

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку
підприємства»**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.1.13

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Dyachenko'.

Здобувачка Ангеліна ДЯЧЕНКО
Керівник к.е.н., доц. Ірина АГЕСВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27. 05. 2024 р., протокол №14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024

**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

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра здобувачки вищої освіти

Дяченко Ангеліни

1. Тема роботи: «Обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства» затвердженою наказом по університету від 29.12.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління на підприємстві 1.1. Стратегічне управління: місце і роль у діяльності підприємства 1.2. Методи обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства Висновки за розділом 1 Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Перша Виноробна станція» 2.1. Аналіз зовнішнього середовища: сучасний стан виноробної галузі 2.2. Аналіз макро- та мікро-середовища 2.3. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Перша Виноробна станція» Висновки за розділом 2 Розділ 3. Обґрунтування шляхів вибору стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція» 3.1. Основні напрямки стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція» 3.2. Ефективність впровадження запропонованих заходів Висновки за розділом 3

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

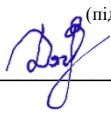
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.24 р.

Керівник

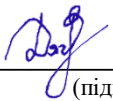
Завдання прийняла до виконання

 (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.24-11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.24-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	Виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	Виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано

Керівник _____ Агєєва Ірина Миколаївна.
(підпис)

Завдання прийняла до виконання  Дяченко Ангеліна Віталіївна.
(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 Дяченко Ангеліна Віталіївна  (підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Стратегічне управління є однією з найважливіших складових успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, що супроводжуються економічною кризою. Сучасний керівник має пристосовувати свої управлінські підходи до світових стандартів, враховуючи вітчизняне бізнес-середовище. Тому актуальним є визначення теоретичних засад, розкриття сутності методологічних підходів стратегічного управління підприємством, визначення основних факторів, що впливають на це поняття, а також визначення методів обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління на підприємстві»** досліджено місце і роль стратегічного управління у діяльності підприємства, визначено методи обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства. Зроблено висновки.

У другому розділі **«Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Перша Виноробна станція»** досліджено вітчизняний ринок виноробної галузі, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Перша Виноробна станція» та проаналізовано конкурентну позицію ТОВ «Перша Виноробна станція». Зроблено висновки.

У третьому розділі **«Обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція»**, розроблено стратегічний набір для стратегії розвитку підприємства, розраховано ефективність впровадження запропонованого заходу. Зроблені загальні висновки.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 77 сторінок, 18 таблиці, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний набір, розробка стратегії, ринок виноробної галузі, стратегічний аналіз.

SUMMARY

Actuality of theme. Strategic management is one of the most crucial components of the successful functioning of enterprises in difficult market conditions accompanied by an economic crisis. A modern manager must adapt their management approaches to global standards, considering the domestic business environment. Therefore, it is relevant to determine the theoretical foundations, reveal the essence of methodological approaches to strategic management of the enterprise, identify the main factors influencing this concept, and determine the methods for substantiating the choice of strategic development paths for the enterprise.

In the first section "Theoretical and Methodological Aspects of Strategic Management at the Enterprise," the place and role of strategic management in the enterprise's activities are studied, and the methods for substantiating the choice of strategic development paths for the enterprise are defined. Conclusions are made.

In the second section, "Strategic Analysis of the Activities of LLC 'First Winemaking Station,'" the domestic wine industry market is studied, the external and internal environment of LLC 'First Winemaking Station' is analyzed, and the competitive position of LLC 'First Winemaking Station' is evaluated. Conclusions are made.

In the third section, "Substantiation of the Choice of Strategic Development Paths for LLC 'First Winemaking Station,'" a strategic set for the enterprise's development strategy is developed, and the effectiveness of the proposed measures is calculated. General conclusions are made.

The bachelor's thesis contains 77 pages, 18 tables, 10 figures. The list of links includes 43 names.

Keywords: strategy, strategic management, strategic set, strategy development, wine industry market, strategic analysis.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Стратегічне управління: місце і роль у діяльності підприємства	
1.2. Методи обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства	16
Висновки за розділом 1	27
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»	28
2.1. Аналіз зовнішнього середовища: сучасний стан виноробної галузі	
2.2. Аналіз макро- та мікро-середовища	34
2.3. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Перша Виноробна станція»	43
Висновки за розділом 2	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ШЛЯХІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»	55
3.1. Основні напрямки стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція»	
3.2. Ефективність впровадження запропонованих заходів	59
Висновки за розділом 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління є критичним елементом успішного функціонування підприємств в умовах сучасного ринкового середовища. Економічна нестабільність, швидкі зміни у зовнішньому середовищі та висока конкуренція змушують підприємства шукати нові підходи до управління, адаптуючи свої стратегії до світових стандартів. Актуальність дослідження полягає в необхідності визначення теоретичних основ та методичних підходів до стратегічного управління підприємством, а також у розробці стратегічного набору для підприємства, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Ступінь дослідження проблеми. Значний внесок у розвиток теорії та методології стратегічного управління зробили такі вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Л.Є. Довгань, В.Д. Нємцов, С.В. Оборська, С.А. Попов, З.С. Шершньова, І.М. Агеева та ін. Незважаючи на великий обсяг досліджень, проведених у цій галузі, практичне застосування стратегічного управління на українських підприємствах залишається недостатньо вивченим та потребує подальшого дослідження. Особливу увагу слід приділити адаптації міжнародних методик до умов вітчизняного ринку, а також розробці нових підходів, що враховують специфіку українського бізнес-середовища.

Метою дослідження роботи є визначення оптимальних шляхів стратегічного розвитку для ТОВ «Перша Виноробна станція», забезпечення її сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку виноробної продукції.

Відповідно обраній меті роботи повинні бути виконані наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи стратегічного управління та його значення для підприємств;

- дослідити основні підходи та методи обґрунтування вибору стратегічних напрямків розвитку підприємства;
- проаналізувати ринок виноробної галузі України;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища (макро- та мікро-факторів) підприємства;
- надати характеристику внутрішнього середовища ТОВ «Перша Виноробна станція»;
- розробити стратегію розвитку для підприємства;
- сформулