, бренді, вина ігристі та вина тихі, які за своїми споживчими цінностями та властивостями є унікальними та затребуваними як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

Коньячна галузь містить в собі усі види діяльності, які пов'язані з основними технологічними операціями коньячного виробництва, а саме: приготування виноматеріалів – це вирощування винограду білих або червоних сортів винограду, що мають квітковий або нейтральний аромат для подальшої переробки, отримання і витримка коньячних спиртів, купаж, обробка і витримка коньяків, при цьому первинною обробкою є виробництво виноматеріалів з винограду, а вторинною – перегонка коньячних виноматеріалів для подальшої асиміляції [2].

Для того, щоб ринок коньячної продукції повноцінно функціонував потрібна достатня кількість виноградників, так як це і є сировина база для коньяків та бренді. Найбільші площі виноградників були в 60-х роках минулого століття і складали близько 400 тис. га. На сьогодні їх площа становить близько 40 тис. га. В основному виноградники зосереджені в Одеській, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Закарпатській областях. Географічно виділяється 6 основних виноробних регіонів України, 15 макрозон (винних районів) і 58 мікрозон. У зв'язку з останніми кліматичними змінами

географія виноградарства України значно розширилась на північ і охоплює майже всю Україну, а саме збільшилася ще на 15 областей [16].

Згідно даних Державної служби статистики України на 2020 рік, видно, що найбільша в структурі насаджень площа виноградників у плодоносному віці знаходиться в Одеській області — понад 27 тис. га (64%) (рис.2.1).

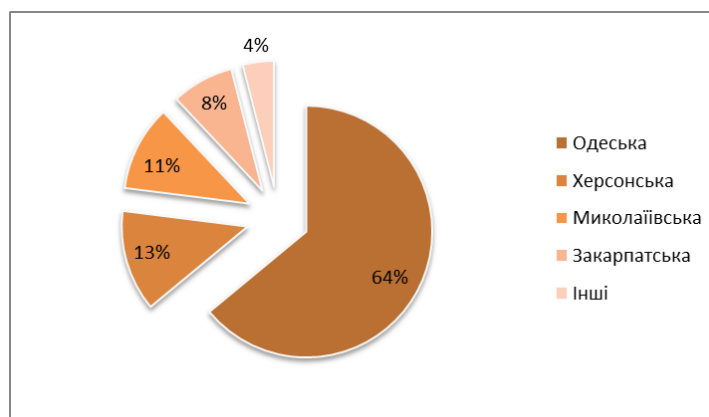


Рис. 2.1. Географія розміщення площ виноградників, %

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Суттєвим показником, на який варто звернути увагу та який говорить про тенденції на ринку коньячної продукції, є виробництво виноматеріалів. Згідно з даними Держстату України, за останні два роки, значно скоротилося виробництво коньячних виноматеріалів, а зменшення їхнього виробництва скорочує випуск готової продукції (рис.2.2).

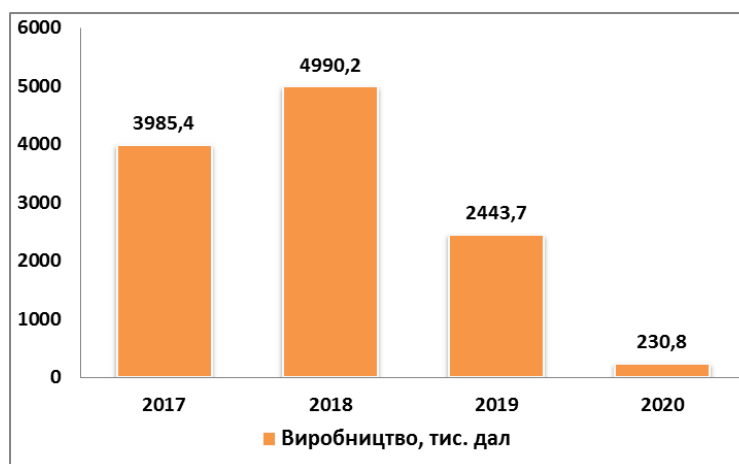


Рис. 2.2. Динаміка виробництва матеріалів для коньяку, тис. дал

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Частка продажу коньяку вітчизняного виробництва через українські торгові мережі становить 66,4%, решта 33,6% припадає на імпортований продукт, про це свідчать дані Державної служби статистики.[47].

Алкоголь – вірний супутник воєн. Багато людей вважають, що в помірних дозах вживання алкогольних напоїв допомагає зняти стрес та підтримати моральний дух. У Міністерстві охорони здоров'я кажуть, що це омана.

Хай там як, а українці вживали алкоголь і до воєнного стану. Воєнний стан вплинув лише на споживчі звички та характер споживання напоїв, а масова міграція населення та економічна криза посилювали структурні зміни у виробництві алкоголю.

У 2022 році продажі спиртних напоїв обвалилися щонайменше на третину, а в деяких категоріях – на 67%. Влітку галузь почала відновлюватися, проте на цьому шляху є багато перепон [4].

Споживання алкоголю впродовж календарного року нелінійне. Частки його продажів змінюються залежно від сезону. Узимку зростає частка міцного алкоголю, влітку стають популярними слабоалкогольні напої, вино та пиво.

За даними Держстатистики, у 2021 році частка алкоголю в загальних продажах мережі становила 15%, зараз на нього припадають 14%. Важливо, що частка продажів напоїв українського виробництва росте, а імпортованого – падає.

Яка структура продажів алкоголю у 2021 році?

% млрд грн



Рис. 2.3. Структура продажів алкоголю, 2021 р.

Джерело: [58]

Воєнний стан суттєво змінила ринок. Серед причин – від'їзд великої кількості населення за межі України, обмеження в роботі закладів харчування та порушення логістичних потоків.

З кінця лютого 2022 р. до початку квітня продаж алкоголю був заборонений. Через бойові дії багато виробництв зупинилося. Змінилася й економічна поведінка українців.

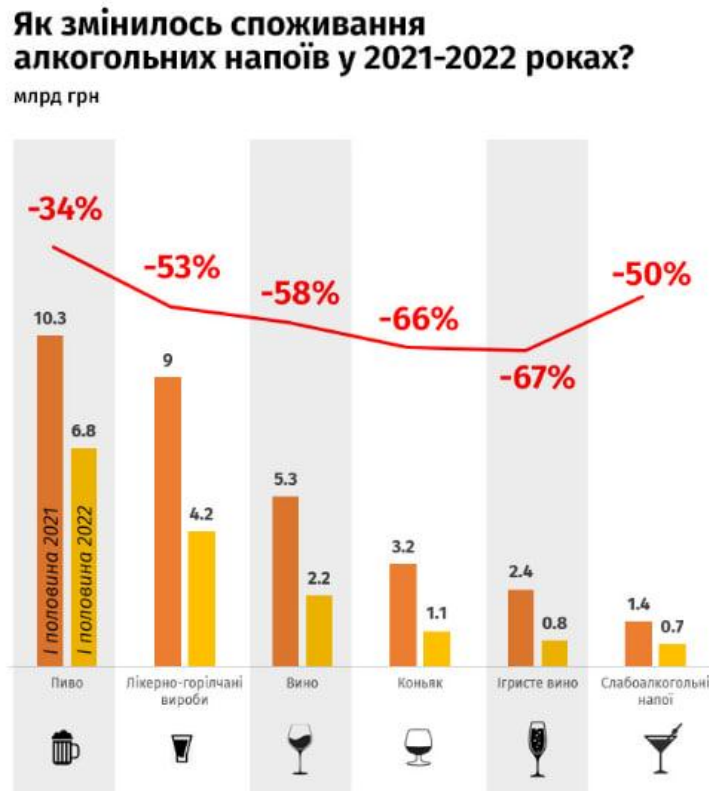


Рис.2.4. Зміни споживання алкогольних напоїв, 2021-2022 рр.

Джерело: [58]

Натомість АВ In Bev Efes імпортує позиції, які були доступні українському споживачеві до 24 лютого, у тому числі бренди, які виготовлялися в Україні.

У Pro-Consulting констатують, що через воєнний стан роботу призупинили переважно підприємства, розташовані на сході та півдні України, частково – у центральних областях. Більшу частину товару продавали із запасів січня або 2021 року.

Підприємства зупинили виробничі лінії через небезпеку для співробітників, заборону продажу алкогольної продукції, критичну зупинку логістичних ланцюгів, перенесення потужностей в інші країни або регіони.

Влітку 2022 р. індустрія почала відновлюватися завдяки локалізації бойових дій та скасуванню заборони на продаж алкоголю, кажуть у Pro-Consulting. Рівень продажів та виробництва залежатиме від перебігу воєнних дій та економічної ситуації.

Галузь поступово відновлюватиметься, але ця динаміка буде набагато нижча порівняно з 2021 роком. Оптимістичним сценарієм є налагодження логістичних ланцюгів і запуск роботи всіх виробничих ліній, які працювали до воєнного стану.



Рис.2.5. Ймовірний прогноз споживання алкогольних напоїв, 2022 р.

Джерело: [58]

«Ситні» часи для індустрії вироблення коньяків та брендів можуть настати нескоро. Пояснення цьому таке, що алкоголь не є товаром першої необхідності, тому це одна з категорій, від якої люди починають відмовлятися задля економії грошей.

При погіршенні економічної ситуації і зменшенні доходів громадян слід очікувати зменшення продажів та перерозподілу продажів всередині категорії в бік дешевших напоїв. Це підтверджують і виробники [11].

Останнім часом серед поціновувачів натурального стають популярнішими вина та міцний алкоголь, що виробляють малі підприємства – невеликі виноробні або дистилерії. Але, нажаль, для малих виробників процедура отримання ліцензії на виробництво алкогольних напоїв є дуже складною, а обов’язкове отримання оптової ліцензії на продаж – ще більш важка справа для крафтовиків.

За даними дослідження, яке наприкінці квітня 2022 року проводила група «Рейтинг», серед найпопулярніших алкогольних напоїв респонденти (1 500 осіб старше 18 років) зображено в діаграмі на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Споживання алкоголю за категоріями, 2022 р.

Джерело: розроблено автором на основі [70]

За даними опитування, проведеного Соціологічною групою Рейтинг, 66% опитаних українців вживають алкогольні напої. 33% вживають його рідше, ніж раз на місяць, 26% - кілька разів на місяць, 7% - кілька разів на тиждень, 1% - кожного дня. Попри це 32% опитаних взагалі не вживають алкогольних напоїв.

Частіше алкоголь вживають чоловіки, молодь і люди середнього віку та більш забезпечені.

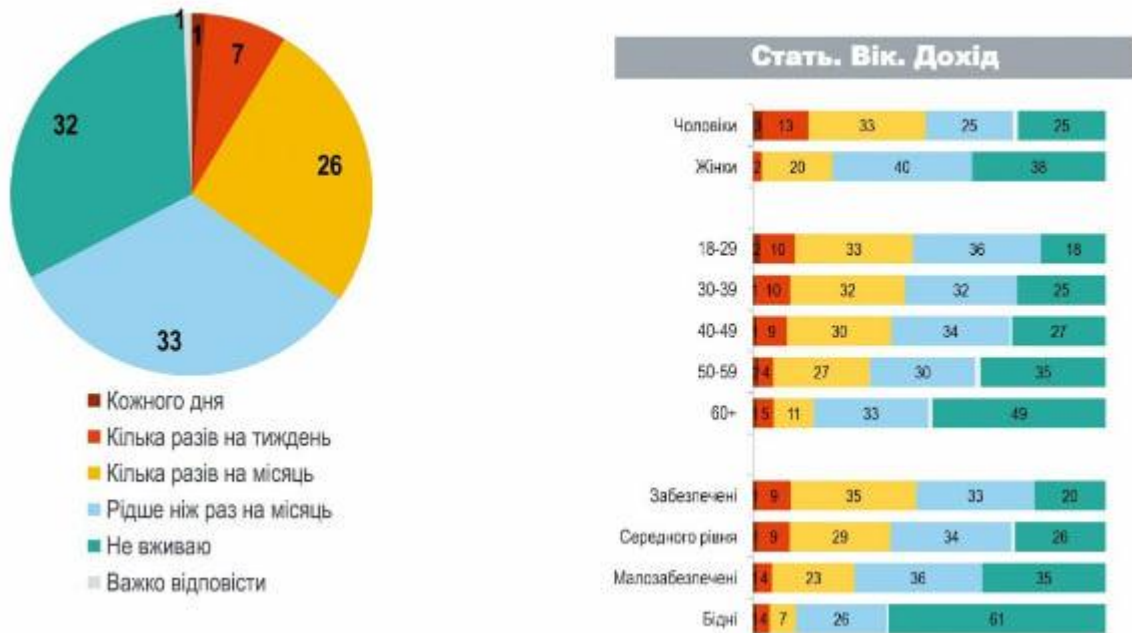


Рис. 2.7. Споживання алкоголю за частотою, 2022 р.

Джерело: [71]

У розрізі статево-вікових груп чоловіки в будь-якому віці споживають алкоголь частіше, ніж жінки. Також молодь частіше вживає алкоголь, незалежно від типу поселення. У містах молодь і люди середнього віку вживають його однаковою мірою [71].

Але, за даними експертів, українці частіше надають перевагу іноземним алкогольним брендам. За деякими джерелами відомо, що пиво завозили з Мексики, Німеччини та Бельгії, вина – з Італії, Франції, Грузії, Іспанії, міцний алкоголь закупали у Великій Британії, Грузії, Ірландії, Німеччині, Вірменії [24].

Пошукова компанія AgroPolit повідомляє, що в 2022 році імпорт алкогольних напоїв з концентрацією спирту менш ніж 80 % (переважно коньяк, горілка, віскі, лікери і солодкі наливки) до нашої країни складав близько 74 тис. тон на суму \$227 млн., виноградних та інших вин – майже 91 тис. тон на суму \$224 млн., солодового пива – 70 тис. тон вартістю \$67 млн. [65].

Зараз в наших закладах співвідношення імпорту і вітчизняного алкоголю складає приблизно 70% до 30%, а раніше першість була за Грузією, наразі частіше замовляють Італію та Францію, українські вина займають невелику частину в замовленнях. Ця частка може стати більшою, оскільки саме українським виноробам нещодавно дали «зелене світло» завдяки законодавчим змінам. Щодо міцного алкоголю, замість звичної класики споживачі бажають куштувати альтернативні напої. Локальним міцним крафтом цікавляться й іноземні туристи, на згадку про Україну вони везуть щось із напоїв до себе на батьківщину, і саме це є найкращим шляхом популяризувати вітчизняну продукцію. Але для того, щоб ми могли додати у меню український крафт, потрібні профільний закон і акциз. Тоді ми змінимо показники з 70% імпорту, як це є зараз, на 70% української продукції» [31].

Українська продукція достатньо конкурентоздатна, є попит як на крафт, так і на більш комерційного виробника, але є проблема, що кількість імпорту, представленого в маркетах, переважає над вітчизняними напоями. Наприклад, віскі – тільки з інших країн, але це не означає, що українці не здатні його виготовити.

Експерти стверджують, що вітчизняні виробники, особливо крафтового сегменту, можуть бути представлені практично в усіх сегментах алкогольних напоїв. І підтвердженням цьому є національні та міжнародні відзнаки, які українські міцні напої отримують у рамках престижних професійних конкурсів. Взагалі, український крафтовий міцний алкоголь здатен здивувати більше за імпортний. Вітчизняні крафтові дистилятори роблять багато напоїв з цікавими смаками, з натуральних інгредієнтів і високої якості. Деякі напої, особливо фруктові та виноградні дистиляти, здатні конкурувати з імпортними торговими марками. Але для того, щоб стати на полиці в магазинах і почати співпрацювати з барами, кафе, ресторанами, малим виробникам дистиляту не вистачає змін у законодавстві, вони не в змозі легально працювати за існуючих умов [42].

Як пояснюють фахівці, наразі виробництво алкогольних напоїв регулює Закон України №481, де плодови, зернові дистиляти та алкогольні напої на їх основі чітко не відображені. Плодовий та зерновий дистилят, згідно із законодавчими актами та стандартами, згадується у більшості випадків як допоміжна чи другорядна сировина, а не як високоякісний продукт (яким його вважають у багатьох інших країнах). Це ускладнює процедуру оформлення й отримання необхідних дозвільних документів [16].

Внесений Кабінетом міністрів України під реєстраційним номером 5762 проєкт закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов виробництва дистилятів суб'єктами малого підприємництва» (від 14.07.2021 р.).

Ініційованою низкою народних депутатів проєкт закону під реєстраційним номером 5311 «Про внесення змін до Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального» (щодо малих виробництв дистилятів)» (від 29.03.2021 р.)

За загальноприйнятою методикою Всесвітньої організації охорони здоров'я споживання алкоголю вимірюється кількістю літрів чистого етилового спирту, вжитих протягом року людиною старше 15 років. Усупереч поширеній думці, офіційні статистичні дані не підтверджують, що українці є питущою нацією. Навпаки, серед 39-ти досліджуваних європейських країн ми займаємо 35 місце — 8,6 літрів (у Молдові, приміром, — 15,2 л чистого алкоголю на одну людину на рік). Проте істотно занижувати наші показники може невраховане споживання, частка якого за оцінкою експертів може становити до третини усього вжитого обсягу [54].

Також за опитуванням відомо, що 95% вживання міцної алкогольної продукції, а саме коньяків, припадає на вживання її на святах, які вважаються як мовиться «домашні», і тільки 4% на вживання у ресторанах, кафе та барах, та 1% на встановлення власних колекцій.

Таблиця 2.1

Виробництво алкогольних напоїв в Україні

Найменування продукції	Вироблення	
	тис. т.	%
Дистильовані спирти	3,8	0,5
Коньяк, бренді	8,1	1,0
Горілчана продукція	44,8	5,6
Вино	89,1	11,4
у тому числі:		
ігристі вина	11,6	
кріплені вина	2,2	
вермути та інші амортизовані вина	4,7	
Пиво солодове	638,6	81,5
Всього	784	100

Джерело: [42]

З таблиці 2.1 видно, що сегмент алкогольних напоїв зайняв майже на 82% пиво, наступний продукт є вино з часткою ринка у 11,4%, потім горілчана продукція з часткою 5,6% , передостаннім є виробництво коньяку та бренді і займає 1% та найменше на ринку є виробництво дистильованого спирту.

Щодо виробництва алкогольних напоїв можна побачити неоднорідну динаміку-одні позиції ідуть на спад, а інші навпаки нарощують свої об'єми. Так, наприклад, ринок коньяку має тенденцію зростання виробництва та відповідно і вживання напою за останні роки.

Останні декілька років виріс попит на, так звані, великі та об'ємні тари. Наразі спиртне у великих та об'ємних тарах – це майбутній тренд на ринку елітного алкоголю в Україні. Ззовні вони, зазвичай такі ж як і пляшки маленькі, але у рази більша, що може привернути увагу поціновувачів напою.

Коньяк – це благородний напій французького походження, датується перший рік виходу коньяку 1703 рік та залишається на ринку й до сьогодні. Щодо тенденцій вживаності відносять, що до 2024 року світове споживання коньяку зросте на 2,7%. Такий прогноз озвучили експерти «Business Wire». Прогнозується, що до 2024 року світове споживання коньяку досягне 237 мільйонів пляшок ємністю 0,7 л. Збільшення споживання продукту в період з 2019 р по 2023 р становитиме в середньому 2,7%: [31]

Ємність ринку коньяків і брендів України за період з 2018 по 2020 рр. скоротилася майже в 2 рази. Це відбулося як за рахунок зменшення обсягів вітчизняного виробництва, так і скорочення імпорту коньячної продукції. Однак в 2022 р місткість ринку зросла на 89,7 % за рахунок істотного зростання імпорту і збільшення обсягів вітчизняного виробництва. Щодо споживання коньяку в Україні, спостерігається тенденція до переорієнтації споживачів на продукцію більш низького цінового сегмента. Зростає популярність недорогих коньяків і брендів вітчизняного виробництва.

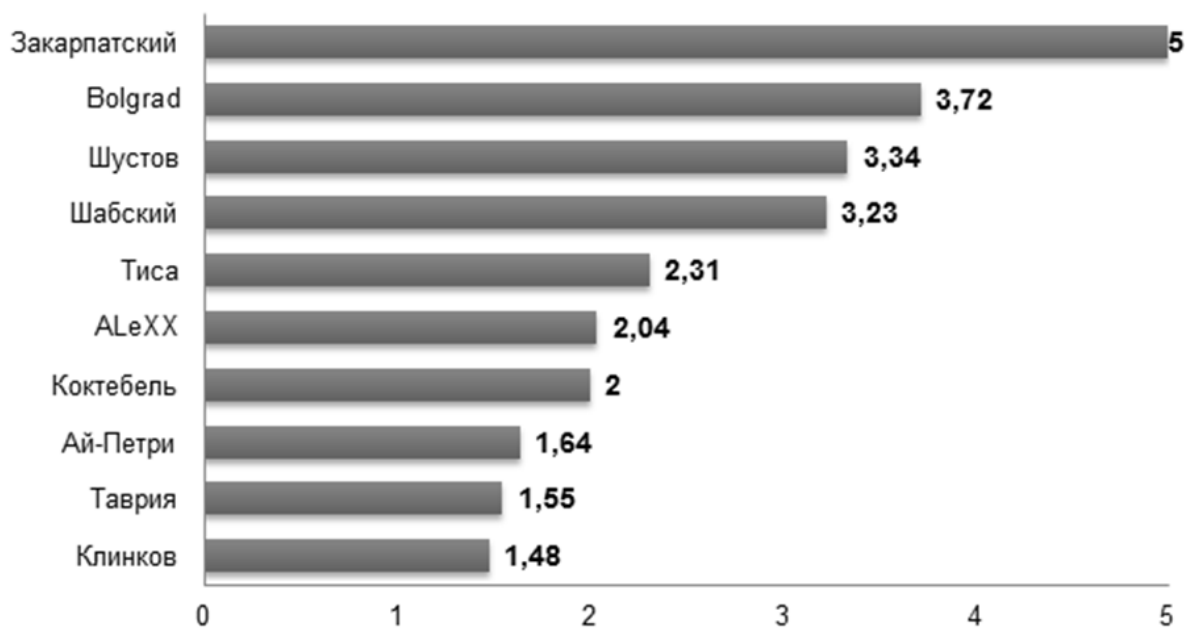


Рис. 2.8. Розподіл споживчих переваг між торговими марками коньяку/брендів українського виробництва у 2021 р.

Джерело: [42]

За даними підприємства, ємність українського ринку коньяку в 2020 році склала 2,8-2,9 мільйонів декалітрів. На сьогоднішній день найбільшими виробниками коньяків і брендів в Україні за обсягом виробництва є Одеський коньячний завод «Шустов» з часткою ринку за січень-травень 2021 року 22 %, АПФ «Таврія» з часткою ринку 15,4 %, Ужгородський коньячний завод - 12,9 %, ВАТ «Зелений гай» - 11,3 %, «Алеф-Віналь» - 10,2 %, ЗАТ «ЗМВК»

«Коктебель» - 8,3% . Незмінним лідером серед українських коньяків і брендів за оцінками споживачів є ТМ «Закарпатський» [42].

Серед кращих Коньяків України на 2021 рік відзначають:

- коньяк України марочний групи «ДС» колекційний «Золотий Дюк» (виробник ПрАТ «Одеський коньячний завод»);
- коньяк України марочний групи «КС» колекційний «Дніпро» (виробник ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»);
- коньяк України марочний групи «КС» «Ужгород» (виробник ОП Ужгородський коньячний завод);
- коньяк України марочний групи «КВВЯ» «Карпати» (виробник ОП Ужгородський коньячний завод);
- коньяк України марочний групи «КВ» «Чайка» (виробник ПрАТ«Одеський коньячний завод»);
- коньяк України марочний групи «КВ» «Таврія класік» (виробник ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»);
- коньяк України «п'ять зірочок» «Гаїрово» (виробник ТОВ «ВинАгро»);
- коньяк України «три зірочки» Таврія V.S (виробник ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія») [64].

Про те, що українці віддають перевагу коньяку вітчизняного походження, свідчить аналіз ринку, проведений консалтинговою компанією Pro-Consulting. За їх даними, частка споживання коньяків вітчизняного виробництва в Україні зростає із року в рік. Співвітчизники надають перевагу продукції українського походження, із недорогого цінового сегменту. За даними Pro-Consulting, ще два роки тому коньяк досяг статусу найбільшої категорії на ринку міцного алкоголю України з часткою у 57% [14].

За даними Держстатистики протягом 2021 р. споживання коньяків в Україні зросло на 20%. У перерахунку на абсолютний алкоголь обсяг роздрібного продажу коньяків протягом 2021 р. становив 256 тис. дал. [16].

З таблиці 2.2 видно, що обсяги виробництва з кожним наступним роком мали незначні пониження, але при цьому збільшувались обсяги реалізації за рахунок подорожчання готової продукції.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та реалізації міцних напоїв «Бренді (включаючи коньяк) України» 2018-2021 рр.

Роки (січень-грудень)	Обсяги виробництва (л чистого спирту)	Обсяги реалізації (млн. грн.)
2018	9 727 454	9126,7
2019	9 046 298	10433,0
2020	9 284 369,6	11361,2
2021	7 645 774,6	12128,5

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Ринок коньяків в Україні представлений як власними виробниками, так і імпортними брендами. Україна сама по собі є виробником коньячних напоїв, але також імпортує продукцію з різних країн світу. Коньячний ринок України має свої унікальні аспекти, специфіку споживачів та їх вибір конкретних брендів. Фактори, такі як культурні уподобання, цінова доступність та маркетингові стратегії, впливають на динаміку ринку коньяків в Україні.

Найбільшими вітчизняними конкурентами на ринку коньяків є такі коньячні підприємства України: ПрАТ «Одеський коньячний завод», ОП «Ужгородський Коньячний завод», ТОВ ПТК «Шабо» та ПрАТ «Galicia Distillery». Ці підприємства є виробниками аналогічної продукції підприємства «Одеський коньячний завод» та застосовують схожі стратегії розвитку. Тому приведемо короткий опис та стратегічний аналіз цих чотирьох виноробних підприємств, включаючи наше підприємство [42].

ПрАТ «Одеський коньячний завод» – це лідер з виробництва благородного напою в м. Одеса, охоплює більше 30% вітчизняного ринку виробництва коньяку. Завод є підприємством повного циклу виробництва бренді за класичною французькою (Шарантською) технологією. У наш час завод є виробником більш ніж 50 найменувань марочних і ординарних коньяків

та диджестив. До його торгових марок належать «Шустов», «Десна», «Одеса», «Золотий Дюк», «Аркадія», «Ювілейний», «Чайка», «Гранд Франс» [28].

ОП «Ужгородський коньячний завод» – входить до найбільших виробників вітчизняних коньяків. Географічне розташування: м. Ужгород. Частка заводу на вітчизняному ринку коньяків становить близько 13%. На підприємстві встановлені нові лінії розливу для марочних та ординарних коньяків, модернізовані виробничі потужності, побудовані нові приміщення для витримки спиртів. Торгові марки марочних коньяків «Ужгород», «Тис. а», «Карпати», ординарних коньяків «Закарпатський», «5 зірок», «3 зірки», «Бескиди» та «Невицький замок» [51].

ТОВ «Промислово-торгівельний комплекс Шабо» – виробляє коньяки та бренді, пшеничну і виноградну горілку. Це розвинуте українське підприємство яке виробляє витриманий коньяк під ТМ «Шабо». Витримка алкоголю цієї марки сягає двадцяти років [52].

ПрАТ Galicia Distillery – виробництво міцних алкогольних напоїв, в своєму портфелі має бренди коньяків «Грінвіч», «Бучач» та «Renuage». Наразі Galicia Distillery – динамічне виробництво з часткою в 10% на ринку виробництва коньяків, яке розташоване в Україні м. Київ [50].

Через воєнний стан в Україні 2022 р. відбулось значне зниження попиту на коньяки, бренді і взагалі алкогольну продукцію, тому що коньяки більш орієнтовані для людей середнього достатку, а зараз в дії військового стану більша частина населення України з таким доходом покинула Україну, тому українським виробникам слід виходити на світовий ринок.

Для аналізу макросередовища доречним буде застосування методу PESTEL-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення: політичних P-Policy, економічних E-Economy, соціальних S-Society, технологічних T-Technology, екологічних E-Environmental, правових L-Legal аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії [8,22].

Факторами зовнішнього середовища непрямого впливу (макрофактори), які можуть впливати на розвиток підприємства «Одеський коньячний завод»,

але воно в свою чергу не може, є фактори, які будуть впливати на підприємство в довгостроковій перспективі, їх розподіляють на 6 категорій: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні. Після цього, оцінюють силу впливу фактору за шкалою від 1-3 балів (табл. 1 в додатку А). Далі проводимо експертну оцінку зміни фактора зовнішнього середовища за 5-ти бальною шкалою, потім розраховуємо середньозважену експертну оцінку кожного окремого фактора. Наступним етапом буде розрахунок значимості кожного фактору, відповідно до цього етапу визначають, наскільки компанії необхідно контролювати зміну фактора та його вплив на компанію. Завершальним кроком цього аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі чинники в порядку своєї важливості розміщуються в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця важливості макрофакторів ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Фактор	Вага	Фактор	Вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Державний вплив на галузь	0,07	Коливання курсу валюти	0,03
Співпраця з ЄС	0,02	Рівень інфляції	0,02
Воєнні дії в державі	0,11	Збільшення рівня безробіття	0,03
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Поширення ЗОЖ	0,04	Рівень інновації та технологій	0,05
Зміна вподобань населення	0,02	Необхідність впровадження інновацій	0,04
Зниження рівня освіти	0,04	Доступність сучасних технологій	0,06
Екологічні фактори		Правові фактори	
Ситуація навколишнього середовища	0,02	Зміни в податковому кодексі	0,08
Використання природних ресурсів	0,04	Відсутність регулювання конкуренції	0,02
Погіршення якості природних ресурсів	0,07	Нестабільність правового регулювання	0,03

Джерело: розроблено автором на основі спостережень [47, 27,32,33]

З наведеної вище таблиці 2.3 можна виявити фактори, які будуть найбільше впливати на функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Далі слід надати стислий опис макрофакторів:

1. Політичні фактори: а) державний вплив на галузь - негативний вплив через відсутність змін та нових можливостей для розвитку підприємства та

виходу на нові ринки; б) воєнні дії в країні - війна в Україні негативно впливає на коньячну галузь (втрата майже 50% площі насаджень винограду, закриття канал збуту (Росія) коньячної продукції (70% від імпорту), зменшення ринку збуту на окупованих територіях, після повномасштабного вторгнення все значно погіршилося, оскільки взагалі є високий ризик фізичного знищення підприємства); в) співпраця з ЄС - відсутній позитивний вплив через складність для підприємства виходу на європейські ринки через жорсткі умови сертифікації та вимоги до якості товарів [22].

2. Економічні фактори: а) рівень інфляції - показники рівня інфляції з кожним роком тільки зростають. Інфляційні процеси негативно впливають на коньячну галузь, так як збільшуються видатки відповідно до рівня інфляції, ростуть ціни на сировину, ресурси, які необхідні для виробництва виноградної продукції, як основи коньяків; б) коливання курсу валюти - більшість підприємств коньячної галузі України закуповують сировину, матеріали та інші ресурси в інших країнах за іноземну валюту, що впливає на їх прибуток; в) збільшення рівня безробіття - позитивний вплив через здешевлення робочої сили, це пріє формуванню раціональної кадрової структури [27].

3. Соціальні фактори: а) зміна вподобань населення - в останні пару років пандемія швидко змінила вподобання споживачів на алкогольну продукцію - споживачі піклуються про своє здоров'я це призводить до споживання безалкогольних або малоалкогольних напоїв; б) поширення здорового способу життя (ЗОЖ). Важливим фактором є поширення здорового способу життя між людьми, особливо, молодого віку від 21-35 років, їхня кількість з кожним роком тільки зростає і це означає, що споживання алкогольних напоїв має тенденцію до зниження; в) зниження рівня освіти - призводить до зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів. Проблеми освоєння нових технологій, через недостатність знань [32].

4. Технологічні фактори: а) доступність сучасних технологій - Україна держава в якій новітні технології впроваджуються, майже в останню чергу, однак інноваційні розробки в країні є широкодоступними; б) необхідність

впровадження інновацій - для того, щоб коньячні підприємства могли конкурувати, їм необхідно активно впроваджувати інновації; в) рівень інновацій та технологій - на сьогодні держава зменшує фінансування досліджень та розробок у коньячній галузі, це пов'язано з економічною кризою в країні. Деякі коньячні підприємства самостійно роблять дослідження та розробки, однак не всі можуть це собі дозволити, тому обмежуються [33].

5. Екологічні фактори: а) стан навколишнього середовища - виявлено забруднення ґрунтів, ґрунтових та поверхневих вод, а також і питної води залишками мінеральних добрив, які використовуються для вирощення виноградників; б) використання природних ресурсів - зростання природнього дефіциту водних ресурсів, а також їх нерівномірний розподіл по території та в часі призводить до обмежень в водних ресурсах; в) погіршення якості природних ресурсів - надмірне регулювання річкового стоку, що спричиняє додаткові втрати води на випаровування, уповільнення водообміну і, як наслідок, погіршення якості води і деградації русел [34].

6. Правові фактори: а) зміни в податковому кодексі - це призводить до нестабільності прибутку від експорту та імпорту продукції; б) відсутність регулювання конкуренції - високі митні тарифи на коньячні спирти спричиняють підвищення собівартості напоїв, українські виробники змушені купувати сировину в Молдові, Вірменії, Азербайджані, Грузії – країнах, з якими встановлене нульове ввізне мито, відповідно до Угоди про вільну торгівлю. При цьому в більшості випадків це спирти низької якості та сумнівного походження. Таким чином, конкуренція на внутрішньому ринку коньяку поступово збільшується, і імпортні коньяки витісняють вітчизняні; в) нестабільність правового регулювання - на початку року народні депутати порушували питання про зниження розміру ввізного мита: спочатку з 7,5 євро до 2,5 євро, далі - до 0,6 євро за 1 л 100% спирту. Але жодна із цих ініціатив так і не була узаконена. Більшість вітчизняних виробників коньяків розцінює цю ініціативу як позитивну для свого бізнесу, оскільки вона надасть можливість ввозити сировину високої якості з передових країн, відомих коньячними

традиціями, однак для ПрАТ «Одеський коньячний завод» з його виноградниками це навпаки – негативні тенденція [54].

На основі проведеного аналізу макросередовища можна стверджувати, що підприємство більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з боку політичних, економічних та правових факторів.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ПрАТ «Одеський коньячний завод» входить до одного з масштабніших холдингів GLOBAL SPIRITS [53]. GLOBAL SPIRITS – один зі світових лідерів з виробництва алкоголю. Компанія Global Spirits є власником низки підприємств з виробництва горілки, настоянок, коньяків та бренді, вин, шампанського, вермутів та слабоалкогольних напоїв:

ЛГЗ «Хортиця» – одне з найбільш високотехнологічних підприємств з виробництва лікєро-горілкової продукції в Центрально-Східній Європі. Підприємство зведено з нуля за унікальним проектом. Перша партія продукції ЛГЗ «Хортиця» зійшла з конвеєра в грудні 2003-го. Сьогодні пропускна швидкість конвеєра - 30 м / хв. Кожну секунду на ЛГЗ «Хортиця» виробляється 16 пляшок горілки. Флагманський бренд "Хортиця" вже п'ятий рік поспіль входить до трійки світових лідерів з продажу горілкової продукції за версією британського видання Drinks International [53].

Одеський коньячний завод – найстаріше коньячне підприємство галузі в цілому. Його історія починається в далекому 1863 році, і своєю популярністю зобов'язаний легендарній династії підприємців Шустових. Одеський коньячний завод є підприємством повного циклу виробництва коньяків за класичною французькою технологією. Володіє значними площами власних елітних виноградників (близько 1000 га) та найстарішим парком коньячних бочок (15 тис. шт.). У 2013 році ПрАТ «Одеський коньячний завод» почав експортні

поставки коньячних спиртів власного викурювання до Франції. Стосовно імпорту ситуація наступна – традиційно найбільшим постачальником коньяку в Україну є Франція. У січні-лютому 2021 року Україна завезла французького коньяку на 769 тис. дол. Друге місце у списку зі значним відривом належить Німеччині (82,6 тис. дол.), а третє – Латвії (44 тис. дол.). При цьому, експорт коньяку Україною сягнув 234 тис. дол. Також слід відмітити, вітчизняний коньяк наші споживачі купують охочіше за іноземний. Тому можна зробити висновок, що український ринок коньяку є досить насиченим та цілком забезпечує попит споживача [49].

Для аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Одеський коньячний завод» необхідно проаналізувати економічні показники підприємства за період 2018-2020 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Показники	2018	2019	2020	Абс.приріст, +/-		Відн.приріст, %	
				2019	2020	2019	2020
Основні засоби (залишкова вартість) , тис. грн.	65282	74978	65749	9696	-9229	14,85	-12,31
Обсяг виробництва, тис. дал.							
Коньяк	447,9	392,9	361,8	-55	-31,1	-12,28	-7,92
Вино	262,7	243,7	309,5	-19	65,8	-7,23	27,00
Напій алкогольний	30,2	42,8	65,8	12,6	23	41,72	53,74
Обсяг реалізації, тис. дал.:							
Коньяк	437,5	393,6	361,1	-43,9	-32,5	-10,03	-8,26
Вино	261	244,5	310,1	-16,5	65,6	-6,32	26,83
Напій алкогольний	29,3	42,7	63,8	13,4	21,1	45,73	49,41
Чистий дохід, тис. грн.	528965	541227	546456	12262	5229	2,32	0,97
Собівартість , тис. грн.	366716	410437	391222	43721	-19215	11,92	-4,68
Валовий прибуток, тис. грн.	162249	130790	155234	-31459	24444	-19,39	18,69
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	3085	-14649	8969	-17734	23618	-574,85	-161,23
Доходність активів, %	57	70	20	13	-50	22,81	-71,43
Рентабельність, %	0,8	-2,7	1,64	-3,5	4,34	x	x
Чисті активи тис. грн.	138334	184761	194049	46427	9288	33,56	5,03
Дебіторська заборгованість	451058	382838	377050	-68220	-5788	-15,12	-1,51
Кредиторська заборгованість	787402	649956	392932	-137446	-257024	-17,46	-39,54
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,7	1,13	1,86	-0,57	0,73	x	x

Джерело: складено автором на основі [19].

Основні засоби (залишкова вартість) в період з 2018 по 2019 рр. зменшилась на 26,69 %, а в період з 2019 по 2020 рр. збільшились на 3,10%, що є позитивною тенденцією і свідчить про потенційно можливе зростання виручки в наступні роки.

Чистий дохід від основного виду діяльності – виробництва коньяку у 2020 році склав 546456 тис. грн., а у 2019 році 541227 тис. грн., збільшення на 5229 тис. грн. Підприємством придбано та введено в експлуатацію основних засобів первісною вартістю 9929 тис. грн.

На території заводу розташовані такі основні виробничі споруди: адміністративний корпус; купажний цех (відділення приймання коньячних спиртів, відділення колероварочне та підготовки води); цех розливу; склад готової продукції; матеріальний склад; тарний цех; виробничо-технологічна лабораторія; трансформаторна підстанція; автономні дизельні електростанції; газова котельня.

В цеху розливу ПрАТ «Одеський коньячний завод» працюють три автоматичних виробничих лінії, а також сувенірна лінія, де використовується ручна праця. Кожна з автоматичних виробничих ліній налаштована на виробництво під певний формат пляшки (як за формою, так і за ємністю, від 0,1л до 0,75л) продукції, яка виготовляється. Виробнича потужність ліній складає 4375 пляшок/годину.

Перша лінія призначена для виробництва таких одиниць готової продукції, як – «Десна 3*,4* -0,25л та 0,5л», «Чайка», «Аркадія», «Ювілейний» та інше ; По другій автоматичній лінії виробляються такі відомі торгівельні марки як «Шустов 3*,4*,5 ємністю 0,25л,0,5 л», «Шоколатье», та інше.

Асортимент підприємства надзвичайно широкий, часто проходить оновлення асортименту і покращення вже готових технологій виготовлення продукції з дотриманням давніх традицій.

Цінова політика ПрАТ «Одеський коньячний завод» (табл.2.5) направлена більше у середній та високий ціновий сегмент. Кожен сегмент

відповідає своїй якості і націлений на те, щоб споживач залишався задоволений ціною, якістю та смаком продукції підприємства.

Таблиця 2.5

Ціна на продукцію різного виду ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Пляшка,л	Категорія продукції та середня ціна за од., грн.					
	Коньяки				Бренді	
	Шустов	Ординарні	Марочні	Колекційні	«SPEAK EASY»	«SHUSTOFF 150»
0,25	65	70				
0,5	172	147	282		120	149
0,7				12875		

Джерело: розроблено автором на основі спостережень [26]

Що, ж стосується споживачів, в 2019 році підприємство уклало контракти на постачання своєї продукції в Австралію і Польщу та активно освоює ринок США. Всього компанія здійснює експорт в 14 країн. Експорт коньячної продукції з України за останні два роки значно збільшився, постачання відбувається в такі країни: Азербайджан, Китай, Грузія, Ізраїль, Литва, Словачія, Таджикистан та ін.

Також, підприємство співпрацює з відомою мережею магазинів по всій Україні ROZETKA, супермаркетами та універсами «АТБ», «Копійка», «Сільпо», «Таврія В», купити продукцію підприємства можна в спеціальному фірмовому магазині від ПрАТ «Одеський коньячний завод», також є інтернет-магазини, в наш час це дуже актуально і головне безпечно, тому що можна швидко замовити будь-який коньяк, підприємство займається багаторівневою дистрибуцією.

Постачальниками підприємства є компанії, що постачають тару для розливу алкогольних напоїв. Підприємство активно співпрацює з такими компаніями, як ТОВ «Українська дистрибуційна компанія», Багатопрофільний кооператив «Гермес», ТОВ Науково-виробниче підприємство «Екос». Сировинними матеріалами компанія забезпечує себе сама, так як має власні виноградники, які розташовані біля селища Великодолинське та мають площу 1000 га [49].

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності. Особливого значення набуває оцінка рівня конкурентоспроможності кожного окремого підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства істотно різниться від оцінки конкурентоспроможності продукції.

Тому проведемо аналіз конкурентних позицій за конкретними видами товарів.

Так як Одеський коньячний завод є виробником таких видів спиртних напоїв як коньяк та коньячні напої слід визначити який із видів товару є більш розвинутим у порівнянні з конкурентами. Для аналізу скористаємося графічним методом оцінки.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на побудові так званого багатокутника конкурентоспроможності (або циклограми).

На радіальних осях циклограм відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності [8].

Інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства вважають площу багатокутника. Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку [64].

Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо.

Ми виділили такі види СЗГ як коньяк ординарний, коньяк марочний та сувенірна продукція.

Для проведення аналізу проведемо зрівняльну характеристику наймасштабніших конкурентів по Одеській області: АТ "КОБЛЕВО" та ТОВ ПТК «Шабо».

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Для оцінки кожного СЗГ використано такі параметри:

- Якість
- Смак
- Пізнаваність марки
- Збут
- Ціна – чим менша ціна, тим вища оцінка
- Асортимент товару- скільки є у вільному продажу
- Пакування

Так, СЗГ№1 – це коньяк ординарний. Для порівняння з конкурентами було розроблено таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності товару коньяк ординарний

Критерії оцінки	Оцінка конкурентних переваг		
	ТМ «Шабо»	ТМ «Шустов»	ТМ «Коблево»
Якість	4	5	3
Смак	4	4	3
Пізнаваність марки	5	5	3
Збут	4	3	4
Ціна	3	3	2
Асортимент товару	4	5	2
Пакування	5	5	5

Джерело: розроблено автором на основі [49,50]

На основі даних, отриманих з таблиці 2.6 складаємо багатокутник конкурентоспроможності коньяку ординарного(Рис. 2.9)

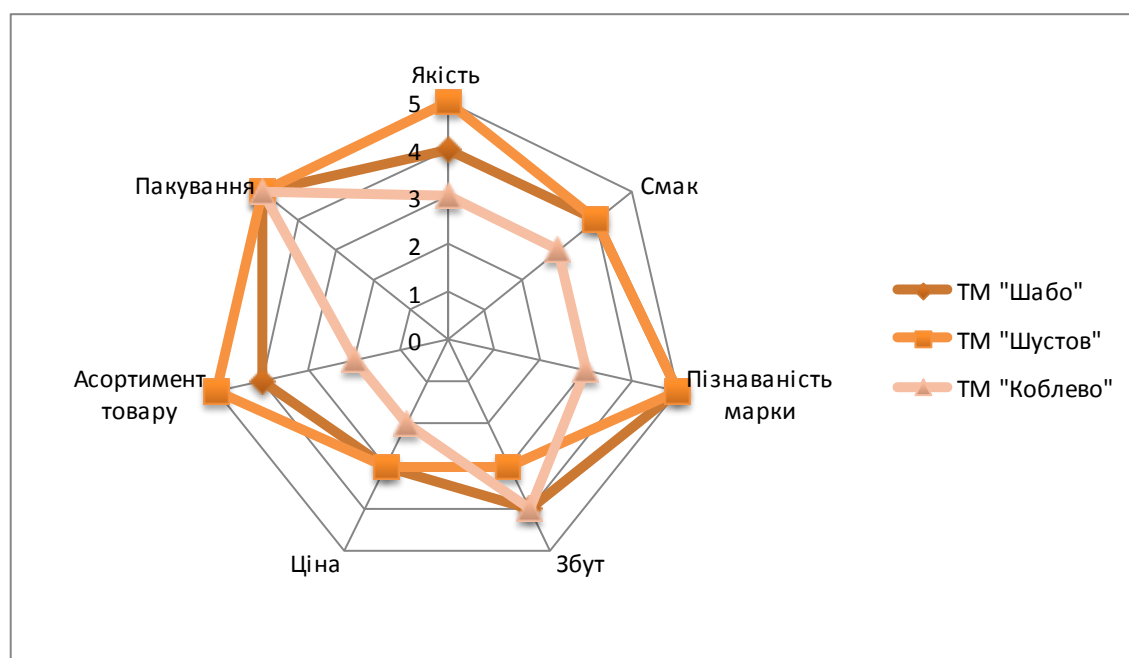


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності СЗГ№1

Джерело: розроблено автором

Звідси можливо зробити висновок, що коньяк ординарний виробництва ТМ «Шустов» є доволі конкурентоспроможний у розрізі із найбільшими конкурентами по Одеській області. Він поступається тільки за збутовою політикою. За цим продуктом найбільше поступається ТМ «Коблево»

Далі СГЗ№2 – є марочні коньяки.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності товару коньяк марочний

Критерії оцінки	Оцінка конкурентних переваг		
	ТМ «Шабо»	ТМ «Шустов»	ТМ «Коблево»
Якість	5	5	5
Смак	3	4	5
Пізнаваність марки	2	3	5
Збут	4	3	4
Ціна	4	3	3
Асортимент товару	4	4	5
Пакування	4	4	5

Джерело: розроблено автором на основі [49,50]

На основі даних, отриманих з таблиці 2.7 складаємо багатокутник конкурентоспроможності коньяку марочного (Рис. 2.10)

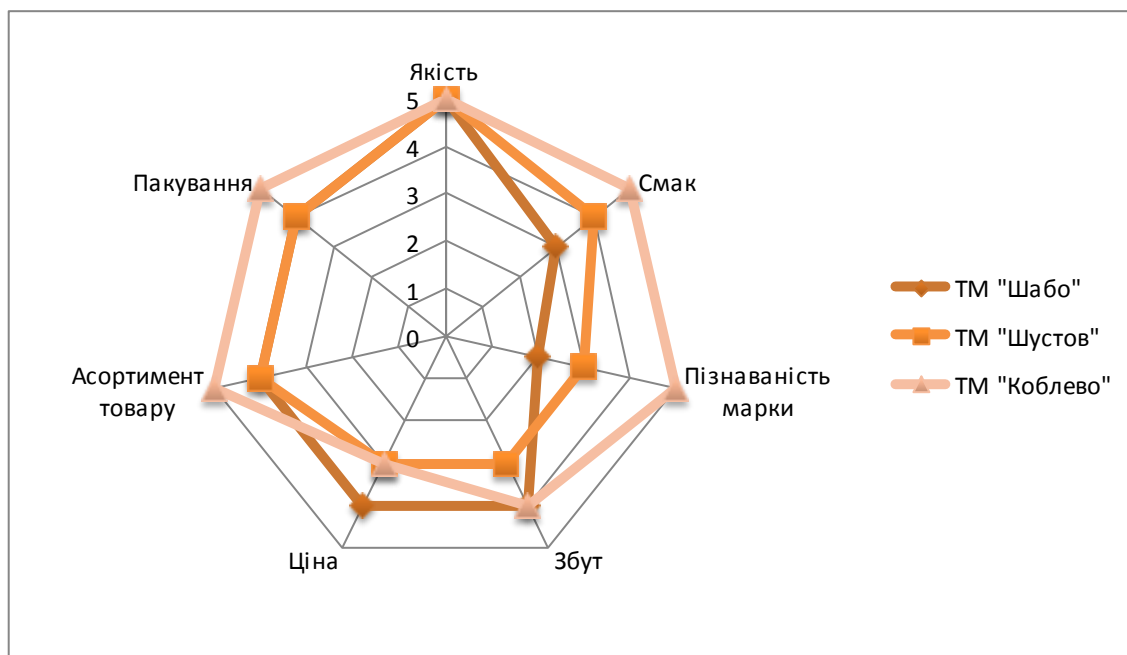


Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності СЗГ№2

Джерело: розроблено автором

Згідно отриманих даних можна виявити, що найбільш розвинутим серед виготовлення марочних коньяків є ТМ «Коблево», яка виграє за такими критеріями як асортимент, пакування та смак. ТМ «Шустов» ж у свою чергу необхідно звернути увагу на, знову ж, збутову політику.

Далі СГЗ№3 – це сувенірна продукція (випуск марочного коньяку у пакуванні нестандартних форм).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності товару сувенірна продукція

Критерії оцінки	Оцінка конкурентних переваг		
	ТМ «Шабо»	ТМ «Шустов»	ТМ «Коблево»
Якість	5	5	5
Смак	3	4	5
Пізнаваність марки	3	4	3
Збут	3	3	3
Ціна	3	3	3
Асортимент товару	3	4	2
Пакування	3	5	3

Джерело: розроблено автором на основі [49,50]

На основі даних, отриманих з таблиці 2.8 складаємо багатокутник конкурентоспроможності сувенірна продукція (Рис. 2.11)

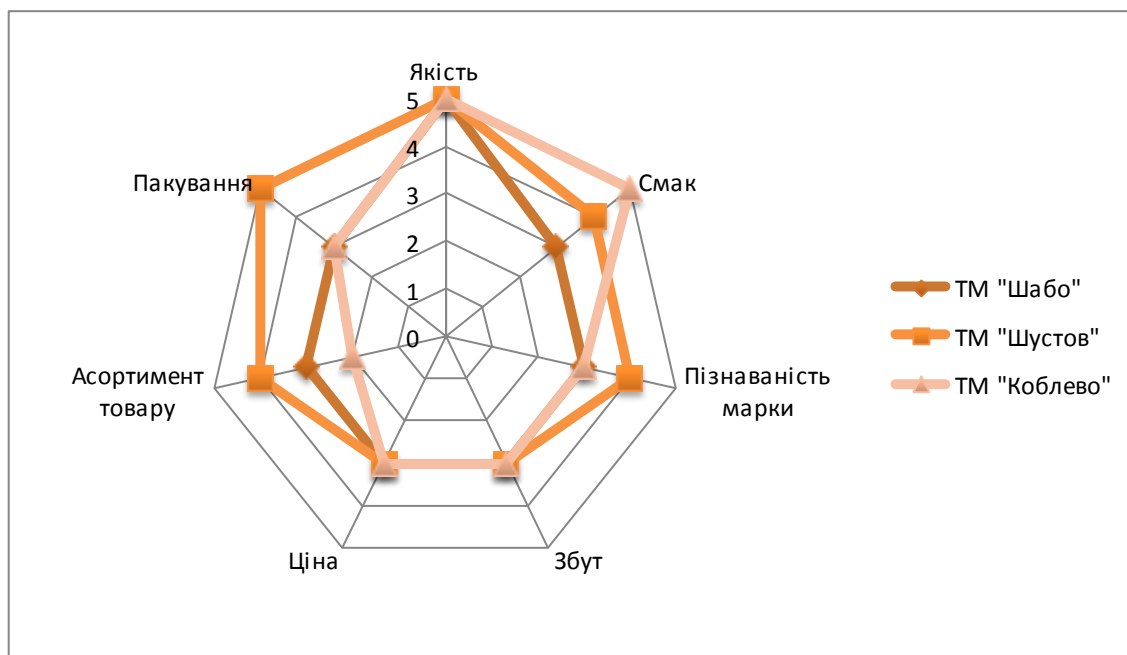


Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоспроможності СЗГ№3

Джерело: розроблено автором

Тут можна сказати, що «Одеський коньячний завод» є лідером із випуску сувенірної продукції і поступається ТМ «Коблево» тільки за критерієм смак.

За загальним аналізом отриманих даних ПрАТ «Одеський коньячний завод» має доволі високу ступінь конкурентоспроможності за окремими видами товарів. Але повсюди має програшні позиції із збутової політики.

Одним з методів визначення конкурентної позиції є метод оцінки за допомогою матриці конкурентного профілю. Проведемо аналіз конкурентної позиції виробників коньяків та коньячних виробів, що здійснюється експертним шляхом на основі методу бального оцінювання з врахуванням вагомості показників та побудови профілю галузі.

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища ми використовували 5-бальну шкалу: 1 бал – дуже слабкий вплив, 2 бал – слабкий вплив, 3 бали – помірний вплив, 4 бали – сильний вплив, 5 бали – дуже сильний вплив.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ТМ «Шустов» та підприємств-конкурентів

Фактор	Питома вага	ТМ «Шабо»		ТМ «Шустов»		ТМ «Коблево»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Виробничі показники	0,1	5	0,5	5	0,4	4	0,4
Органолептичні показники	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Пізнаванність марки	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Ціна	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Маркетингові заходи	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Збут	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Асортимент	0,2	5	1	5	1	4	0,8
Пакування	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Всього	1	33	4,15	33	4,25	30	3,75

Джерело: розроблено автором на основі [49,50]

На основі даних, отриманих з таблиці 2.9 складаємо багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Одеський коньячний завод» (ТМ «Шустов») та конкурентів (Рис. 2.12)

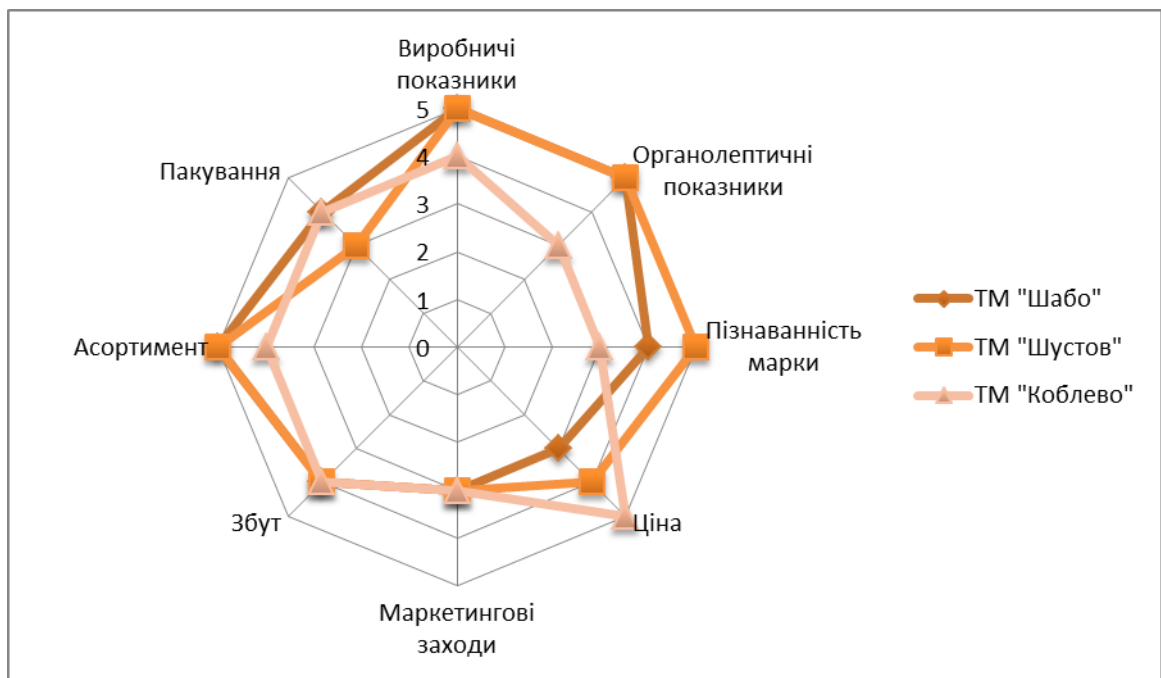


Рис.2.12. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Одеський коньячний завод» та конкурентів

Джерело: побудовано автором

З даної методичної оцінки видно, що ТМ «Шустов» має доволі високі показники у порівнянні із своїми конкурентами, але має «слабкі» місця, що факторах, котрі мають високу питому вагу, при покращенні яких «Одеський коньячний завод» буде мати ще вищі показники конкурентоспроможності підприємства. Такими факторами виступають маркетингові заходи та пакування.

При визначенні стратегічних напрямів розвитку підприємства в першу чергу необхідно звертати увагу на стратегії розвитку, які вже реалізуються.

1. ПрАТ «Одеський коньячний завод» окрім коньяку виробляє вина ігристі, вина. Пошук і використання додаткових можливостей для виробництва нових продуктів свідчить про те, що підприємство використовує стратегії центральної і горизонтальної диверсифікації. Підприємство входить в найбільший холдинг
2. ОП «Ужгородський коньячний завод» оновив пляшки і етикетки ординарних коньяків. Тепер коньяки розливаються в сучасніші за формою та якісними характеристиками скляні пляшки. Це говорить про те, що підприємство широко використовує стратегію концентрованого росту, а саме розвиток продукту.
3. ТОВ ПТК «Шабо» виробляє також різні види вин тихих та ігристих. Також здійснює вертикальне інтегроване зростання, що гарантує контроль підприємства над усім технологічним ланцюжком - від виробництва сировини до випуску готової продукції.
4. ПрАТ «Galicia Distillery» має фруктові дистилати Фруктовиця, кальвадос, традиційний дистилат із родзинок Песаховка Лехаїм, лікери на натуральній основі Lemotiv. Це означає що компанія діє в стратегії концентрованого росту, а саме розвиток продукту, а також стратегію горизонтальної диверсифікації.

В таблиці 2.10 сформовано типи стратегій, які використовує ПрАТ «Одеський коньячний завод» та підприємства-конкуренти.

Таблиця 2.10

Система стратегій підприємств-конкурентів на вітчизняному
ринку коньяку/бренді України

Підприємство	Концентрація	Інтеграція	Диверсифікація
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Посилення позицій на ринку Розвиток ринку Розвиток продукту	Пряма вертикальна Зворотна вертикальна Горизонтальна	Горизонтальна Центрована
ОП «Ужгородський коньячний завод»	Посилення позицій на ринку Розвиток продукту Розвиток ринку	Зворотна вертикальна	Горизонтальна
ТОВ ПТК «Шабо»	Посилення позицій на ринку Розвиток продукту Розвиток ринку	Зворотна вертикальна Пряма вертикальна	Горизонтальна
ПрАТ «Galicia Distillery»	Посилення позицій на ринку Розвиток продукту Розвиток ринку	Пряма Вертикальна	Горизонтальна

Джерело: створено автором на основі [49, 50, 51, 52]

Видно, що підприємства, які є виробниками аналогічної продукції на ринку використовують свою комбінацію стратегій, але між собою вони схожі, через те, що специфіка виробництва є однаковою. Вибір стратегії залежить від ряду ознак, наприклад: позицій підприємства на ринку, загальних зовнішніх витрат, зміни споживчих переваг, зміни базових цінностей споживачів коньяку, введення в дію нових законів на ринку коньячного виробництва [36].

Слід відзначити, що ПрАТ «Одеський коньячний завод» в своєму стратегічному розвитку використовує різні комбінації стратегій розвитку підприємства, в стратегії концентрованого росту компанія орієнтується на продукт, ринок, для подальшої розробки стратегій можна додати трішки посилення позицій на ринку за допомогою маркетингових заходів.

Підприємство «Одеський коньячний завод» здійснює вертикальне інтегроване зростання, тобто контроль технологічних процесів від виробництва сировини до виготовлення готової продукції.

Підприємство, використовуючи, свій відомий бренд може здійснювати конгломеративну диверсифікацію освоюючи нові технології виробництва нових продуктів та виходячи на нові ринки, а це те що ми плануємо робити в

майбутньому. З початком воєнного стану в Україні з 2022 р. вимагає від підприємства формування заходів стратегії розвитку.

2.3. Стан стратегічного управління на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Стратегічне управління для будь-якого підприємства це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [43].

На промисловому підприємстві стратегічне управління передбачає підвищення результативності фінансово-господарської діяльності у перспективі.

Для досягнення позитивних результатів потрібно, по-перше, обрати ефективні підходи до управління, по-друге, досягти дієвості інформаційної системи, що забезпечує управлінський процес, виступає основою для прийняття управлінських рішень.

Важливе значення відводиться системному підходу, який розглядає підприємство як систему, елементи якої взаємозв'язані між собою, що дозволяє ефективно управляти усією системою на основі налагодженої роботи кожного з елементів [34].

Процес формування і розробки стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства (внутрішнє середовище); оцінка стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка і контроль виконання стратегії.

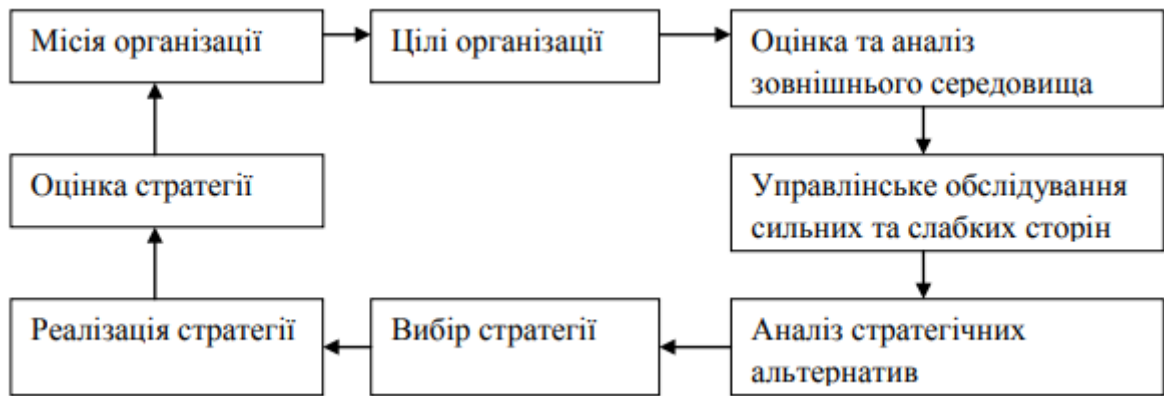


Рис. 2.13. Етапи процесу стратегічного управління

Джерело: [29]

Варто зазначити, що у процесі управління сучасним підприємством слід одночасно застосовувати різні підходи до управління в залежності від поставленої мети, важливості, складності, неоднозначності, суперечливості завдань управління, внутрішніх і зовнішніх обставин, періоду розробки управлінських завдань тощо.

Тому, у стратегічному управлінні аналіз портфеля підприємства полягає переважно в аналізі структури, динаміки та якості окремих видів його бізнесу.

Один із найпоширеніших методів аналізу основних видів бізнесу підприємства – матричний. Кожна фірма в тому числі і ПрАТ «Одеський коньячний завод» реалізує різні види алкогольної продукції, які мають неоднакову масу у бізнес портфелі компанії. Тому, вибираючи стратегію фірми, необхідно диференціювати ці продукти та розглянути їх роль для підприємства за допомогою таких стратегічних інструментів, як матриці БКГ та Мак-Кінсі.

Матриця БКГ, розроблена The Boston Consulting group, потрібна для того, щоб допомогти бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні: вона дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них краще інвестувати; чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову. В матриці БКГ відносна частка ринку продукції компанії відображається на одній з координатних осей, друга ж використовується для вимірювання темпів росту ринку даного

продукту [19].

Для проведення портфельного аналізу нами взята класифікація за такими стратегічними зона господарювання (СЗГ):

- СЗГ №1 – ординарні коньяки (з витримкою 3-5 років)
- СЗГ №2 – марочні коньяки (з витримкою 8-15 років)
- СЗГ №3 – колекційні коньяки (з витримкою 15-37 років).

Вихідні дані для побудови матриці БКГ (рис.2.14) представлені в таблицях 1-3 додатку Б.



Рис. 2.14. Матриця БКГ для ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Джерело: складено автором

За результатами побудови матриці БКГ, можна сказати, що СЗГ №1 і СЗГ №3 знаходяться в зоні «Зірки», яка характеризується високими ТТР та ВЧР. Цей бізнес є стрімко розвиваючим, в нього необхідно збільшити інвестувати для підтримання існуючого становища на ринку. В подальшому СЗГ 3 переросте в зону «Дієні корови», що принositиме стабільний дохід. СЗГ №2 опинилося в зоні «Дієні корови», що характеризується середніми високою ВЧР та низькими ТТР. Даний бізнес є прибутковим, стабільним та має позитивні

грошові потоки, які необхідно направляти в бізнес-зони «Зірки» для їх підтримки.

Далі за даними наведеними в додатку Б побудуємо матрицю Мак-Кінсі (рис.2.15). Ця матриця дає більш точне уявлення про можливості кожної бізнес-одиниці, так як в ній розглядається істотно велика кількість факторів, і вона не призводить до таких спрощеним висновків, як матриця БКГ.

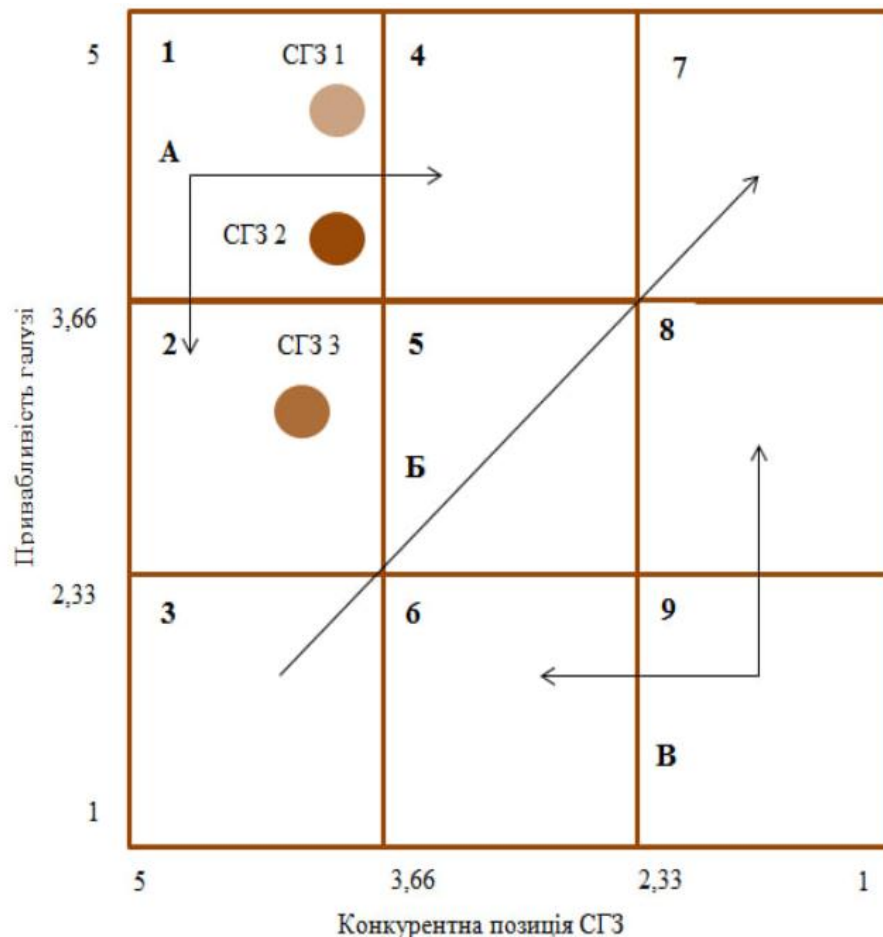


Рис. 2.15. Матриця Мак-Кінсі для ПрАТ «Одеський коньячний завод»
Джерело: розроблено автором

Побудувавши матрицю Мак-Кінсі ми бачимо, що СЗГ №1 та СЗГ №2 знаходяться у зоні А, саме в квадраті 1, це означає що підприємству необхідно ще інвестувати в розвиток в цих СЗГ та підтримувати його сильні позиції на ринку. Також необхідно сконцентрувати увагу на підтриманні конкурентних переваг і можливість розширення виробництва. Високою привабливістю галузі та середньою конкурентною позицією, характеризується СЗГ №3, тому в цьому

напрямку необхідно, посилити слабкі позиції бізнесу, визнати конкурентні переваги та зайняти сильні позиції у сферах конкурентів.

Аналіз портфелю компанії ПрАТ «Одеський коньячний завод» показує, що в підприємства дві бізнес-одиниці мають стійкі конкурентні позиції та достатні частки на ринку. Ординарні та марочні коньяки, знаходяться на піку свого розвитку, і саме в них необхідно вкладати кошти для підтримки вже існуючих позицій. А ось для колекційних коньяків рекомендується визначити тенденції розвитку на ринку, можливість впровадження інновацій, посилення маркетингових заходів, вдосконалення операційних технологій для переведення їх зі стадії ліквідації у фазу зростання та подальшого прибуткового росту.

Але все ж виявлено і недоліки підприємства. Матриці незбалансовані і як наслідок немає перспективних напрямів розвитку на ринку, для подальшого розвитку портфелю міцних алкогольних напоїв, а саме тому доцільним буде випуск нового виду продукції коньяку та брендів, щоб досягти збалансованості та завоювати більшу частку на ринку, тим самим задовольнивши потреби та вподобання споживачів.

SWOT аналіз — це підхід до планування, заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта. SWOT аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямки для розвитку. Саме SWOT аналіз допомагає звести до мінімуму ризик невдачі. Метод використовує 4 ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання, вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації [18].

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу.

Таблиця 2.11

SWOT- аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод»

	<p>О – можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спрощення виходу на ринок ЄС 2. Зменшення акцизів 3. Зростання попиту на коньячні вироби 4. Розвиток технологій виробництва 5. Удосконалення ресурсозберігаючих технологій 	<p>Т – загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на внутрішньому ринку. 2. Збільшення частки імпортової продукції. 3. Зміни переваг споживачів через COVID-19. 4. Через воєнний стан 2022 р. є пряма загроза фізичного знищення підприємства. 5. Зменшення споживачів бренді. 6. «Сухий закон» під час воєнного стану в більшості регіонів України.
<p>S – сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід роботи та лідерство на ринку в Україні. 2. Міжнародна популярність ТМ та безліч нагород. 3. Висока якість продукції та сучасне обладнання. 4. Велика кількість постійних споживачів. 5. Власна сировинна база та вигідне розташування. 6. Наявність елітних коньяків. 7. Новий цех коньячного спиртокуріння. 8. Входження в найбільший холдинг України «GLOBAL SPIRITS». 	<p>S*O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові географічні ринки 2. Розвиток туристичного напрямку, проведення екскурсій, лекцій 3. Розробка нових видів продуктів 4. Виготовлення продукту у сумісництві з партнерами 5. Налагодження тісних контактів з готельно-ресторанним бізнесом. 6. Створення інтернет-магазину для реалізації товару 	<p>S*T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування дієвої маркетингової стратегії 2. Популяризація культурного споживання алкоголю 3. Підвищення екологічного іміджу 4. Залучення молодшої цільової клієнттури шляхом співпраці з різними освітніми закладами 5. Ведення соціальних мереж 6. Підтримка малих виробників алкоголю, співпраця з ними.
<p>W – слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повільне просування новинок та відсутність реклами в преміум-сегменті. 2. Концентрація на ринку України. 3. Низькі темпи введення та розробки нових оригінальних видів продукції. 	<p>W*O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення обладнання, для впровадження нових видів продукції. 2. Підвищення кваліфікації персоналу. 3. Обмін персоналом з зарубіжними партнерами. 4. Зменшення викидів за допомогою нових технологій. 5. Зменшення плинності кадрів. 6. Забезпечення контролю якості. 	<p>W*T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з великими корпораціями. 2. Залучення нових інвесторів. 3. Інвестування в альтернативну енергетику. 4. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок збільшення обсягів виробництва. 5. Пошук нових каналів збуту. 6. Впровадження заходів з просування продукції.

Джерело: створено автором

Незважаючи на певний досвід ПрАТ «Одеський коньячний завод» у реалізації стратегій, на підприємстві відсутні універсальні розробки зі стратегічного інструментарію управління, які можна було б застосовувати для різних стратегій та в різних ситуаціях. Саме тому визначимо основні стратегічні інструменти, які підприємству доцільно розробити в першу чергу. Формування стратегії передбачає не лише її розробку, а й реалізацію. Реалізація ж стратегії передбачає виконання основних функцій управління та прийняття різноманітних поточних та оперативних управлінських рішень, тому необхідно розробити базовий інструмент формування стратегії - дієвий організаційно-економічний механізм формування стратегії підприємства, який буде складатися з певного управлінського інструментарію для формування інвестиційної стратегії та перетворення її в поточні та оперативні рішення управлінського персоналу.

Оскільки цей механізм застосовуватиметься в сфері управління підприємством, тому доцільно використати концепцію процесного підходу до управління. Ця концепція розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Детальний аналіз функції планування дозволяє визначити наступні інструменти організаційно-економічного механізму формування стратегії, які сприятимуть прийняттю ефективних управлінських рішень: універсальна логічна схема процесу формування стратегії; безпосередньо «дерево цілей»; для визначення слабких та сильних сторін підприємства - SWOT-аналіз, для оцінки критеріїв вибору стратегій - матриці БКГ та Мак-Кінсі; критерії прийняття управлінських рішень; інформаційна система; найбільш ефективні методи і моделі розробки планів; методи та моделі розрахунку ефективності планів; механізм формування джерел фінансування реалізації стратегії; методи та моделі оцінки ефективності реалізації планів в умовах ризику.

Результати планування повинні бути закріплені у вигляді завдань і робот, які будуть виконуватися окремими працівниками. Ці дії є змістом функції

організації. Для цього розробляють (корегують) організаційну структуру, яка відповідатиме обраній стратегії, а також положення і посадові інструкції, які регламентують обов'язки та повноваження за посадами та підрозділами, встановлюють на кожному робочому місці конкретні задачі і відповідальність.

Процес реалізації стратегії прямо залежить від робочого колективу, тому слід мотивувати людей. В основі механізму впливу на людину лежить певний мотив. Мотив визначає не тільки, що буде робити людина, але й як він буде виконувати задачу, тому для формування стратегії слід розробити відповідні механізми стимулювання. Оскільки стимулювання повинне здійснюватися постійно, а не одноразово, слід включити механізми стимулювання до складу організаційно-економічного механізму формування стратегії.

Для ефективної дії будь-якої управлінської системи слід налагодити підтримку регулярного здійснення функції контролю. Для менеджменту характерна велика кількість не тільки різних видів планів, але й видів систем контролю. Усі системи контролю базуються на принципі зворотного зв'язку, тобто співставлення реальних результатів із запланованими даними. В результаті встановлюються відхилення для того, щоб або виправити негативні впливи, або посилити дію, якщо результати позитивні. Тому необхідно виділити такі складові організаційно-економічного механізму формування стратегії: директивні показники плану, норми та нормативи, оскільки щоб порівнювати результати слід мати певний орієнтир, еталон, тощо.

Стратегічний інструментарій ПрАТ «Одеський коньячний завод» сформований з урахування особливостей коньячної галузі ринку та динамікою розвитку нашого підприємства (ДОДАТОК В).

Висновки до Розділу 2

Таким чином, з вищевикладеної інформації в розділі 2 можна зробити зазначити, що:

Аналізуючи коньячну галузь, можна стверджувати, що вона знаходиться в стані погіршення. Ринок коньяків зараз дуже насичений та конкурентний. У такій конкурентній боротьбі виживають лише ефективно працюючі українські компанії, мова йде про потужні підприємства, такі як ПрАТ «Одеський коньячний завод» яке працює у вертикально-інтегрованому форматі, тобто маючи весь ланцюжок від сировинної бази до готової продукції.

Аналізуючи ринок алкоголю в Україні найбільше вживають міцні напої (52%), друге місце посідає пиво (42%), далі вино (5%) та інше (1%). Із обсягу всіх міцних напоїв коньяк займає лише 1%, що складає 27765 тис. літрів на рік.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» є підприємством повного циклу виробництва коньяків за класичною французькою технологією. На даний момент завод виробляє понад 50 різновидів коньячної продукції. Підприємство в своєму портфелі має великий асортимент продукції, який відзначений багатьма нагородами. Підприємство «Одеський коньячний завод» має багато сильних сторін, які в поєднанні з можливостями зовнішнього середовища сприятимуть подальшому стратегічному розвитку компанії.

Стратегічний інструментарій управління, який використовує ПрАТ «Одеський коньячний завод», застосовується в більшій мірі під час стратегічного аналізу, в той час, як залишаються майже неохопленими інші етапи процесу стратегічного управління.

Після проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства за товарами окремо серед відомих ТМ, можна підсумувати, що найслабшою стороною є збутова політика, тому необхідно переглянути впровадження маркетингових заходів. Також, при побудові повної оцінки конкурентоспроможності підприємства були виявленні слабкі місця, а саме маркетингові заходи та пакування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства

Стратегічний розвиток підприємства – це процес формулювання та реалізації довгострокових цілей та напрямків, спрямованих на покращення результативності та конкурентоспроможності організації.

Вибір конкретних напрямків стратегічного розвитку пов'язаний з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, ринкових умов, технологічних та економічних тенденцій, а також цілей керівництва [36].

Важливим є визначення напрямів для кожної стратегії, тому було розроблено систему стратегій за допомогою якої будуть розроблені заходи для стратегій: концентрації, диверсифікації, і сформовано стратегічний набір.



Рис. 3.1. Система стратегій підприємства

Джерело: створено автором

Проведений нами SWOT-аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод» в розділі 2 дає нам чітке розуміння ситуації та допоможе визначити напрямки для розвитку. На базі нього підприємство зможе розробити ефективні стратегії розвитку підприємства та визначимо ефективність запропонованих заходів.

Підприємство має багато сильних сторін, які в поєднанні з можливостями зовнішнього середовища сприятимуть подальшому стратегічному розвитку підприємства. ПрАТ «Одеський коньячний завод» відштовхуючись від свої сильних та слабих сторін, може використовувати різні стратегічні напрями для стратегічного розвитку підприємства.

Для стратегічного розвитку підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» можна розглянути кілька можливих напрямків:

1. Розширення асортименту продукції: дослідження попиту на ринку для розробки нових видів коньяку або алкогольних напоїв, можливо, з використанням нових технологій або інгредієнтів.

2. Ефективне маркетингове позиціонування: створення сильного бренду і розробка маркетингових стратегій для залучення клієнтів на різних ринках.

3. Розширення ринків збуту: дослідження можливостей експорту в нові країни або збільшення частки ринку на внутрішньому ринку.

4. Інновації в виробництві: використання нових технологій у виробництві для підвищення якості, ефективності та створення унікального продукту.

5. Розвиток туристичного напрямку: створення туристичної програми, яка б включала екскурсії по заводу, дегустації тощо, для привернення уваги туристів.

6. Збільшення уваги до якості продукції: вдосконалення процесів контролю якості для створення конкурентоспроможного продукту на ринку.

7. Стратегія сталого розвитку: звернення уваги на виробництво екологічно чистих продуктів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Ці напрямки можуть слугувати основою для розробки стратегії розвитку ПрАТ «Одеського коньячного заводу», проте кожен з них потребує детального

аналізу, врахування внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових умов, і саме тому провівши стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод», підприємству пропонується підтримувати стратегію зростання, а саме в складі таких стратегій: концентрації, інтеграції та диверсифікації.

Розробимо заходи для кожного напрямку:

Диверсифікація є одним із важливих напрямків для розвитку нашого заводу, тому що дозволяє розширити асортимент продукції та залучити нових клієнтів. Ми пропонуємо заходи для стратегії диверсифікації:

1. Випуск альтернативних алкогольних напоїв: розширення лінійки алкогольних напоїв, таких як бренді, віскі, лікери або коктейлі, що може привернути нових споживачів. Створення коньячного коктейлю «Sidcar», який включає в себе також апельсиновий лікер та лимонний сік.

2. Розвиток продукції для різних ринків: створення продуктів або підходів до реклами, які відповідають різним сегментам ринку (наприклад, продукція для елітного сегменту та більш масового споживача).

3. Диверсифікація послуг: розгляд можливостей для надання послуг, пов'язаних з коньячним виробництвом. Ми пропонуємо організацію дегустації наших коньяків та бренді у таких людних місцях, як великі мережі магазинів по типу «Сільпо», «Метро», проведення Trade Events для клієнтів і партнерів, а також надання залів музею для освітніх заходів, таких як проведення уроків для сомельє.

Це можливі заходи для диверсифікації. Кожен з цих напрямків вимагає уважного аналізу попиту на ринку, можливостей підприємства та здатності конкурувати на нових сегментах.

Концентрація в стратегії розвитку «Одеського коньячного заводу» означає спрямування зусиль на збільшення частки наявного бізнесу чи асортименту продукції на певному ринку, але з додаванням нового. Ми пропонуємо можливі заходи для стратегії концентрації:

1. Розробка нових продуктів: проведення досліджень для створення нових видів алкогольної продукції з унікальним смаком або характеристиками, які відповідають попиту на ринку. Пропонуємо створення кальвадосу (яблучний бренд), сидр, тихе вино, а також створення коньяку з калиною.

2. Розвиток унікальних характеристик: концентрація на особливих рецептурах, старовинних методах виготовлення чи регіональних особливостях для створення унікального коньяку, який вирізняється на ринку. Пропонується: коньяк з додаванням заспиртованої вишні і випуск такого напою під ТМ «CHERRY Edition».

3. Розширення географії присутності: фокус на розвитку наявних ринків збуту з метою збільшення частки ринку або нарощування популярності продукції на цих ринках. Пропонується застосування

4. Маркетинг та брендинг: зосередження на підвищенні пізнаваності бренду та його позиціонуванні через ефективні маркетингові кампанії та стратегії. Заходи: створення інтернет-магазину для продажів продукції. Створення ефективною рекламної кампанії для музею «Шустов». Здійснення рекламних заходів через різноманітні канали, такі як соціальні медіа, телебачення, радіо, а також спонсорство подій, що привертають цільову аудиторію.

5. Розширення асортименту в межах одного сегменту: наприклад, концентрація на розширенні лінійки коньяків певного типу або класу, які вже успішно продаються. Пропонується створити лімітовану серію коньяків SHUSTOV Special Edition під назвою «SHUSTOV BLACK BARREL» – коньяк, який буде витримуватись в спеціальних бочках, які проходять температурну обробку вогнем перед витримкою коньяків і нададуть напою поєднання класичного коньяку з нотками диму, створено для справжніх поціновувачів незвичайного.

6. Розвиток довгострокових відносин з клієнтами: фокус на підтримці відносин з вже існуючими клієнтами через програми лояльності, підтримку та

індивідуальний підхід. Створення дисконтної карти для постійних клієнтів від певної суми покупки.

7. Диференціація за упаковкою та представленням: розробка різноманітних упаковок, дизайну етикеток та форматів продукції, що може привернути увагу різних категорій споживачів. Пропонуємо заходи: створення оригінальної пляшки для продукції із категорії «сувенірна» шляхом розроблення нового дизайну пляшки в вигляді графіну-декантеру.

Концентрація може дати можливість глибше проникнути на існуючих ринках, зміцнити позиції та збільшити конкурентоспроможність підприємства.

Стратегія інтеграції для «Одеського коньячного заводу» може включати різноманітні заходи, спрямовані на об'єднання або зближення різних частин бізнесу з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Ось деякі можливі заходи для стратегії інтеграції:

1. Вертикальна інтеграція: розгляд можливостей для зближення з постачальниками сировини або компаніями, що спеціалізуються на вирощуванні винограду чи інших складових коньячного виробництва. Це може допомогти контролювати якість сировини та знизити витрати. Пропонується співпраця з компанією «Agro-Ukraine» для закупівлі яблук. Розгляд можливостей для розширення діяльності заводу на супутні сегменти ринку або постачальницький ланцюг, наприклад, вирощування власної сировини. Ми пропонуємо збільшити сировинну базу, за рахунок закупівлі нових сортів винограду, в т.ч. столових, для виготовлення тихого вина.

2. Горизонтальна інтеграція: розширення бізнесу за рахунок придбання або співпраці з іншими виробниками алкогольних напоїв або компаніями, що мають суміжні бізнес-інтереси для створення синергійних ефектів та розширення асортименту. За рахунок входження в один з найбільших холдингів GLOBAL SPIRITS створювати співпраці з іншими виробниками схожої продукції та можливість виходів на міжнародний ринок алкоголю.

3. Розвиток дистрибуції та ритейлу: створення власної мережі дистрибуції або роздрібною торгівлі для забезпечення більшого контролю над процесом

продажу і збуту. Залучення сомельє та експертів зі світу алкогольних напоїв для рекомендацій та відгуків про наші продукти, що може підвищити їхню привабливість серед споживачів.

4. Експерименти зі сировиною та технологіями: використання різних видів сировини або технологій виготовлення для створення продуктів з інноваційними характеристиками. Сюди ми пропонуємо заходи: перехід на натуральний корок, використання новітніх технологій для підвищення органічності сировини (застосування екологічних добрив для обробки виноградників).

5. Технологічна інтеграція: впровадження новітніх технологій у виробництво, включаючи автоматизацію, аналітику даних та інші інноваційні рішення для підвищення продуктивності та якості продукції. Закупівлю котлів, які будуть працювати за допомогою виноградної лози.

6. Інтеграція брендів та продуктів: розгляд можливостей для створення синергій між різними брендами чи продуктами, щоб залучати більше клієнтів та підсилити імідж. Співробітництво з ресторанами та потужними підприємствами. Постачання продукції у великих пляшках. Створення колоборації з кондитерськими підприємствами.

7. Культурна інтеграція та управління персоналом: зосередження на побудові спільної корпоративної культури між різними частинами бізнесу та забезпечення їх спільної спрямованості на досягнення стратегічних цілей. Організація бізнес-заходів між працівниками усіх підприємств, що входять в холдинг до якого відноситься і наш завод.

8. Покращення якості продукції: зосередження на вдосконаленні якості коньяку, що виробляється, з метою створення неперевершеного продукту, який зможе залучити та утримати клієнтів.

Кожна з цих стратегій інтеграції може стати важливим елементом стратегії розвитку Одеського коньячного заводу, сприяючи зміцненню його позицій на ринку та підвищенню ефективності бізнесу.

Згідно поглибленого аналізу ринку ми бачимо, що ПрАТ «Одеський коньячний завод» є одним з визначних виробників коньяку в Україні, розташоване в місті Одеса. Завод має довгу історію і дуже відомий своєю високою якістю продукції.

Тому, згідно запропонованих заходів визначено можливі напрями стратегічного розвитку підприємства. Ми виділи основні аспекти, які характеризують «Одеський коньячний завод»:

1. Традиції: завод має величезний досвід у виробництві коньяку. Він дотримується традиційних методів виготовлення, що дозволяє створювати продукцію з особливим смаком та ароматом.

2. Асортимент: завод випускає різні сорти коньяку, включаючи як стандартні, так і преміум класи, зауважимо, що їх асортимент включає різні вікові категорії коньяку, а також в асортиментній політиці підприємства є вина ігристі.

3. Якість продукції: завод славиться своєю уважністю до якості. Він використовує високоякісні сировинні матеріали та дотримується строгих стандартів виробництва.

4. Маркетинг: завод активно працює над маркетинговими кампаніями для підтримки свого бренду, використовуючи різні канали, щоб привернути увагу споживачів.

5. Експорт: цей завод може бути активним на експортних ринках, пропонуючи свою продукцію за межами України та розширюючи свою географію збуту.

6. Інновації: враховуючи сучасні тенденції виробництва алкогольних напоїв, «Одеський коньячний завод» також інвестує в інновації, щоб поліпшити якість продукції та оптимізувати виробничі процеси.

Завдяки цим факторам «Одеський коньячний завод» може зберігати своє місце на ринку та привертати увагу споживачів, які цінують якість та традиції виробництва коньяку.

Стратегія зростання

Стратегія Концентрації

Розвитку продукту

Поглиблення позицій на ринку

Розширення ринку

- Створення оригінальної пляшки для продукції із категорії «сувенірна»;
- Створення лімітованої серії коньяків SHUSTOV Special Edition під назвою «SHUSTOV BLACK BARREL»;
- Організація бізнес-заходів між працівниками для підвищення кваліфікації;
- Розширення лінійки алкогольних напоїв, таких як бренді, віскі, лікери або коктейлі.

- Вихід на нові географічні ринки;
- Обмін персоналом із зарубіжними партнерами;
- Пошук нових каналів збуту продукції;
- Популяризація культури споживання міцного алкоголю.

- Створення інтернет-магазину;
- Розробка ефективної маркетингової кампанії музею «Шустов».
- Налагодження тісних контактів з готельно-ресторанним бізнесом;
- Створення колаборації з кондитерськими підприємствами;
- Створення дисконтної карти для постійних клієнтів від певної суми покупки.

Стратегія Інтеграції

Пряма вертикальна

- Перехід на натуральний корок;
- Підтримка малих виробників алкоголю, співпраця з ними;
- Організація більш безпечного зберігання спиртів;
- Збереження долі на ринку за рахунок ритмічності та якості продукції.

Зворотна вертикальна

- Постачання продукції у великих пляшках;
- Розширення сировинної бази підприємства;
- Закупівля нових сортів винограду, в т.ч. столових, для виготовлення тихого вина;
- Співпраця з компанією «Агро-Ukraine» для закупівлі яблук;
- Використання новітніх технологій для підвищення органічності

Горизонтальна

- Подальший розвиток роботи в межах холдингу для виходу на ринок ЄС.

Стратегія Диверсифікації

Центрована

- Виробництво кальвадосу (яблучний бренді);
- Випуск сидру;
- Випуск коньяку з калиною;
- Створення тихого вина;
- Коньяк з додаванням заспиртованої вишні і випуск такого напою під ТМ «CHERRY Edition»;
- Закупівля котлів для утилізації виноградної лози.

Горизонтальна

- Проведення Trade Events;
- Проведення майстер-класів по виготовленню коктейлів на основі бренді;
- Залучення сомельє та експертів зі світу алкогольних напоїв;
- Створення коньячного коктейлю «Sidcar», який включає в себе також апельсиновий лікер та лимонний сік.

Рис. 3.2. Стратегічний набір ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Джерело: складено автором

3.2. Впровадження стратегії розвитку на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ПрАТ «Одеський коньячний завод» здійснює свою господарську діяльність в Україні, в час коли в нашій країні відбуваються політичні та економічні зміни, які впливали, впливають зараз та можуть і надалі впливати на діяльність підприємств, що працюють у цих умовах. Внаслідок цього здійснення операцій в Україні пов'язано з ризиками, які не є характерними для інших ринків. Крім того, зниження активності та обсягів операцій на ринках капіталу та кредитів та його вплив на економіку України підсилили рівень невизначеності в економічному просторі країни.

Ринок коньяку і брендів в Україні в останні роки перебуває в стані стагнації, основною причиною якої стала складна політична і економічна ситуація в країні. З 2013 року ринок коньяку і брендів в Україні – один з тих ринків, які в найбільшій ступені постраждали від економічної кризи, тому впровадження стратегії розвитку на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод» має містити в собі комплексний підхід з ефективними заходами, які підприємство реально зможе втілити та використати в своєму функціонуванні [63].

Нами запропоновані заходи, які будуть новинками на підприємстві:

ЗАХІД №1 – виготовлення кальвадосу (яблуневий бренд).

ЗАХІД №2 – виготовлення брендів з додаванням калини.

Для першого заходу потрібно дослідити ринок.

Ринок кальвадосу в Україні характеризується тим, що Україна є однією з найбільших країн з вирощування яблук, після Польщі, Італії та Франції. Сприятливий клімат, родючі ґрунти, а також наявність виробничої бази відкривають перспективи щодо реалізації як самих яблук, так і продуктів їх переробки в зарубіжні країни, але сам напій не такий популярний, як припустимо коньяк чи горілка [6].

Кальвадос це яблучний бренд французького походження з міцністю в 40 градусів. Для досягнення потрібного смаку, аромату, кольору і фортеці, алкогольний напій купажують. Для цього відбувається змішування різних спиртів між собою. Потім напій розводять дистильованою водою і пом'якшують цукровим сиропом. Готову суміш витримують у режимі низьких температур 90 днів для освітлення. Наступним етапом йде післякупажова витримка. Вона триває до одного року. І закінчується шлях кальвадосу розливанням у пляшки і подорожжю до кінцевого споживача [10].

Ми бачимо, що технологія виробництва кальвадосу ідентична технології виробництва звичайного бренді, відрізняється сировиною.

Кальвадос - це унікальний алкогольний напій, який виробляється з яблучного сидру в регіоні Нормандія у Франції. Він має високу якість та багатий смак, який залежить від багатьох факторів, таких як рівень старіння, тип яблучного сидру та регіон, де він виробляється. Кальвадос - це своєрідна культура та традиція Франції, і являє собою один з найпопулярніших алкогольних напоїв у світі [23].

Динаміка продажів вражає та зображена на рисунку.

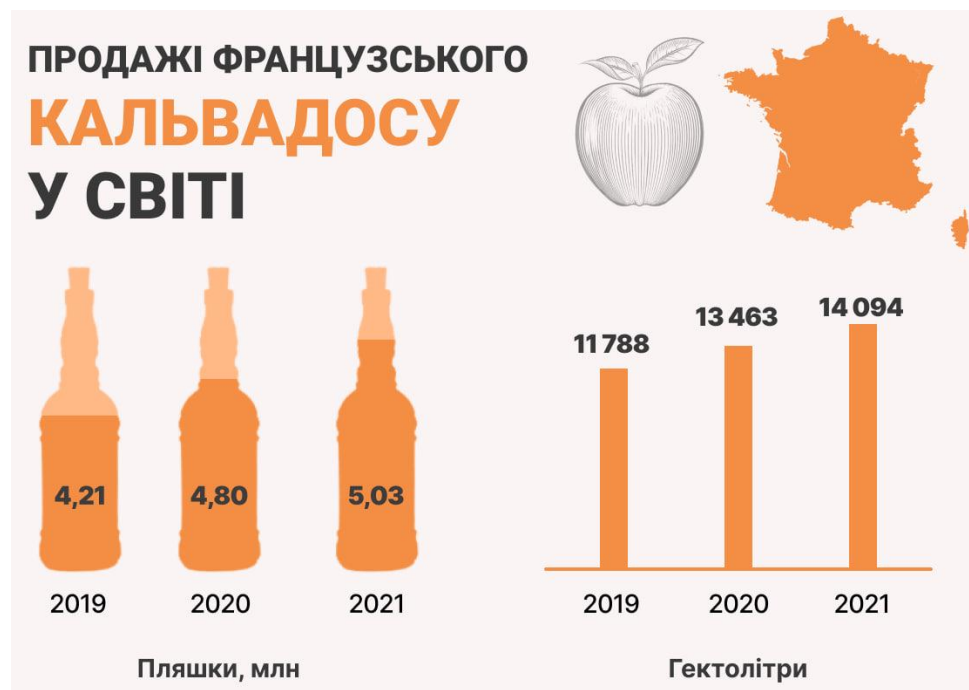


Рис. 3.3. Продажі кальвадосу у світі, 2019-2021 рр.

Джерело: [23]

Хоча кальвадос є французьким напоєм, його можна знайти в багатьох країнах світу. Цей напій є дуже популярним серед шанувальників вишуканої алкогольної продукції та може стати чудовим подарунком для тих, хто цінує якість та унікальність алкогольних напоїв.

Українські виробники також починають виробляти свій власний кальвадос, який може відрізнитися від оригінального французького напою, але все ж має свій унікальний смак та аромат. Ці напої можуть стати дуже популярними серед українських споживачів, які цінують якість та унікальність алкогольних напоїв.

Ринок кальвадосу показує, що в Україні цей напій виготовляє підприємство, одне з наших конкурентів ПрАТ «Galicia Distillery», а всі інші це тільки французькі кальвадоси, які є дорогими і не усім доступними, тому цей напій ще не такий популярний, але на нього вже є споживачі.

Вибір на користь виробництва кальвадосу є стратегічно обґрунтованим рішенням, що опирається на: доступність якісної сировини, високий виробничий потенціал, обмежену конкуренцію та значний експортний потенціал. Цей напрямок дозволяє не тільки розвивати бізнес, але й сприяти культурному та економічному розвитку України.

Отже, кальвадос – це унікальний алкогольний напій, який має високу якість та унікальний смак. Виробництво кальвадосу - це складний та ретельний процес, який включає в себе кілька етапів. Цей напій підходить для людей, які люблять вишукану алкогольну продукцію та цінують її високу якість.

Однак, як і будь-який алкогольний напій, кальвадос потребує помірного споживання, і його слід пити з обережністю та не перевищувати допустиму норму споживання.

Підприємство «Одеський коньячний завод» повністю оснащено класичними французькими дистиляційними установками і сучасним європейським обладнанням, що забезпечує повний цикл виробництва продукції по коньячним технологіям, яким понад 150 років. З 2017 року

завод оснащений найбільшим в Україні акратофором – спеціальним апаратом для отримання ігристого вина резервуарним способом, саме тому наша пропозиція є реальною та вигідною, і підкріплюється тим, що ми можемо виготовляти сидр.

3.3. Обґрунтування заходів з реалізації стратегії розвитку на ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Опис проєкту: ПрАТ «Одеський коньячний завод» планує випуск нового виду алкогольної продукції «Кальвадос», який відрізняється своєю унікальністю та смаком. Ці напої стають дедалі більш популярними серед українських споживачів та можуть стати чудовим подарунком для тих, хто цінує вишуканість та високу якість алкогольних напоїв.

Продукт можна випускати під ТМ «Яблуневий бурштин»

Кальвадос «Яблуневий бурштин» це не просто напій, це втілення української душі та культурного багатства. Цей унікальний яблучний бренд і створений з використанням багатовікових українських традицій вирощування яблук, поєднаних з сучасними технологіями виробництва. Він є втіленням давньої майстерності та інноваційного духу, що відкриває українську культуру для світу.

Концепція: цей унікальний бренд об'єднує в собі традиційні смаки з глибоким патріотичним змістом. Виготовлений з вишуканих сортів яблука збагачений солодкими нотами, він є втіленням справжньої української душі.

Гасло: «Спадщина смаку, виткана з яблунь». Це гасло підкреслює багату історію та традиції виготовлення напою, водночас наголошуючи на його унікальності та високій якості.

Ексклюзивність та Унікальність: «Яблуневий бурштин» є вишуканим продуктом, який відрізняється від традиційних напоїв своїм рідкісним смаком. Використання унікальних сортів яблук та особливого

процесу виготовлення робить кожну пляшку цього бренді справжнім мистецтвом.

Міжнародний потенціал: завдяки своїй вишуканості та високій якості, цей напій має великий потенціал на міжнародному ринку. Він здатний конкурувати зі світовими брендами, пропонуючи унікальний смаковий досвід.

Виробнича місія: підприємство «Одеський коньячний завод» обладнане сучасними технологіями, які дозволяють виготовляти високоякісний продукт у великих обсягах, забезпечуючи потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

Історія виникнення.

Яблучний бренд «Яблуневий бурштин» народився з ідеї створити щось унікальне та справді українське. Він походить від багатовікових традицій вирощування яблук на багатих українських землях. Виробництво кальвадосу виникло як відповідь на попит на унікальні, але традиційно виготовлені алкогольні напої на світовому ринку. Використовуючи багату спадщину українських яблучних садів та сучасні технології виробництва бренді, цей продукт об'єднує в собі традиції та інновації, створюючи напій, який не тільки вшановує українську культуру, але й відкриває її для світу.

Маркетингова стратегія.

Наша маркетингова стратегія зосереджена на підкресленні унікальності та культурної цінності продукту. Ми плануємо використовувати різноманітні маркетингові канали, включаючи соціальні медіа, спеціалізовані виставки та дегустації, для того, щоб показати світу «Яблуневий бурштин». Також ми активно розвиватимемо експортні можливості, щоб встановити присутність нашого бренду на міжнародних ринках.

Ми пропонуємо такі гасла для біл-бордів в рекламній кампанії:

1. Від яблуні до келиха – смак української душі.
2. Секрет українських садів у вашому келиху.
3. Кожен ковток – подорож українськими садами.

4. Досконалість у кожному яблуці, майстерність у кожному бренді.
5. Яблучний настрій в кожному ковтку.

Підстави для Виробництва Кальвадосу:

Виробництво кальвадосу - яблучного бренді - у нашому підприємстві базується на ряді стратегічних та ресурсних переваг:

1. Наявність сировини: Україна славиться своїми родючими землями та великою кількістю яблук високої якості. Це забезпечує нам доступ до багатого асортименту сировини для виготовлення нашого кальвадосу. Використання місцевих сортів яблук не тільки забезпечує винятковий смак напою, але й підтримує місцеве сільське господарство.

2. Виробничі можливості: наше підприємство оснащено сучасним обладнанням та технологіями, які дозволяють виробляти кальвадос високої якості. Ми маємо можливість не тільки задовольнити внутрішній попит, але й нарощувати виробництво для експорту.

3. Обмежена конкуренція на ринку: на українському ринку спостерігається низька конкуренція в сегменті яблучного бренді. З лише одним значним конкурентом, є значний потенціал для завоювання ринку та створення міцної маркетингової позиції.

4. Експортний потенціал: кальвадос має велику популярність на міжнародних ринках. Виробництво високоякісного українського кальвадосу відкриває можливості для експорту, дозволяючи представити нашу країну на світовій арені. Це не тільки сприятиме економічному зростанню, але й зміцнить імідж України як виробника вишуканих алкогольних напоїв.

5. Культурна ідентичність: виробництво кальвадосу дозволяє нам вшанувати та популяризувати українську культурну спадщину. Це створює не тільки економічні переваги, але й зберігає та розвиває наші культурні традиції.

Вибір на користь виробництва кальвадосу є стратегічно обґрунтованим рішенням, що спирається на доступність якісної сировини, високий виробничий потенціал, обмежену конкуренцію та значний експортний

потенціал. Цей напрямок дозволяє не тільки розвивати бізнес, але й сприяти культурному та економічному розвитку України.

Дизайн та упаковка кальвадосу «Яблуневий бурштин»

1. Пляшка:

форма: елегантна, витягнута форма з легкими вигинами, що нагадує силует яблука. Скло повинно бути прозорим, щоб підкреслити золотистий колір напою.

матеріал: високоякісне скло з легким бурштиновим відтінком для додання вишуканості.

етикетка: мінімалістичний дизайн з акцентом на логотипі «Яблуневий бурштин». Використання елементів українського орнаменту або мотивів яблуневого цвіту для підкреслення культурної ідентичності.

2. Колірна Гама:

основні кольори: золотистий, зелений, і бурштиновий. Ці кольори символізують багатство смаку, природність продукту та його якість.

3. Пробка:

виготовлена з натурального дерева або корка, з гравіруванням логотипу. Екологічно чистий матеріал підкреслює природність продукту.

4. Упаковка:

коробка: міцна картонна коробка з елементами дизайну, що відповідають етикетці. Використання елементів українського мистецтва або народного орнаменту для створення візуального зв'язку з культурою.

Захист: внутрішнє вкладення з м'якого матеріалу для захисту пляшки під час транспортування.

Додаткові елементи: кожна коробка може містити буклет із історією кальвадосу, деталями про виробництво та рекомендаціями щодо дегустації.

Розроблений дизайн пляшки та упакування наведено в додатку Д.

Аналітиками Pro-Consulting був проведений аналіз ринку коньяку та фруктових брендів в Україні. Ринок коньяку і брендів в Україні належить до категорії ринків, які найбільшою мірою постраждали від економічної

кризи. Цей факт пов'язаний з тим, що коньяк і бренді не є продуктом першої необхідності, а скоріше елементом хорошого життя. Падіння купівельної спроможності українців призвело до скорочення місткості ринку. У той же час, коньяк і бренді є найбільшою категорією на ринку міцного алкоголю України з часткою в 57 % в 2021 р, як в натуральному, так і в вартісному вираженні.

Для сегментування ринку кальвадосу можна використовувати наступні принципи і ознаки сегментування:

1 Демографічний принцип.

Кальвадос є елітним напоєм з відповідною ціною, що відрізняє його від інших алкогольних напоїв. Тому споживачі з низьким рівнем доходу не можуть собі дозволити часте його вживання. Люди різного віку споживають кальвадос в різних кількостях, діти до 18 років не вживають його.

2 Географічний принцип.

Оскільки існує велика різниця між рівнем і частотою споживання напою в великих містах в сільській місцевості. Природно в сільській місцевості кальвадос споживають менше і рідше. Можна виділити цільовий сегмент-молодь і жінки (від 20-65 років) із середнім і вище середнього рівнем доходів, які проживають у містах.

Доцільно позиціонувати кальвадос на даному сегменті як продукт вітчизняного виробництва, високої якості при відповідній доступною ціною.

Розрахуємо ємність цільового сегмента на планований 2024 рік.

При проведенні розрахунків, використовуємо таку формулу:

$$E_{\text{Од.обл}} = \left(\frac{E_{2019}^{\text{Укр}}}{\text{Чис}^{\text{Укр}}} \right) * \text{Числ}^{\text{Од.обл.}} \quad (3.1)$$

За січень-травень 2021 року в Україні було вироблено 23,98 млн.. літрів коньяку.

Чисельність України складає 41167335 осіб наявного населення та 40 997 699 осіб постійного населення на 1 січня 2022 за оцінкою Державної служби статистики України.

Станом на 1 січня 2022 року населення Одеської області нараховувало 2350571 осіб.

Виходячи з цих даних, розрахуємо місткість ринку Одеської області.

$$E_{\text{Од.обл}} = \left(\frac{23,98}{40,99} \right) * 2,35 = 1,39 \text{ млн. л}$$

У структурі виробництва коньяків і бренді – фруктові бренді (кальвадос) займає 17 %. Отже, виходячи з отриманих даних можемо розрахувати ємність ринку кальвадосу Одеси та Одеської області: $1,39 * 0,17 = 0,24$ млн. л.

Проаналізувавши ціни конкурентів та враховуючі, що кальвадос є елітним напоєм з відповідною ціною, що відрізняє його від інших алкогольних напоїв.

Тому споживачі з низьким рівнем доходу не можуть собі дозволити часте його вживання. Люди різного віку споживають кальвадос в різних кількостях, діти до 18 років не вживають його. У таблиці 3.1 наведені ціни на кальвадос основних конкурентів ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Таблиця 3.1

Ціни на кальвадос основних конкурентів ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ТМ	Ємність, міцність	Ціна, грн.
Кальвадос Saur Sardet Calvados Maitre Pierre	0.5 л 40%	416
Кальвадос Coeur de Lion Calvados Selection	0.5 л 40%	664
Бренді Прикарпатський Яблуневий	0.5 л 40%	229
Кальвадос Coquerel VS	0.5 л 40%	768

Джерело: розраховано на основі даних [26]

Виходячи з наведених даних табл. 3.1 встановимо ціну на нашу продукцію на рівні середньої цінової категорії, а саме, 664 грн. за 0,5 л.

Надалі спрогнозуємо “Програму виробництва і збуту продукції”. Очікуваний обсяг збуту пропонованого нового продукту в натуральному і грошовому виразі за роками реалізації інвестиційного проєкту наведено у вигляді табл. 3.2.

Програми виробництва і збуту Кальвадосу

Сегмент цільового ринку	Прогнозована оптова ціна підприємства, грн./1000 дал	2024-2028 рр.	
		Обсяг збуту, дал	Виручка від реалізації млн. грн.
Одеса, Од. обл.	13280000	139000	1845920

Джерело: розраховано автором

Надалі розробимо бюджет маркетингу та визначимо канали збуту.

Збут нового виду продукції буде здійснювати Компанія «Дрінк Дистрибушн Систем» – це дистриб'юторська компанія, яка також входить до складу Першого Національного Виноробного Холдингу разом з Будинком марочних коньяків «Таврія» та Inkerman International AB.

ДДС об'єднує в своєму портфелі не тільки лідерів винної і коньячної категорії національного виробництва ТМ «Інкерман», ТМ «Таврія», ТМ «Жатон», ТМ «Алехх», ТМ «Георгіївський», ТМ «Борисфен», а також кращих виробників якісної імпортової продукції ближнього зарубіжжя, таких як: ТМ «Багратіоні», ТМ «Бадагони», ТМ «Боставан» та інших, в портфелі компанії крім цього знаходяться всесвітньо відомі купажовані і односолодові віскі: ТМ «Grants», ТМ «Glenfiddich», ТМ «Balvenie», ТМ «Tullamore Dew» та інші. Компанія надає своїм постачальникам трейд-маркетингові та дистрибуційні послуги в національному масштабі [19].

Сьогодні «Дрінк Дистрибушн Систем» знаходиться в числі 5 лідируючих дистриб'юторських компаній України зі штатом у більш ніж 900 співробітників і 15-ма регіональними філіями, що покривають більше 40 000 точок продажів.

Внутрішній відділ трейд-маркетингу працює в тісній співпраці з основними партнерами та національними і локальними роздрібними точками продажу для забезпечення оптимального рішення, що підходить щонайкраще для категорії та / або бренду [19].

У таблиці 3.3 наведено бюджет рекламних заходів.

Таблиця 3.3

Бюджет маркетингових заходів з просування нового виду продукції
(кальвадос)

Заходи	К-сть	Ціна, грн.	Загальна сума, грн.
1. Зовнішня реклама:			
• Встановлення біл-бордів на основних трасах	5	16000	80000
2. Реклама в Інтернеті:			
• Email-розсилка листа, який містить ролик та запрошення на зустріч для оптових споживачів	1	10000	10000
• Медійна реклама (розміщення ролику про випуск нового продукту на сайті)	1	10000	10000
3. Реклама на сувенірній продукції:			
• Друк логотипу підприємства на бокалах	1	35000	35000
4. TRADE EVENTS:			
• Конференція та презентація в бізнес-центрі для партнерів, клієнтів, дистриб'юторів і оптових споживачів	2	32000	64000
• Дегустація продукції	3	25000	75000
Всього			274000

Джерело: розраховано автором

Інвестиції, необхідні для впровадження проекту включають такі витрати: на розробку проекту на компоновку і розміщення обладнання, пристосування до промайданчика і інженерним мережам; на створення виробничих фондів; на підготовку робітників ділянки з виробництва кальвадосу; впровадження маркетингових засобів з просування та стимулювання збуту продукції; сертифікацію продукції; створення оборотних засобів.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій здійснюється за формулою:

Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів.

$$I_{ок} = N_{вз} + N_{нв} + N_{гп} \quad (3.2)$$

де: $N_{вз}$ – норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали, паливо); $N_{нв}$ – норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву;

Нгп – норматив оборотних коштів у залишки готової продукції на складі підприємства.

Для виробництва кальвадосу необхідно закупити перегінну спиртову установку «BTS Engineering», 1000 дал/добу. Ціна обладнання 3722524 грн. Технічна характеристика обладнання наведена у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Характеристики перегінна спиртова установка 1000 дал/добу

Виробник	BTS Engineering
Наявність АСУ ТП	так
Витрата гострої пари, кг/літр (6 бар)	2,5 – 4,0
Витрата органічного палива, м ³ /літр (на прикладі природного газу)	0,2 – 0,32
Витрата оборотної води, м ³ /літр (на виході з градирні 20°С)	0,2
Продуктивність, літр/доба	5000–100000
Вода артезіанська, м ³ /літр	0,002
Витрата електроенергії, кВт/літр	0,5
Витрати пари	850-9500 кг/год
Витрата води	8-10 м ³ /год.

Джерело: [54]

У таблиці 3.5 наведено структуру і сума інвестицій в основні фонди на реалізацію проекту.

Таблиця 3.5

Структура і сума інвестицій

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, (тис. грн.)
1. Майновий внесок підприємства	$S_{\text{ПРОММАЙДАНЧИКА}} * \text{Вартість } 1\text{м}^2$ $S_{\text{ПРОММАЙДАНЧИКА}} - 25 \text{ м}^2$ (вільна площа є на підприємстві) Вартість $1\text{м}^2 - 200$ дол. США (курс долара до гривні 37,8 грн.. за курсом НБУ)	$25 * 7560 = 189$
2. Придбання і монтаж технологічного обладнання	$I_{\text{овф}} = \text{ВБР} + I_{\text{об}}$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт; $I_{\text{об}}$ – інвестиції на придбання обладнання. $I_{\text{об}} = C_{\text{о}} + T_{\text{р}} + M_{\text{о}}$ де $C_{\text{о}}$ – ціна придбання нового обладнання; $T_{\text{р}}$ – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від $C_{\text{о}}$; $M_{\text{о}}$ – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 10 % від $C_{\text{о}}$.	$I_{\text{овф}} = 4280,9 + 37,8 = 4318,7$ $I_{\text{об}} =$ $3722,52 + 186,13 + 372,25 = 4280,9$ $T_{\text{р}} = 0,05 * 3722,52 = 186,113$ $M_{\text{о}} = 0,1 * 3722,52 = 372,25$

Продовження табл. 3.5

3. Вартість будівельно-монтажних робіт	Визначаємо укрупнено в розмірі 20 % від майнового внеску підприємства.	189*0,2=37,8
4. Придбання та установка додаткового обладнання у допоміжних виробництвах і лабораторії	Визначаємо укрупнено в розмірі 40 % від оптової ціни нового обладнання.	3722,52*0,4= 1489,01
5. Створення складу зберігання продукції	Визначаємо укрупнено в розмірі 10 % від оптової ціни нового обладнання.	3722,52*0,1=372,25
Разом		6406,76

Джерело: розраховано автором

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) розраховуємо по формулі:

$$N_{В.з.і} = V_{Мрі} * N_{МРі} \quad (3.3)$$

де $V_{Мрі}$ – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (у грошовому виразі) на добовий випуск продукції, грн.;

$N_{МРі}$ – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів ($N_{МРі}$) розраховують за формулою:

$$N_{МРі} = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.4)$$

де $t_{Пості}$ – планований інтервал часу між двома наступними постачаннями і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Розрахунок обігових коштів для створення запасів і матеріалів доцільно виконувати у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на 1000 дал продукції, грн.	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
Сировина і основні матеріали			
Спирт яблуневий, міцність 60 %	6027000	0,75*30= 22,5	135607,5

Продовження табл. 3.6

Сироп цукровий з вмістом цукру 80 %	12025	22,5	270,56
Колір	6575	22,5	147,94
Концентрат прискорювача дозрівання напою	122500	22,5	2756,25
Лимона кислота	1720	22,5	38,7
Пляшки 0,5 л	24408	22,5	549,18
Пробки коркові	8160	22,5	183,6
Термоетикетка Еко 58*40 мм	825,74	22,5	18,58
Сода каустична	2469,6	22,5	55,57
Всього			139627,9

Джерело: розраховано автором

Норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву визначають у тих випадках, коли тривалість виробничого циклу перевищує одну добу. Його розраховують за формулою:

$$N_{нв} = C_{в} * t_{ц} \quad (3.5)$$

де $t_{ц}$ – тривалість виробничого циклу, днів (365); $C_{в}$ – виробнича собівартість добового випуску продукції, грн.. (526,52 дал);

$$N_{нв} = 365 * 8765,02 * 526,52 = 1684,456 \text{ тис. грн.}$$

Норматив оборотних коштів на залишки готової продукції розраховують при необхідності зберігання продукції на складах підприємства впродовж двох і більше діб, виходячи з умов збуту. Він визначається за формулою:

$$N_{гп} = C_{в} * t_{зб}. \quad (3.6)$$

де $C_{в}$ – виробнича собівартість добового випуску продукції, грн.; $t_{зб}$ – планований середній час зберігання продукції (час комплектування транспортної партії), днів.

$$N_{гп} = 8765,02 * 10 = 87,65 \text{ тис. грн.}$$

Оборотні кошти враховують у складі витрат на впровадження інвестиційного проєкту.

Загальні інвестиції на реалізацію проєкту складають:

$$I_{Сзаг} = I_{Соф} + I_{Сок} + I_{См} \quad (3.7)$$

ІСзаг = 6406,76 9+(139627,9+1684,456+87,65)+ 274 = 148080,78 тис. грн.

Надалі проведемо розрахунки собівартості продукції.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі (1000 дал.)

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Ціна од. продукції, грн.	Витрати на од. продукції, грн. 5 = 3x4
1	2	3	4	5 = 3x4
1. Сировина і основні матеріали				
Спирт яблуневий, міцність 60 %	л	6150	98	6027000
Сироп цукровий з вмістом цукру 80 %	кг	185	65	12025
Колір	л	25	263	6575
Концентрат прискорювача дозрівання напою	л	700	175	122500
Лимона кислота	кг	8	215	1720
Разом	X	X	X	7455200
2. Допоміжні матеріали				
Пляшки 0,5 л	шт \ 1000дал	1 017	24	24408
Пробки коркові	шт \ 1000дал	1020	8	8160
Термоетикетка Еко 58*40 мм	шт \ 1000дал	1007	0,82	825,74
Сода каустична	кг \ 1000дал	1102,5	2,24	2469,6
Разом	X	X	X	35863,34
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі				
Витрати електроенергії	кВт/літр	5000	0,49	2450
Витрати води	м3/год.	16	35,16	562,56
Разом	X	X	X	3012,56

Джерело: розраховано автором

Розрахунок витрат за останніми статтями собівартості виконується виходячи з розрахунку на річний обсяг продукції.

Основна і додаткова заробітна плата.

Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = Ч * \text{СЗП} * 12 * 1,5 \quad (3.8)$$

$$\text{ОДЗ} = 2 * 14500 * 12 * 1,5 = 522 \text{ тис. грн.}$$

де: Ч – чисельність робочих; СЗП – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців праці за рік; 50 % – додаткова заробітна плата.

Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %

$$C_{\text{соц.відр}} = \text{ОДЗ} \times 0,22 \quad (3.9)$$

$$C_{\text{соц.відр}} = 522 * 0,22 = 114,84 \text{ тис. грн.}$$

Амортизаційні відрахування розраховують прямолінійним методом:

$$3722,52 : 5 = 744,5 \text{ тис. грн.}$$

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно ОДЗ і становлять % від ОДЗ.

Витрати по статтях “Адміністративні витрати”, “Витрати на збут”, “Інші операційні витрати” розподіляються пропорційно виробничій собівартості.

Таблиця 3.8

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями, 1000 дал

Статті калькуляції	Сума, грн.
Сировини і основні матеріали	7455200
Допоміжні матеріали	35863,34
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	3012,56
Основна и додаткова заробітна плата	3755,4
Єдиний соціальний внесок	82619
Амортизація обладнання основного виробництва	5356,12
Загальновиробничі витрати	375,4
Виробнича собівартість	8765018
Адміністративні витрати, 10 % від виробничої собівартості	87650,15
Витрати на збут, 5 % від виробничої собівартості	43825,09
Інші операційні витрати, 9 % від виробничої собівартості	78885,6
Повна собівартість	1148218

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку наводять у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок прибутку

Показник	Сума, млн. грн.
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	1845920
Повна собівартість, млн. грн.	1596023
Прибуток, тис. грн.	249897
Рентабельність продукції, %	16

Джерело: розраховано автором

Здійснимо фінансову та економічну оцінку впровадження проєкту.

При виконанні розрахунків приймають такі вихідні дані.

Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПД, приймають на рівні 20 %.

Для економічної оцінки проєкту приймають період до 5 років.

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн.

Показник	Роки реалізації проєкту				
	2024	2025	2026	2027	2028
Виручка від реалізації	1845920	1845920	1845920	1845920	1845920
Експлуатаційні витрати	1596023	1596023	1596023	1596023	1596023
Амортизаційні відрахування	744,5	744,5	744,5	744,5	744,5
Прибуток до оподаткування	249897	249897	249897	249897	249897
Податок на прибуток	44981,46	44981,46	44981,46	44981,46	44981,46
Чистий прибуток	204915,54	204915,54	204915,54	204915,54	204915,54
Чисті грошові надходження	205660,04	205660,04	205660,04	205660,04	205660,04
Коефіцієнт дисконтування	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Чистий приведений дохід	171383,367	142819,47	119016,23	99180,19	82650,16
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	171383,37	314202,84	433219,07	532399,26	615049,41

Джерело: розраховано автором

Чистий прибуток визначають як різницю між прибутком до оподаткування прибутком і сумою податку на прибуток.

Чисті грошові надходження визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проєктів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД).

Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться по формулі:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} - \text{IC}; \quad (3.11)$$

де IC – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-років.

$$\text{ЧПД} = 615049,42 - 148080,8 = 466968,63 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можна прийняти.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс прибутковості (ІП):

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i}}{\text{IC}} \quad (3.12)$$

де IC – стартові інвестиції;

Дп_i – чисті грошові надходження в i - року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$\text{ІП} = 615049,42 / 148080,8 = 3,15$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{IC}}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}} \quad (3.13)$$

де:

$\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}$ – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$\text{ТОІ} = 148080,8 / 123009,9 = 1,2 \text{ роки.}$$

Усі основні розрахунки занесемо в таблицю 3.11.

Розрахунок основних показників ефективності реалізації проекту

Показник	Значення
1. Чистий приведений дохід, тис. грн.	466968,63
2. Термін окупності інвестицій, років	1,2
3. Індекс дохідності	3,15

Джерело: розраховано автором

Грошові потоки є позитивними і значно перевищують первинні вкладення в проєкт, тому захід є інвестиційно привабливим. Розглянемо ще захід для стратегії диверсифікації.

ЗАХІД №2 – бренд з калиною

Назва продукту: «Ой у лузі»

Концепція: цей унікальний коньяк об'єднує в собі традиційні смаки з глибоким патріотичним змістом. Виготовлений з вишуканих сортів винограду та збагачений ніжними нотами калини, він є втіленням справжньої української душі.

Гасло: «Напій зі смаком патріотизму». Це гасло відображає суть продукту - кожна пляшка є символом любові до України і підтримки її захисників.

Соціальна місія: всі виручені кошти від продажу коньяку будуть направлені на допомогу Збройним Силам України. Це робить кожну покупку не лише задоволенням для смакових рецепторів, а й важливим внеском у підтримку країни.

Дизайн та упаковка: упакування виконана в кольорах українського прапора і прикрашена зображенням калини. Вона відразу привертає увагу своєю яскравістю та символізмом, розповідаючи історію українського народу.

Автентичність і культурна цінність: коньяк «Ой у лузі» - це не просто алкогольний напій. Це частинка української культури та історії, що відкривається кожному, хто смакує його. Легенда про калину наведена в додатку Ж.

Екологічна відповідальність: виробництво напою відповідає принципам сталого розвитку та екологічної безпеки, підкреслюючи відданість бренду ідеям збереження природи.

Цей продукт не лише відзначається високою якістю та оригінальністю смаку, але й несе в собі потужний емоційний заряд, роблячи його значущим та цінним внеском у культурне та соціальне життя України.

Це можна використати для біл-бордів в рекламній кампанії:

1. Калиновий дух - смак українського серця.
2. В кожній краплі - сила духу та тепло рідної землі.
3. Калина в серці, Україна в душі.
4. Патріотизм, що можна скуштувати.
5. Легенда у кожній пляшці - смак української історії.
6. Калинова мелодія у келиху.
7. Напій, який об'єднує минуле та сьогодення.
8. Відчуй смак української традиції.
9. Тепло рідного краю у кожному глотку.
10. Більше ніж напій - символ нації.

Розроблений дизайн пляшки та упакування для коньяку з калиною наведено в додатку 3.

Ринок настоянок показує, що продукція має свій попит на ринку алкоголю, і відповідно до опитування займає 14 % серед опитуваних. Найбільші виробники настоянок на коньяку з ягодами/фруктами це Подільська ратафія та Наливка зі Львова.

Щодо найбільш популярних алкогольних напоїв серед українців (рисунок 3.4), до них належать вино та пиво – 36 та 29 % відповідно. Серед інших видів також горілка (20 т%), коньяк (17 %), домашні вина та настойки (14 %), шампанське та ігристі вина (12 %), віскі (7 %), самогон (6 %). Частка інших видів алкогольних напоїв, зокрема таких як сидр, ром, наливки чи настоянки, вермут, коктейлі, джин та лікери, складає 1–2 % [58].

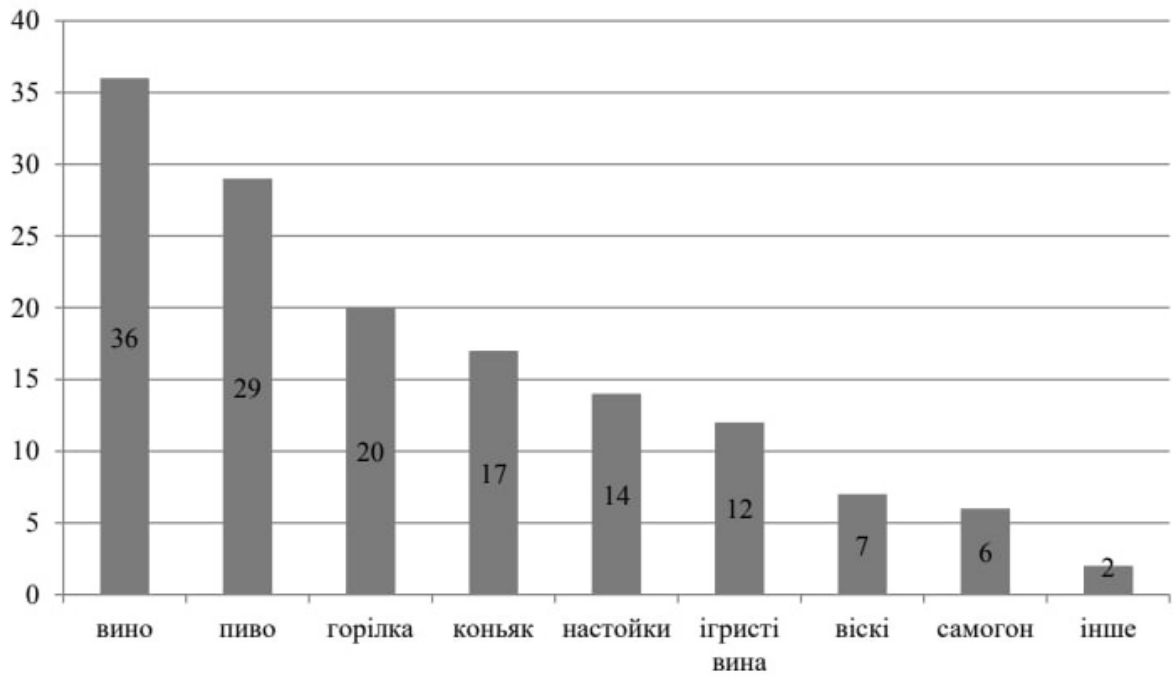


Рис.3.4. Структура споживання алкогольних напоїв за видами

Джерело: [58]

З рисунку видно, що споживання настоянок користується попитом серед споживачів, тому захід-пропозицію можна впроваджувати, щоб розширити асортимент підприємства.

Висновки до розділу 3

Таким чином, з вищевикладеної інформації розділу 3, можна зазначити, що:

Незважаючи на певний досвід ПрАТ «Одеський коньячний завод» у реалізації стратегій, на підприємстві відсутня система стратегій, які можна було б застосовувати для різних стратегій та в різних ситуаціях, тому було розроблено систему стратегій з урахування особливостей коньячної галузі ринку та динамікою розвитку підприємства.

Нами було сформовано систему стратегій для подальшого застосування та наведено заходи, які підприємство може втілювати.

Провівши детальний стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод», то пропонується підтримувати стратегію розвитку, а саме в складі таких стратегій: концентрації, інтеграції та диверсифікації.

Для кожної з стратегій розвитку підприємства були запропоновані заходи, щодо її реалізації. З представлених заходів ми обрали проєкт в межах стратегії концентрованого зростання, а саме, виробництво кальвадосу (яблуневого бренді) під ТМ «Яблуневий бурштин».

Для обґрунтування доцільності запропонованих нами заходів ми провели розрахунки та проаналізували ефективність застосування.

Наступним заходом був захід-пропозиція виробництво коньяку з калиною під ТМ «Ой у лузі».

ВИСНОВКИ

Нами було проаналізовано та визначено, що класичним поняттям стратегії підприємства в сучасних умовах є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Дослідивши визначення багатьох вчених, можна дійти висновку, що стратегія – це довгостроковий план дій організації, напрямів її розвитку, створений для систематизації взаємовідносин всередині підприємства, між сферами, засобами та формами діяльності, а також її позицій у зовнішньому середовищі, за для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Найбільш поширені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу зазвичай називаються базисними або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до зростання фірми і пов'язані із зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми усередині галузі, технологія. Ці стратегії носять назви: стратегія концентрації, інтеграції та диверсифікації.

В процесі дослідження нами виявлена низька якість вітчизняного стратегічного управління, яка спричинена: недостатнім рівнем підготовки та кваліфікації менеджерів; слабкою обґрунтованістю пропонованих стратегій; нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів; недостатньою обізнаністю в теорії та практиці стратегічного менеджменту.

Тому стратегічне управління повинно враховувати: циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформаційної економіки; перевірені практикою моделі, методи та методики; особливості макро-стабілізаційних заходів.

Провівши аналіз макросередовища підприємства ми визначили, що найбільший вплив серед макрофакторів з боку правових, економічних та політичних факторів.

З аналізу мікросередовища виявили, що підприємство діє в жорсткій конкуренції на ринку, особливо, з імпортною продукцією. Продукція «Одеського коньячного заводу» користується споживчим попитом, не багато меншим в Україні, ніж закордоном, та має досить лідируючі позиції на внутрішньому ринку.

Побудувавши матрицю SWOT- аналізу, оцінивши сильні та слабкі сторони підприємства, та його можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, ми запропонували підприємству ПрАТ «Одеський коньячний завод» підтримувати стратегію розвитку, а саме в складі таких стратегій: концентрації, інтеграції та диверсифікації.

Для кожної з стратегій розвитку підприємства були запропоновані свої ефективні заходи, щодо її реалізації. З представлених заходів ми обрали проєкт в межах – виробництво кальвадосу (яблуневого бренді) та захід-пропозиція – виробництво коньяку з калиною.

Дослідивши відповідні ринки: кальвадосу та коньяків з різними ягодами/фруктами (ринок настоянок), ми виявили, що ринок кальвадосу в Україні не має жорстких конкурентів, тому що поки не такий насичений даним видом міцного алкоголю, а споживачі цього продукту вже є і надають перевагу французькому кальвадосу, але він не всім доступний за ціною. Ринок настоянок користується попитом серед своїх споживачів, тому що серед опитуваних займає 14%. Цей напій містить в собі і лікувальні властивості, тому також знайде свого споживача на ринку.

Проведені розрахунки показників привабливості та ефективності інвестиційного проєкту «Виробництво кальвадосу» показали позитивні результати. Тому реалізація обраної стратегії концентрованого росту, а саме виробництво кальвадосу (яблуневого бренді) приносить прибуток підприємству та буде підвищувати свою дохідність з часом. Цей проєкт буде

не лише економічно вигідним, а й соціальним, адже буде розвивати культуру споживання міцних напоїв, яка на даний момент є немалою проблемою у розвитку ринку міцного алкоголю. Також, захід-пропозиція – виробництво коньяку з калиною, має на меті більш соціальну місію, тому що частина вилучених коштів за продаж буде перераховуватись на допомогу нашим захисникам і захисницям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М., Агаркова О.В. Планування розвитку підприємства на основі розробки функціональних стратегій. // Економіка харчової промисловості. 2018. Т.10, вип. 2. С. 60-68.
2. Алкогольні напої. Одеса 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%AF%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%202/page33.html (дата звернення 18.10.2023).
3. АНАЛІЗ РИНКУ ІМПОРТНИХ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ (ВІСКІ І БРЕНДИ) В УКРАЇНІ. 2020 РІК: [Веб-сайт]. Україна, 2023 р. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-importnyh-alkogolnyh-napitkov-viski-i-brendi-v-ukraine-2020-god> (дата звернення 15.10.2023).
4. АНАЛІЗ РИНКУ КОНЬЯКУ УКРАЇНИ. 2021 РІК. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konyaka-ukrainy-2021-god> (дата звернення: 12.09.2023)
5. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015.№ 5. С. 306-310.
6. Вихід на рівень віскі та кальвадосу: крафтові алкогольні напої отримали індустріальні перспективи. 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agroreview.com/content/vyjty-na-riven-viski-ta-kalvadosu-kraftovi-alkogolni-napoyi-otrymaly-industrialni-perspektyvy/> (дата звернення 10.11.2023).
7. В Україні вибрали кращий коньяк. [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/325285.html> (дата звернення: 16.10.2023)
8. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2019. – 340с.

9. Виставка технологій SIMEI 2021: різноманіття, інновації, успіх // Технології. Інновації: [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://techdrinks.info/ru/news/vystavka-tekhnologiy-SIMEI-2019-riznomanittya--innovatsi--uspikh#> (дата звернення: 27.10.2023).
10. Виробництво кальвадосу технологія. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://mishyn-city.com.ua/virobnictvo-kalvadosu-texnologiya/> (дата звернення: 10.11.2023).
11. Геліч Я.В. Стан ринку алкогольних напоїв типу бренді в Україні / Я.В. Геліч // Збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», 23 квітня 2020 року. – Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. – Вип. 94. – С. 56–62
12. Гнедіна К.В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування. Бізнес Інформ. 2019. №2. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20> (дата звернення: 27.09.2023).
13. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств / Т.Гринько // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 50–53.
14. Global beverage alcohol is not expected to rebound until 2024. IWSR drinks maker analysis. 2023. URL : <https://www.theiwsr.com/global-beveragealcohol-is-not-expected-to-rebound-until-2024/> (дата звернення: 16.10.2023).
15. Державна митна служба України.: [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 28.10.2023).
16. Державна служба статистика України: [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).
17. Державна фіскальна служба України. : [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://sfs.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2023).
18. Дрокіна Н. Методи ситуаційного аналізу SWOT, SNW, PEST [Електронний ресурс]: презентація лекції. Одеса, 2019.

19. Дистрибуція. Компанія «Дрінк Дистрибушн Систем». [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://logos-corp.com/business/distribution> (дата звернення: 15.11.2023).
20. Ефективний SWOT-аналіз — запорука успіху вашого бізнесу. Найкращі приклади для різних ніш бізнесу. [Веб-сайт] Weblium. – 2023. – URL : <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 18.09.2023)
21. Євдокимова Н. М., Котенок Д. М. Інституційне підгрунття інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Стратегія підприємства: підприємницький контекст : монографія / заг. ред.: Л. П. Батенко, Т. І. Решетняк. Київ : КНЕУ, 2019. 424 с.
22. Закон України "Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів" від 19 грудня 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 17.10.2023)
23. Завербний А. С., Ноджак Л. С., Міщанчук С. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5> (дата звернення: 21.10.2023)
24. Звідки найбільше везуть коньяку в Україну // AgroReview: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://agroreview.com/content/zvidky-naybilshe-vezut-konyaku-v-ukrayinu/> (дата звернення: 21.10.2023)
25. З чого роблять кальвадос — технологія виробництва. Одеса 2023. URL: <https://yak-zrobyty.in.ua/z-chogo-roblyat-kalvados-texnologiya-virobnictva/amp/> (дата звернення: 31.10.2023)
26. Інтернет-магазин ROZETKA. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/konyak-i-brendi/c4649136/producer=shustov/> (дата звернення: 31.10.2023)

27. Израель Ю.А. Концепція моніторингу стану біосфери / Ю.А. Израель // Моніторинг стану навколишньої природної середовища. – Л. : Гідро-метеорологічне видавництво, 2020. – С. 10-25.
28. Історія успіху торгової марки "Шустов" // Alcoukrguru: [Веб-сайт]. URL: <https://alcoukrguru.ru/vina/1866-istorija-uspihu-torgovoi-marki-shustov.html> (дата звернення: 03.11.2023)
29. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємства / Кашуба Я.М. // Економіка та держава. – 2014. – №9. – 166 с
30. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андреева, В.В. Гриненко. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: НАМГ, 2010. – 279 с.
31. Карантин змінив споживацькі звички 63% українців – дослідження «Делойт». [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/2020-consumer-behavior-in-ukraine.html> (дата звернення: 03.11.2023)
32. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <http://kved.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.11.2023)
33. Коткова Н.С. Розвиток ринку спирту в Україні під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів / Н.С. Коткова // Економіка АПК. 2017. №1. С. 33—39.
34. Кравченко О. В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні // Вісник Сумського національного аграрного університету. 2007. №1(22) С. 267-272.
35. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М. С. Крочак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2017. - Вип. 1. - С. 85-90.
36. Ліпец Ю.В. Впровадження стратегічного управління на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. [Електронний ресурс]. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf> (дата звернення: 03.11.2023)

37. Левицький С.І. Інформаційні системи на підприємствах: розвиток теорії та практики: монографія / С.І. Левицький, Р.М. Лепа, Ю.О. Коваленко та ін. // НАН України. Інститут економіки пром.-ти. – Д. : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2017. – 250 с.
38. Мельничук О.І. Особливості розвитку вітчизняного ринку продукції підприємств спиртової галузі агропромислового комплексу / О.І. Мельничук // Аграрний вісник Причорномор'я: зб.наук.праць. 2018. №60. С. 105—109.
39. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л. В. Олійник, А.П. Кузнецова // Економіка і організація управління. - 2018. - Вип. 3.
40. Метод SWOT // Вікіпедія: [Веб-сайт]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз> (дата звернення: 24.10.2023).
41. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційної магістерської роботи, для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» всіх форм навчання / Укл.: І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б., І. М. Агеєва. Одеса: ОНТУ. 2023. 51 с.
42. МІЖНАРОДНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО КОНЬЯЧНОГО БРЕНДУ. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4452/64%20-%2070.pdf?sequence=1> (дата звернення: 05.10.2023)
43. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
44. Некрасова Л.А., Некрасова К.І. Аналіз та перспективи розвитку коньячної галузі України. Економіка та управління підприємствами. 2021. №6. С. 83-87.
45. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. - К.: ТОВ "УВПК «Екс Об», 2002.

46. Олійник О.В. Державна зовнішньоторговельна політика як об'єкт дослідження в наукових працях українських та закордонних дослідників / О.В. Олійник, В.В. Ксендзук // Економіка, управління та адміністрування. – 2020. – № 4 (94). – С. 123–130. doi: 10.26642/ema-2020-4(94)-123-130.
47. Олійник О.В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану /О.В. Олійник, В.В. Ксендзук // Економіка. Основні підходи до визначення сутності поняття „стратегія” // Зб.наук.пр. Університет імені Альфреда Нобеля. Дніпро, 2017. С. 54.
48. Омаров Ш.А. Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії // Проблеми економіки. – 2007. – № 4. – С. 139-142.
49. Офіційний сайт Shustoff. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://shustoff.com/> (дата звернення: 25.10.2023).
50. Офіційний сайт. ПрАТ ««Галіція Дистилері» (англ. Galicia Distillery) [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://gdspirit.com/> (дата звернення: 23.10.2023)
51. Офіційний сайт. ОП «Ужгородський коньячний завод» [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://tysa.ua/> (дата звернення: 30.10.2023)
52. Офіційний сайт. ТОВ ПТК «Шабо» [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://shabo.ua> (дата звернення: 30.10.2023)
53. Офіційний сайт. Український холдинг - GLOBAL SPIRITS. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://globalspirits.com/> (дата звернення: 30.10.2023)
54. Перегіна коньячна установка. Одеса, 2023. URL: <http://surl.li/oawzu> (дата звернення: 30.10.2023)
55. Ринок алкогольної продукції 2019 року. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/> (дата звернення 07.11.2023)
56. Регулярна річна звітність ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 202 рік. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL: <http://doc.shustov.com/index.php/111-regulyarna-richna-informatsiji-prat-odeskij-konyachnij-zavod-za-2020-rik> (дата звернення: 20.10.2023)

57. Ринок коньяку в Україні процвітає. Одеса. 2023. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/politics/01986-rinok-konyaku-v-ukraini-prosvitae.htm> (дата звернення 07.11.2023)
58. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами (2017–2021) : статистична інформація / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm (дата звернення 07.11.2023)
59. Стали менше пити. Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. Одеса, 2023.
URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/6/691168/> (дата звернення 07.11.2023)
60. Система аналітики відкритих даних Clarity Project. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL : <https://clarity-project.info/smida/00412056?year=2020> (дата звернення: 30.10.2023)
61. Сервіс перевірки контрагентів YouControl . [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00412056/ (дата звернення: 12.11.2023)
62. Соціодемографічний показник переваг на ринку коньяку України: URL: <http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/10726/177-181.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 06.11.2023).
63. Соціологи назвали найбільш вживані бренди українського коньяку // Українські національні новини. Інформаційне агентство: [Веб-сайт]. 2020. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1858514-sotsiologi-nazvali-naybilsh-vzhivani-brendi-ukrayinskogo-konyaku> (дата звернення: 12.11.2023)
64. СПОЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ В УКРАЇНІ: [Веб-сайт]. Україна, 2021
URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_ukraine.html (дата звернення 06.11.2023).
65. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління.
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО

УПРАВЛІННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ // Вісник Хмельницького національного університету. 2011., вип. 2 Т. 2. С. 182-187.

66. Субочев О., Киян Є. Ринок алкогольної продукції. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. 2020. URL : <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/> (дата звернення: 16.10.2023).
67. Технологія виробництва коньяку. [Веб-сайт]. Одеса, 2023. URL : <https://foodtechnology.pro/tehnologiya-vyrobnytstva-vyna/tehnologiya-vyrobnytsva-konyaku> (дата звернення: 23.10.2023)
68. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. О. Шульга. – Харків, 2001. – 19с.
69. Шарипов О. Сила бренду «Шустов». Global Spirits наростили експорт на 20–50%, хоча алкогольний ринок країни впав. У чому секрет / О.Шарипов // Журнал Forbes Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forbes.ua/company/vid-avstralii-do-ssha-nemiroff-bayadera-i-shabonarostiliekспорт-pid-chas-viyni-prote-bagato-zarobiti-im-ne-vdaetsya-22022023-11852>. (дата звернення: 03.10.2023)
70. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник [Текст] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
71. Які алкогольні напої українці споживають найчастіше? - результати соціопитування. Одеса, 2023. URL : <https://www.0372.ua/news/3097768/aki-alkogolni-napoi-ukrainci-spozivaut-najcastise-rezultati-socopituvanna> (дата звернення: 13.10.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1

PESTEL-аналіз макросередовища ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ФАКТОР	СИЛА ВПЛИВУ (від 0 до 3)	ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА					СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	ОЦІНКА З ВРАХУВАННЯМ ЗМІН НА ВАГУ
		1	2	3	4	5		
1. Політичні фактори								
1.1. Державний вплив на галузь	1	3	1	4	2	3	2,6	0,07
1.2. Співпраця з ЄС	3	2	3	2	3	3	2,6	0,02
1.3. Воєнні дії в державі	3	5	5	5	5	5	5,0	0,11
2. Економічні фактори								
2.1. Коливання курсу валюти	2	3	5	1	2	2	2,6	0,03
2.2. Рівень інфляції	3	4	2	3	3	3	3,0	0,02
2.3. Збільшення рівня безробіття	1	5	4	3	5	4	2,2	0,03
3. Соціальні фактори								
3.1. Поширення ЗОЖ (здорового способу	2	2	3	4	4	2	3,0	0,04
3.2. Зміна вподобань населення	3	3	4	4	2	3	3,2	0,02
3.3. Зниження рівня освіти	2	4	2	4	3	2	3,0	0,04
4. Технологічні фактори								
4.1. Рівень інновацій та технологій	1	2	3	3	1	2	2,2	0,05
4.2. Необхідність впровадження інновацій	2	3	3	2	3	5	3,2	0,04
4.3. Доступність сучасних технологій	2	4	4	5	5	5	4,6	0,06
5. Екологічні фактори								
5.1. Ситуація навколишнього середовища	3	2	1	4	2	4	2,6	0,02
5.2. Використання природних ресурсів	2	3	4	3	2	3	3,0	0,04
5.3. Погіршення якості природних ресурсів	1	4	2	1	2	5	2,8	0,07
6. Правові фактори								
6.1. Зміни в податковому кодексі	1	2	4	2	3	4	3,0	0,08
6.2. Відсутність регулювання конкуренції	3	3	5	2	1	3	2,8	0,02
6.3. Нестабільність правового регулювання	2	4	4	1	1	2	2,4	0,03
Всього	37						54,8	

ДОДАТОК Б

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Назви стратегічних зон господарювання (СЗГ)	Ємність ринку, тис. дал		Темпи росту ринку, %	Відносна частка ринку
	2019 р.	2020 р.		
Ординарні коньяки	3822,1	4234,9	10,8	3,2
Марочні коньяки	5676,7	5838,3	2,8	2,8
Сувенірна продукція	3597,5	3960,6	10,2	4,5

Таблиця 2

Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» за фактором «привабливість галузі»

Фактори	Вага	Результати оцінок експертів (5-ти бальна шкала)		
		Ординарні коньяки	Марочні коньяки	Сувенірна продукція
Темпи росту ринку	0,10	5	4	4
Частка ринку	0,15	4	4	3
Імідж компанії	0,30	5	5	4
Рівень конкуренції на ринку	0,20	5	5	3
Конкурентні переваги лідерів	0,25	4	3	2
Всього	1	4,6	4,2	3,2

Таблиця 3

Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» за фактором «конкурентна позиція»

Фактори	Вага	Результати оцінок експертів (5-ти бальна шкала)		
		Ординарні коньяки	Марочні коньяки	Сувенірна продукція
Якість товару	0,20	5	5	5
Технологічний розвиток	0,25	4	5	4
Доля на ринку	0,10	4	3	4
Широта асортименту	0,20	3	4	3
Виробничі потужності	0,25	4	3	3
Всього	1	4	4	3,8



Дизайн пляшки та упакування для яблуневого бренді ТМ «Яблуневий бурштин»



Легенда про калину

Давно-давно, в стародавній Україні, жила красуня на ім'я Калина. Вона мала очі ясні, як небо, і волосся червоне, як полум'я. Всі молодці села мріяли завоювати її серце, але вона зберігала свою любов для одного лише бравого козака.

Одного разу, коли козак пішов на війну, Калина обіцяла чекати його повернення. Вона стояла біля річки кожного дня, співаючи пісні, які висловлювали її сум та надію.

По багатьох місяцях чекання, коли козак так і не повернувся, серце Калини розбилося від горя. На місці, де пролилися її сльози, виростало дивовижне дерево з червоними ягодами, які нагадували її палке волосся і глибоке кохання.

З тих пір калина стала символом нескінченної любові та вірності. Вона нагадує кожному про те, що справжнє кохання вічне, навіть коли кохані розлучені обставинами.

Ця легенда символізує не лише романтичну любов, але й глибоку любов до рідної землі, яку українці носять в своїх серцях. Калина є не просто красивим деревом, але й втіленням вірності, сили та незламності українського духу.

Дизайн пляшки та упакування для коньяку з калиною ТМ «Ой у лузі»



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА



МАТЕРІАЛИ

XI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

17 – 18 ЖОВТНЯ 2023 р.

«ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ»

м. Одеса

26.	<i>Leonov Oleksandr, Leonova Tetiana</i> SOME APPROACHES TO DEVELOPING EFFECTIVE COMMUNICATION STRATEGIES IN AGRIBUSINESS	92
27.	<i>Лизогуб А.О.</i> МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	95
28.	<i>Літвінова А.М.</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ СТУДЕНТАМИ МЕНЕДЖЕРАМИ.....	97
29.	<i>Мардар М.Р., Устенко І.А.</i> МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ.....	99
30.	<i>Мельник А.М., Король С.Я.</i> КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	102
31.	<i>Мельник А.Р., Колеснікова К.С.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	105
32.	<i>Мещеряков В.Є., Рослякова А.К.</i> ВПЛИВ АНАЛІЗУ НА ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	108
33.	<i>Момот В.Є., Сапін В.П.</i> ІНДИКАТИВНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА СВІТУ ВІДПОВІДНО ДО СЕРВІСНОЇ МОДЕЛІ.....	111
34.	<i>Морозова М.Е.</i> ІНСТРУМЕНТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	116
35.	<i>Мунтян І.В., Мільчева В.В., Донець Л.Я.</i> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ БРЕНД: ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ.....	119
36.	<i>Никифорок О.І., Стасюк О.М., Федяй Н.О.</i> МУЛЬТИПЛІКАЦІЙНІ ЕФЕКТИ ВІД ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПЕРСПЕКТИВНИХ ГАЛУЗЕЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ.....	122
37.	<i>Агесва І.М., Новикова В.С.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	126
38.	<i>Огренич Ю.О., Василенко Д.О.</i> СТАН ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ, НАДАННЯ ПІЛЬГ, ПЕРСПЕКТИВИ	131

ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Агєсва І.М., к.е.н., доцент

Новикова В.С., здоб. СВО «Магістр»

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Різноманітні фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства є досить змінними та непередбачуваними, тому особливо в сучасних умовах важливим є дослідження можливостей формування системи стратегії підприємства. Система стратегії підприємства – це комплексний план дій та цілей, які визначають, як підприємство буде розвиватися в майбутньому. Вона включає в себе вибір стратегічних напрямків, завдання для досягнення конкретних результатів, а також механізми контролю і внесення коригувань для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Система стратегії підприємства має велику важливість, оскільки вона визначає напрямки та цілі діяльності підприємства на довгостроковий період. Ось декілька ключових аспектів важливості, які систематизовані в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ключові аспекти важливості системи стратегії підприємства

№	Назва	Значення
1	Визначення мети та візії	Стратегія допомагає визначити мету і візію підприємства, що надає чітке розуміння того, куди воно рухається та яким чином планує досягти успіху.
2	Оптимізація ресурсів	Стратегія допомагає раціонально розподіляти ресурси, такі як фінанси, людські ресурси та час, щоб досягти поставлених цілей.
3	Керування змінами	Вона допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх викликів шляхом розробки стратегій змін.
4	Конкурентна перевага	Грамотно розроблена стратегія дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і досягати стійкої конкурентної переваги.
5	Моніторинг та оцінка	Система стратегії дозволяє постійно відстежувати прогрес в досягненні цілей та, при необхідності, коригувати стратегію.

Узгоджена та ефективно реалізована стратегія є ключовим фактором для успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі [1].

Результати роботи. Дослідження системи стратегії підприємства – це важливий етап для визначення та оцінки, як організація працює над досягненням своїх цілей та споживає ресурси. Результати дослідження допоможуть підприємству визначити оптимальний напрямок розвитку та стратегічні кроки для досягнення своїх цілей.

Формування системи стратегії підприємства – це комплексний процес, який включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення місії, визначення цілей та завдань, розробку стратегічних

альтернатив і планів дій для досягнення поставлених цілей. Основною метою формування стратегії є забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку, а також адаптація до змін у зовнішньому середовищі [2].

Дослідження можливостей формування системи стратегії підприємства в сучасних умовах є актуальним завданням. Для цього потрібно враховувати такі фактори, як зміни в ринковому середовищі, технологічні інновації, конкурентні переваги та потреби споживачів. Основні кроки у формуванні стратегії включають аналіз SWOT, PESTEL-аналіз, визначення місії та цілей підприємства, вибір стратегічних напрямків розвитку і розробку плану дій. Також важливо враховувати сталий розвиток і адаптацію до змін, щоб забезпечити успішну діяльність у сучасних умовах.

Система стратегії підприємства в сучасних умовах є складним та багатогранним питанням, і дослідники висловлюють різні підходи до її формування (таблиця 2).

Таблиця 2 – Підходи до формування системи стратегії підприємства від різних дослідників

№	Науковці	Підходи	Сутність
1	Майкл Портер	Мікро-економічний підхід	Визначає стратегію як вибір того, як підприємство вирішує конкурувати на ринку. Він розробив «5 сил конкуренції» та стратегії вартості і відмінності, які допомагають підприємствам досягати конкурентних переваг
2	Джей Барні	Ресурсно-орієнтований підхід	Підкреслює важливість внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства у формуванні стратегії та стверджує, що підприємство повинно визначити свої унікальні ресурси і здібності, які дають перевагу на ринку
3	Ігор Ансофф	Екологічний підхід	Пропонує адаптивний підхід до стратегії, де підприємство повинно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та наслідувати стратегічні зміни
4	Генрі Мінцберг	Стратегія як процес	Вважає, що стратегія повинна розглядатися як постійний процес, а не як одноразовий план та рекомендує розвивати стратегію через аналіз, вибір, втілення та оцінку
5	Пітер Сенге	Системний підхід	Підкреслює важливість розуміння системних взаємозв'язків у формуванні стратегії та рекомендує створювати «вивчаючі організації», які постійно навчаються та пристосовуються до змін

Ці підходи відображають різні точки зору на стратегію підприємства. Вибір конкретного підходу може залежати від контексту та особливостей конкретної організації [1, 2].

Формування системи стратегії підприємства в сучасних умовах містить важливі та основні етапи дослідження, і можуть включати в себе:

1. Аналіз зовнішнього середовища:

- Вивчення ринкових тенденцій.
- Аналіз конкурентів.
- Оцінка можливостей і загроз на ринку.

Перше, що потрібно зробити, - це вивчити зовнішнє середовище, включаючи ринок, конкурентів, економічні та соціокультурні фактори. Цей аналіз допоможе зрозуміти можливості та загрози.

2. Аналіз внутрішніх ресурсів:

- Оцінка ресурсів та компетенцій підприємства.
- Аналіз фінансового стану.
- Визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Після зовнішнього аналізу слід перевірити внутрішні ресурси та компетенції підприємства. Це включає в себе оцінку фінансових, технологічних, людських та інших ресурсів.

3. Визначення стратегічних цілей:

- Формулювання місії - основної мети існування підприємства.
- Створення візії - бажаного майбутнього стану.
- Встановлення конкретних стратегічних цілей.

Встановлення вимірюваних та досяжних цілей, які підприємство прагне досягти.

4. Розробка стратегічних альтернатив:

- Вибір стратегічних напрямків розвитку.
- Розробка стратегічних ініціатив і планів.

Створення різних варіантів стратегій, які можуть відповідати визначеним цілям. На даному етапі потрібно розробити стратегію, яка вказує, яким чином ви плануєте досягти своїх стратегічних цілей.

5. Оцінка та вибір стратегії: Аналіз і порівняння альтернативних стратегій, вибір найбільш відповідної для досягнення цілей.

6. Розробка плану впровадження:

- Організація ресурсів для реалізації стратегії.
- Моніторинг виконання і коригування дій при необхідності.

Визначення кроків та ресурсів, необхідних для впровадження обраної стратегії. Це може включати в себе перегляд структури організації, набір нових ресурсів, зміни в управлінні тощо.

7. Моніторинг та адаптація:

- Аналіз досягнених результатів в контексті поставлених цілей.
- Корекція стратегії на основі отриманих даних.

Постійний контроль за виконанням стратегії і її адаптація відповідно до змін у середовищі, тобто потрібно постійно відстежувати виконання стратегії та аналізувати їх результати. При необхідності коригувати стратегію [3].

Це загальний підхід до формування стратегії підприємства. Конкретні методи і інструменти можуть відрізнятися в залежності від

вашої галузі та специфічних обставин. Цей процес може бути складним і вимагати спеціалізованих знань та експертизи, а також враховувати унікальні особливості конкретного підприємства та його галузі.

Якщо розглядати більш поглиблено, то формування системи стратегії підприємства в сучасних умовах вимагає конкретного комплексного підходу та урахування різних факторів (Рис.1).



Рис. 1 – Схематичне зображення формування системи стратегії підприємства в сучасних умовах

Ці можливості допомагають підприємствам адаптуватися домінливих умов і забезпечуватимуть стале і успішне функціонування. Враховуючи постійні зміни в сучасному бізнес-середовищі, гнучкість та адаптивність також є ключовими факторами при формуванні стратегії підприємства в сучасних умовах. Змінність бізнес-середовища та технологічний прогрес роблять важливими можливість швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегію підприємства для збереження конкурентоспроможності [4].

Проведене дослідження показує, що формування системи стратегії підприємства в сучасних умовах – це перманентний процес, оскільки стратегічні цілі та умови можуть змінюватися з часом, тому стратегія підприємства повинна бути гнучкою і адаптивною, щоб досягти успіху в змінному бізнес-середовищі.

Література

1. Гусева О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни : сутність, принципи, взаємозв'язок / Сталий розвиток економіки: Всеукр. наук.-виробн. журн. 2019 р. № 16. - С. 85–89.

2. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства / О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. Ревенко.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2019 р. - 560 с.
3. Контрі Х. Стратегія в умовах невизначеності / Д. Керкленд, П. Вігері // *Економічні стратегії*. 2012 р. № 6. - С. 79–84.
4. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / О. М. Тридід, М. О. Кизим. - Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2013 р. - 328 с.



Наукові перспективи
Видавнича група



ISSN (print) 2708-7530
DOI: 10.52058/2708-7530-2023-11(41)

НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

СЕРІЯ: "ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ", СЕРІЯ: "ПРАВО",
СЕРІЯ: "ЕКОНОМІКА", СЕРІЯ: "ПЕДАГОГІКА",
СЕРІЯ: "ПСИХОЛОГІЯ", СЕРІЯ: "МЕДИЦИНА"

Миру нашій Україні

Випуск 11(41)
2023



Ульянченко Н.М. 403
СУЧАСНІ ФОРМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК СУСПІЛЬНОГО ФЕНОМЕНУ

Ющенко Ю.С., Николасв А.М., Пасічник М.Д., Паланичко О.В., Бузей О.В. 419
ЗМІНИ РЕЖИМУ ВОДНОГО СТОКУ РІЧКИ СІРЕТ У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНОГО ПОТЕПЛІННЯ

СЕРІЯ «Економіка»

Агєсва І.М., Відоменко І.О., Новикова В.С. 435
ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Агєсва І.М., Ворона О.Р. 448
ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Башлай С.В., Вдовічена О.Г., Нагорний В.В. 461
СТАЛІСТЬ РЕСУРСІВ ТА ВІДНОВЛЮВАЛЬНА ЕНЕРГІЯ: ШЛЯХИ ДО ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Бужимська К.О., Ткачук Г.Ю. 474
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Деділова Т.В., Класиля Д.О., Сідельнікова В.К. 485
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дзюбіна А.В. 495
ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Залізнюк В.П. 505
НАУКОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ З ЄС В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ілляшенко І.О., Шмігельська Є.А., Медвідь Г.С. 515
СТАЛІЙ ТУРИЗМ – РОЛЬ ГРОМАДИ В УПРАВЛІННІ ТА ЗБЕРЕЖЕННІ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ



СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»

УДК: 005.21:[005.93:663.241]

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-435-447](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-435-447)

Агєєва Ірина Миколаївна кандидат економічних наук, доцент кафедри Менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (063) 562-78-77, <https://orcid.org/0000-0002-9493-5493>

Відоменко Ірина Олександрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри Менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (050) 513-00-75, <https://orcid.org/0000-0003-4107-6995>

Новикова Валентина Сергіївна здобувач вищої освіти, СВО: магістр, кафедра Менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (068) 254-96-57, <https://orcid.org/0000-0002-4387-9460>

ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Стратегічне управління та система стратегій є базою для розвитку підприємств в сучасних умовах. Вітчизняні підприємства майже не використовують стратегічне управління підприємством, оскільки вважають, це не ефективним і впевнені, що в сучасних умовах не можливо збудувати чіткі плани у довгостроковій перспективі. Тому дослідження можливостей формування системи стратегій в різних напрямках розвитку для підприємств коньячної галузі, стає прикладом ефективного використання конструктивно сформованої системи стратегій управління в цілому на підприємстві.

Коньячна галузь України є однією з провідних в харчовій промисловості та аграрній політиці, і створює велику частку імпорту продукції в інші країни.

Але є і негативні сторони, з аналізу коньячної галузі можна стверджувати, що ринок коньяків зараз дуже насичений та конкурентний. У такій конкурентній боротьбі виживають лише ефективно працюючі українські компанії, тому важливість формування ефективної системи стратегій обумов-



люється тим, що темпи змінення зовнішнього середовища за своєю швидкістю часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим частота появи не передбачуваних для підприємства труднощів зростає.

Необхідність формування ефективного стратегічного набору задля оптимального функціонування підприємства та швидкого пристосування до різних зовнішніх умов, в тому числі військових дій в Україні, є багатогранним процесом та потребує різних досліджень. В роботі проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод» («ОКЗ»), так як це одне з потужних підприємств, яке працює у вертикально-інтегрованому форматі, тобто має весь ланцюжок від сировинної бази до готової продукції. Нами було досліджено ринок коньячної продукції, проведено конкурентний аналіз підприємств-виробників та діяльність ПрАТ «ОКЗ». Сформовано інструментарій та обґрунтовано доцільність вдосконалення стратегічного управління, розроблено систему стратегій та запропоновано заходи реалізації.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегія розвитку, управління підприємством, ринок, коньяк, інструменти, розвиток, інвестиційні витрати.

Ageieva Iryna Mykolaivna PhD in economics, associate professor department of Management and logistics, Odesa National University of Technology, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (063) 562-78-77, <https://orcid.org/0000-0002-9493-5493>

Vidomenko Iryna Oleksandrivna PhD in economics, associate professor department of Management and logistics, Odesa National University of Technology, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (050) 513-00-75, <https://orcid.org/0000-0003-4107-6995>

Novykova Valentyna Sergiivna higher education applicant, Master's degree, department of Management and logistics, Odesa National University of Technology, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (068) 254-96-57, <https://orcid.org/0000-0002-4387-9460>

RESEARCH OF THE POSSIBILITIES OF FORMING A SYSTEM OF ENTERPRISE STRATEGIES

Abstract. Strategic management and the system of strategies are the basis for the development of enterprises in modern conditions. Domestic enterprises almost do not use strategic management of the enterprise, because they believe that it is not effective and are sure that in modern conditions it is not possible to make clear plans



in the long term. Therefore, the study of the possibilities of forming a system of strategies in various directions of development for enterprises of the cognac industry becomes an example of the effective use of a constructively formed system of management strategies in the enterprise as a whole.

The brandy industry of Ukraine is one of the leaders in the food industry and agricultural policy, and creates a large share of product imports to other countries.

But there are also negative sides, from the analysis of the cognac industry, it can be stated that the cognac market is now very saturated and competitive. In such a competitive struggle, only efficiently working Ukrainian companies survive, therefore the importance of forming an effective system of strategies is due to the fact that the rate of change in the external environment often outstrips the appropriate reaction of the enterprise, in connection with which the frequency of unexpected difficulties for the enterprise increases.

The need to form an effective strategic set for the optimal functioning of the enterprise and rapid adaptation to various external conditions, including military operations in Ukraine, is a multifaceted process and requires various studies. The work analyzes the internal and external environment of PJSC "Odes'kyi kon'yachnyy zavod" (PJSC "OKZ"), as it is one of the powerful enterprises that operates in a vertically integrated format, that is, having the entire chain from raw materials to finished products. We researched the cognac market, conducted a competitive analysis of manufacturing enterprises and the activities of PJSC "OKZ". The toolkit was formed and the feasibility of improving strategic management was substantiated: a system of strategies was developed, implementation measures were proposed and their effectiveness was calculated.

Keywords: strategy, strategic management, strategic management, development strategy market, cognac, tools, development, investment costs.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються високою невизначеністю зовнішнього середовища через повномасштабну війну, швидку зміну купівельно-спроможного попиту споживачів та жорстку конкуренцію. Стратегічне управління, стратегія та ефективні інструменти управління є основою для виживання та розвитку підприємств в сучасних умовах, оскільки дозволяють досліджувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства та впроваджувати своєчасні та ефективні заходи, тому формування комплексу стратегій та заходів розвитку для українських підприємств має бути своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування системи стратегій для розвитку підприємств присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених, як І. Ансоффа, І. Єршової, З. Є. Шершньової, Ф. Котлера, М. Портера, О. С. Віханського та ін., які об'єднують цілу систему



різних поглядів на питання формування системи стратегії, на визначення основних складових стратегії розвитку підприємства та вибір виду стратегії і методів її реалізації, які допомагають перетворити стратегії в життя і домогтися позитивного результату від її використання.

Однак, в цих роботах недостатньо висвітлено практичні аспекти формування стратегічного набору виробником коньячної продукції, що й обумовило мету дослідження, якою є формування стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Мета статті – визначення можливостей формування системи стратегій на підприємствах коньячної галузі в сучасних умовах.

Для досягнення мети вирішено наступні завдання:

- розглянуто концептуальні підходи до стратегічного управління та інструментарій управління підприємством;
- проведено аналіз стану макро- і мікросередовища підприємств-виробників коньячної продукції;
- здійснено дослідження стратегічного інструментарію управління, який застосовує ПрАТ «ОКЗ»;
- сформовано стратегічний набір ПрАТ «ОКЗ» в умовах війни та повоєнного часу та обгрунтовано доцільність заходів.

Виклад основного матеріалу. Сучасним інструментом управління розвитком підприємствами і галузями в умовах наростаючих змін в зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є методологія стратегічного управління. Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей [1]. З метою поглиблення розуміння сутності стратегічного управління його розглядають у таких розрізах: елементному, як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації; процесному, як цикл розробки та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем; методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації. Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємозв'язаних конкретних підприємницьких, функціональних, операційних та конкурентних стратегій. Таким чином, суть стратегічного управління полягає у формуванні і реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.



Сучасне економічне середовище, в якому працюють компанії, можна охарактеризувати як динамічне, невизначене, а також дуже мінливе. Одним з головних факторів, які допомагають забезпечити стійкість підприємств та зміцнити їхні позиції на ринку, є належним чином обгрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на принципі інтенсивного розвитку. Це означає: сприяння більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; оптимізація асортименту продукції та послуг, що пропонуються; максимізація прибутку на вкладений капітал; повне задоволення потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов, сервісу тощо.

Досвід вітчизняних коньячників у порівнянні зі світовими лідерами досить великий. Україна постійно приділяє увагу і підтримує фінансово коньячну галузь. Відсоток української продукції на ринку коньяків України станом на 2022 р. складає близько 52,8% – це є досить високим показником і доводить вагомість цієї галузі на внутрішньому ринку. Збільшився також обсяг виробництва коньяків України за рахунок їх експорту, обсяг фінансових надходжень до державного та місцевих бюджетів, і як наслідок це є значним стимулом для залучення інвестицій у закладання вітчизняних виноградників. Згідно аналізу даних Держстатистики відомо, що в Україні 14 виробників коньяків, із них 3 великих – понад 1 млн. дал. потужності виробництва (22% ринку), 11 середніх – від 0,01 млн. до 1 млн. дал. (78% ринку) [3].

Аналіз стану макросередовища підприємств-виробників коньячної продукції показав, що до галузей економіки України, що мають перспективи виходу на світовий ринок, відносять й виноградарсько-виноробне виробництво, яке представлене такими основними видами продукції, як вино, шампанське, коньяк. Споживчі властивості зазначених напоїв унікальні і затребувані не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках. Основу галузі складають загальні площі земель, що займають виноградники у всьому світі. Дані свідчать про те, що майже за 40 років площа земель, що відведена від вирощування винограду значно скоротилась: лише перші 10 років спостерігається зростання показника, всі інші – його поступове зменшення. Відсоткове співвідношення світових площ виноградників між країнами ЄС та країнами за його межами в 2021 році становила майже 50% на 50% відповідно, в 2022 році це співвідношення дещо змінилося: на виноградні площі за межами ЄС припадав вже 51 % від їхнього загального показника. Зростання цього показника відбувається за рахунок збільшення площ земель під виноградниками в Бразилії, Чилі, Новій Зеландії та Китаї [2]. До повномасштабної війни площа виноградників становить \approx 40 тис. га. Виноградники зосереджені в Одеській, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Закарпатській областях. Згідно Державної служби статистики



України, найбільша площа виноградників (в структурі насаджень) у плодоносному віці знаходиться в Одеській області – понад 27 тис. га (64 %) [3]. У зв'язку з кліматичними змінами географія виноградарства значно розширилась на північ і охоплює майже всю Україну.

Частка продажу коньяку вітчизняного виробництва через українські торгові мережі становить 66,4 %, решта 33,6 % припадає на імпорт [2]. Згідно зі звітом ВООЗ найвищий рівень споживання алкоголю – у південно-європейських країнах, де вживають переважно вино, а найнижчий – на півночі Європи, де частіше вживають міцні напої, у країнах Центральної Європи широко поширене пиво. Згідно із цим звітом Україна лідирує в Європі за часткою споживання міцного алкоголю – 51,5 %, випереджаючи естонців – 50,3%, білорусів – 49,0 % та чорногорців – 44,6 % [3]. У 2021 р. в Україні найбільше вживали міцні напої (52,3 %), друге місце – пиво (36,4 %). За даними опитування, проведеного соціологічною групою, 68 % опитаних українців вживають алкогольні напої, 33 % вживають його рідше, ніж раз на місяць, 26 % – кілька разів на місяць, 8% – кілька разів на тиждень, 1% – кожного дня [2]. За даними Держстатистики, у 2021 року українці придбали у торгових мережах коньяку на 3 млрд. 662 млн. грн. Продажі алкоголю українського виробництва становили 2 млрд. 431 млн. грн., що становить 66,4 % [3]. За даними Pro-Consulting, частка споживання коньяків вітчизняного виробництва в Україні зростає (на 20 % у 2021 р.). Українці віддають перевагу коньяку вітчизняного походження із недорого цінового сегменту [9].

Однією з основних характеристик світового коньячного виробництва є його олігополізація у поєднанні з активними проявами державного контролю якості товарів та їх дистрибуції. Світові лідери Hennessy, Martell, Remy Martin – контролюють 70 % усього світового ринку коньяку [2]. Серед найвідоміших виробників можна виділити такі: Diageo (Велика Британія); Pernod Ricard (Франція), володіє Єреванським коньячним заводом (ТМ «Апарат») і Грузинською компанією GWS (ТМ «Тамада», «Старий Тбілісі»); LVMH (Франція) ТМ «Louis Vuitton», «Givenchy», «Kenzo», «Chaumet, Moët & Chandon», «Hennessy», «TAG Heuer».

Найбільшими вітчизняними виробниками коньяків є:

ПрАТ «Одеський коньячний завод» – лідер з виробництва коньяків в Україні, охоплює більше 20 % вітчизняного ринку. Завод є підприємством повного циклу виробництва брендів за класичною французькою технологією. Виробляє більш ніж 50 найменувань марочних і ординарних коньяків, 7 видів шампанського. До торгових марок належать «Шустов», «Десна», «Одеса», «Золотий Дюк», «Аркадія», «Ювілейний», «Гранд Франс» [4].

ОП «Ужгородський коньячний завод» – входить до найбільших виробників вітчизняних коньяків. Частка заводу на вітчизняному ринку



коньяків становить 13 %. Торгові марки марочних коньяків «Ужгород», «Тиса», «Карпати», ординарних коньяків «Закарпатський», «5 зірок», «3 зірки», «Бескиди» та «Невицький замок» [5].

ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» одне з найбільших підприємств коньячної галузі України, з повним циклом виробництва. На вітчизняному ринку займає 15 %. До лінійки коньяків ТМ «Таврія» входять ординарні, марочні та колекційні коньяки: «Таврія», «Каховка», «Таврія Класик», «Асканія», «Херсон» та «Імперіал» [6].

ПрАТ Galicia Distillery – виробництво міцних алкогольних напоїв, в своєму портфелі має бренди коньяків «Грінвіч», «Бучач» та «Renuage». Наразі Galicia Distillery – динамічне виробництво з часткою в 10% [7].

Об'єктом дослідження для розробки стратегічного набору було обрано лідера на вітчизняному ринку коньяків – ПрАТ «Одеський коньячний завод».

ПрАТ «ОКЗ» (ТМ «Shustoff»), засноване в 1863 р. в м. Одесі торгово-промисловим товариством «Шустов та сини», входить до складу холдингу «Global Spirits», яка є власником низки підприємств з виробництва горілки, настоянок, коньяків та брендів, вин, шампанського, вермутів та слабоалкогольних напоїв. У 1900 р. компанії присуджено Гран-прі на Всесвітній виставці в Парижі, в результаті чого продукція заводу була удостоєна маркуватися під визначенням «коньяк» [4].

Активно розвиваючи стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції, завод володіє значними площами власних елітних виноградників (близько 1000 га). До ТМ pfdjle належать: «Шустов», «Десна», «Одеса», «Золотий Дюк», «Аркадія», «Ювілейний», «Чайка», «Ореанда», «Гранд Франс» та ін. Цех спиртокуріння Одеського коньячного заводу наймасштабніший у Європі. За сезон спиртокуріння може перекурити до 3 млн. декалітрів коньячних виноматеріалів. На заводі в експлуатації перебуває близько 15 тис. бочок, у яких витримуються бренди. У цеху розливу працюють три автоматичних виробничих лінії, а також сувенірна лінія. Виробнича потужність ліній складає 4375 пляшок/годину. Перша лінія виробляє коньяк – «Десна», «Чайка», «Аркадія», «Ювілейний». Друга лінія виробляє ТМ «Шустов», «Шоколате». У 2021 році було зроблено рестайлінг класичної лінійки «Шустофф», оновлено рецептури асамбляжу та отримано абсолютно новий продукт.

За дослідний період обсяг виробництва та реалізації коньяку має тенденцію до зниження на 20 %. Цінова політика ПрАТ «ОКЗ» направлена на середній та високий ціновий сегмент.

Постійно удосконалюючись та використовуючи стратегію розвитку ринку, підприємство уклало контракти на постачання своєї продукції в Австралію і Польщу та активно освоює ринок США. Всього компанія



здійснює експорт в 14 країн. Експорт коньячної продукції з України за останні два роки значно збільшився, постачання відбувається в такі країни: Азербайджан, Китай, Грузія, Ізраїль, Литва, Словаччина, Таджикистан. Також, підприємство співпрацює з мережею магазинів ROZETKA, супермаркетами «АТБ», «Копійка», «Сільпо», «Таврія В», купити продукцію «ОКЗ» можна в спеціальному фірмовому магазині від ПрАТ «ОКЗ», також є Інтернет-магазин.

Для підвищення конкурентоспроможності і збільшення прибутку підприємства, що формують пропозицію на ринку коньяку, намагаються удосконалювати стратегічне управління, яке ґрунтується на двох процесах: формування стратегії та її реалізація. Розглянемо основні інструменти стратегічного управління на підприємстві.

Для виявлення ступеню впливу макрофакторів зовнішнього середовища, було проведено PEST-аналіз: експертну оцінку зміни факторів зовнішнього середовища за 5-ти бальною шкалою, розраховано середньозважену експертну оцінку кожного окремого фактора та побудовано таблицю, в якій сформовано фактори, які найбільше будуть впливати на подальший розвиток підприємства та виконання обраного стратегічного набору (таблиця 1).

Таблиця 1

Матриця PEST -аналізу

Фактор	Середня оцінка	Фактор	Середня оцінка
Політичні фактори		Економічні фактори	
Державний вплив на галузь	2,6	Коливання курсу валюти	2,6
Співпраця з ЄС	2,6	Рівень інфляції	3,0
Воєнні дії в державі	5,0	Збільшення рівня безробіття	2,2
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Поширення ЗОЖ	3,0	Рівень інновацій та технологій	2,2
Зміна вподобань населення	3,2	Необхідність впровадження інновацій	3,2
Зниження рівня освіти	3,0	Доступність сучасних технологій	4,6
Екологічні фактори		Правові фактори	
Ситуація навколишнього середовища	2,6	Зміни в податковому кодексі	3,0
Використання природних ресурсів	3,0	Відсутність регулювання конкуренції	2,8
Погіршення якості природних ресурсів	2,8	Нестабільність правового регулювання	2,4

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

За допомогою PEST-аналізу виявлено фактори, які найбільше впливають на функціонування підприємства у довгостроковій перспективі: з боку



політичних факторів це є «воєнні дії в державі», з соціальних – «зміна вподобань населення», з екологічних – «використання природних ресурсів», економічні – «рівень інфляції», технологічні – «доступність сучасних інновацій», правових – «зміни в податковому кодексі».

Задля дослідження конкурентоспроможності побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Аналіз проведено у порівнянні з основними конкурентами підприємства: ОП «Ужгородський коньячний завод» (ТМ «Закарпатський»), ПрАТ «Дім марочних вин «Таврія»», ТМ «Таврія»), ПрАТ «Galicia Distillery» (ТМ «Прикарпатський») та підприємство, яке досліджується ПрАТ «Одеський коньячний завод» (ТМ «Шустов») (рис. 1).

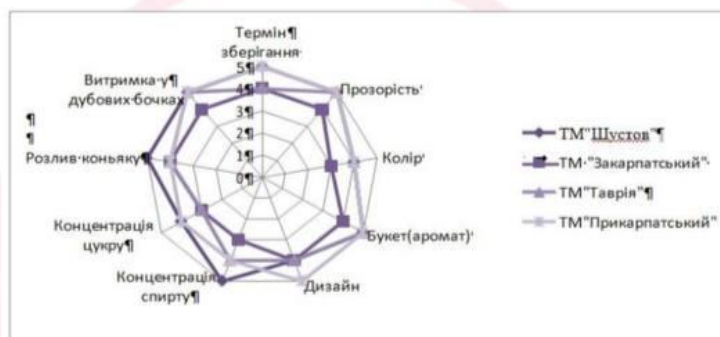


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТМ «Шустов»

Джерело: розроблено авторами на основі [4, 5, 6, 7]

Застосований нами багатокутник конкурентоспроможності дає змогу зробити висновок, що ТМ «Шустов» є сильним конкурентом на ринку для інших ТМ і тільки в дизайні поступається ТМ «Прикарпатський».

ПрАТ «ОКЗ» реалізує різні види алкогольної продукції, які мають неоднакову масу у бізнес-портфелі компанії. Тому, розробляючи стратегію для розвитку продукту в межах стратегії концентрованого зростання, необхідно диференціювати ординарні, марочні і колекційні коньяки та розглянути їх роль для підприємства за допомогою матриці БКГ та Мак-Кінсі. Для проведення портфельного аналізу нами взята класифікація за такими стратегічними зонами господарювання (СЗГ): СЗГ №1 – ординарні коньяки (з витримкою 3-5 років); СЗГ №2 – марочні коньяки (з витримкою 8-15 років); СЗГ №3 – колекційні коньяки (з витримкою 15-37 років).

За результатами побудови матриці БКГ, можна зробити висновок, що СЗГ

№1 і СЗГ №3 знаходяться в зоні «Зірки», яка характеризується високими темпами росту ринку (ТРР) та відносною частки ринку (ВЧР). Цей бізнес є стрімко розвиваючим, в нього необхідно збільшити інвестувати для підтримання існуючого становища на ринку. У подальшому СЗГ 3 переросте



в зону «Дійні корови», що приносить стабільний дохід. СЗГ № 2 опинилося в зоні «Дійні корови», що характеризується середніми високою ВЧР та низькими ТТР. Даний бізнес є прибутковим, стабільним та має позитивні грошові потоки, які необхідно направляти в бізнес-зони «Зірки» для їх підтримки.

З матриці Мак-Кінсі, видно, що СЗГ № 1 (ординарні коньяки) та СГЗ № 2 (марочні коньяки) знаходяться у зоні, що відповідає збільшенню інвестицій в розвиток цих СЗГ та підтримці сильних позицій на ринку. Необхідно сконцентрувати увагу на підтримці конкурентних переваг та можливості розширення виробництва. Високою привабливістю галузі та середньою конкурентною позицією, характеризується СЗГ № 3 (колекційні коньяки), в цьому напрямку, необхідно посилити слабкі позиції бізнесу, визначити конкурентні переваги та зайняти лідируючі позиції у сферах функціонування конкурентів.

Аналіз портфелю ПрАТ «Одеський коньячний завод» свідчить, що дві бізнес-одиниці мають стійкі конкурентні позиції та достатні частки на ринку. Ординарні та марочні коньяки, знаходяться на стадії свого розвитку, і саме в них необхідно вкладати кошти для підтримки існуючих позицій, а для колекційних коньяків рекомендовано визначити тенденції розвитку на ринку, можливість впровадження інновацій, посилення маркетингових заходів, вдосконалення операційних технологій для переведення їх зі стадії ліквідації у фазу зростання та подальшого прибуткового бізнесу.

При визначенні стратегічних напрямів розвитку підприємства в першу чергу необхідно звертати увагу на стратегії розвитку, які вже реалізуються. Для цього в таблиці 2 сформовано типи стратегій, які використовує ПрАТ «ОКЗ» та підприємства-конкуренти.

Таблиця 2

Система стратегій підприємств-конкурентів на вітчизняному ринку коньяку/бренді України

Підприємство	Концентрація	Інтеграція	Диверсифікація
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Посилення позицій Розвиток продукту Розвиток ринку	Пряма вертикальна Зворотна вертикальна	Центрована Горизонтальна
ОП «Ужгородський коньячний завод»	Посилення позицій Розвиток продукту Розвиток ринку	Пряма вертикальна Зворотна вертикальна	Горизонтальна
ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»»	Посилення позицій Розвиток продукту Розвиток ринку	Горизонтальна	Горизонтальна
ПрАТ «Galicja Distillery»	Розвиток продукту Посилення позицій	Пряма вертикальна	Центрована

Джерело: створено авторами на основі [4,5,6,7].



ПрАТ «ОКЗ» здійснює вертикальне інтегроване зростання, тобто контроль технологічних процесів від виробництва сировини до виготовлення готової продукції. Підприємство, використовуючи, свій відомий бренд може здійснювати конгломеративну диверсифікацію, освоюючи технології виробництва нових продуктів та виходячи на нові ринки. Початок повномасштабної війни в 2022 р. вимагає від підприємства формування заходів зі стратегії виживання, а після її закінчення переходу до заходів у підтримку стратегії розвитку.

Визначимо напрями стратегічного розвитку бізнесу:

1. Заходи для стратегії виживання: впровадження виробництва низькоцінового сегменту; організація співробітництва з мережами ресторанів України; збереження долі на ринку за рахунок ритмічності та якості продукції.

2. Заходи для стратегії розвитку: розширення сировинної бази; застосування екологічних мінеральних добрив для обробки виноградників; виробництво безалкогольного ігристого вина.

Для уникнення загроз зовнішнього середовища використаємо сильні сторони підприємства та пропонуємо такі заходи:

1. Заходи для стратегії виживання: організація більш безпечного зберігання спиртів; збільшення виробничих потужностей первинного виробництва; більше позиціонування ігристого вина.

2. Заходи для стратегії розвитку: організація випуску фамільної колекції брендів; цінове позиціонування VIP-продукції; розширення асортименту інших позицій на підприємстві.

Для викорінення слабких сторін організації за рахунок можливостей, можна використати наступні заходи:

1. Захід для стратегії виживання: створення нової ТМ «Ukrainian brandy» для виходу на зовнішній ринок.

2. Заходи для стратегії розвитку: перехід натуральний корок; впровадження таргетованої реклами; покращення лінійки ординарних коньяків.

Для анулювання слабких сторін та мінімізації загроз зовнішнього середовища:

1. Заходи для стратегії виживання: посилювати вживання вітчизняної продукції; використання новітніх технологій для підвищення органічності продукції.

2. Захід для стратегії розвитку: відкриття фірмових магазинів по всій Україні.

Обрані нами стратегії виживання та розвитку є доцільними та взаємопов'язаними одна з одною. Стратегія виживання – це антикризова,



чисто оборонна стратегія, яка застосовується у випадках певного розладу економічної діяльності підприємства. Метою стратегії є стабілізація обстановки, тобто створення умов для подальшого переходу до стратегії росту. Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Саме тому заходи для реалізації стратегії виживання розроблені в умовах військових дій та направлені на збереження підприємства в нелегких реаліях.

Очікуваний ефект від кожного заходу різний, це є забезпечення досягнення точки беззбитковості, збільшення експорту продукції, також це збільшення обсягу реалізації, зменшення залежності від постачальників та збільшення доступності продукції нашого підприємства.

Висновки. В ході дослідження було проаналізовано теоретико-методичні основи розробки системи стратегій розвитку підприємства, виконано стратегічний аналіз та сформовано стратегічний набір, в якому запропоновано заходи, які направлені на підтримання стратегій концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання.

Найголовнішими є наступні заходи: впровадження виробництва продукції з низько-цінового сегменту; створення нової ТМ «Ukrainian brandy» для виходу на зовнішній ринок ординарних коньяків, що дасть змогу завоювати новий сегмент зовнішнього ринку, шляхом асоціативного ряду культури нашої країни; організація співробітництва з мережами ресторанів України; оптовий збут та співпраця з крупними мережевими клієнтами дає можливість втиснення шляхом колоборації на ринок нових областей та пошук можливого майбутнього нового споживача [8].

Викладений матеріал свідчить про те, що згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку компанії у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування системи стратегій, тому що вони існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності компанії, які розробляються для різних напрямків діяльності компанії з метою забезпечення підтримки та забезпечення цільових параметрів їх розвитку.

Література:

1. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник. Актуальні проблеми економіки. – 2018. – №1 – С. 15–24.



2. Ринок алкогольної продукції. Бізнес в офіційних цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii>
3. Державна служба статистика України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Офіційний сайт ПрАТ «Галиція Дистилері» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gdspirit.com>
5. Офіційний сайт ПрАТ «Одеський коньячний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shustoff.com>
6. Офіційний сайт ОП «Ужгородський коньячний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tysa.ua>
7. Офіційний сайт ПрАТ «Дім марочних вин «Таврія»» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tavria.ua>
8. Hrytsai, Serhii. "The place of virtual assets in the structure of digital financial technology." *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 1.3 (2022): 34-48. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.3>

References:

1. Golik V.V. (2018) Strategichnyj nabir jak efektyvnyj instrument zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv [Strategic recruitment as an effective tool for ensuring the competitiveness of enterprises]. *Scientific Bulletin. Actual problems of economy*, pp. 15–24 [in Ukrainian].
2. Rynok alkogol'noy produktsii. Biznes v ofitsial'nykh tsifrakh. [Market of alcoholic products. Business in official figures]. *rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii* Retrieved from <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii> [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyka Ukrayiny. [State Statistics Service of Ukraine.]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Ofitsynyy sayt PrAT ««Halitsiya Dystyleri» [Official website of Galitsia Distillery PJSC]. *gdspirit.com*. Retrieved from <http://gdspirit.com> [in Ukrainian].
5. Ofitsynyy sayt PrAT «Odes'kyy kon'yachnyy zavod» [Official website of PJSC "Odesa Cognac Factory"]. *shustoff.com*. Retrieved from <https://shustoff.com> [in Ukrainian].
6. Ofitsynyy sayt OP «Uzhhorods'kyy kon'yachnyy zavod» [Official website of OP "Uzhhorod Cognac Plant"]. *tysa.ua*. Retrieved from <http://tysa.ua> [in Ukrainian].
7. Ofitsynyy sayt PrAT «Dim marochnykh vyn «Tavriya»» [Official site of PJSC "House of Vintage Wines "Tavria""]. *www.tavria.ua*. Retrieved from <http://www.tavria.ua> [in Ukrainian].
8. Hrytsai, Serhii. "The place of virtual assets in the structure of digital financial technology." *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 1.3 (2022): 34-48. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.3>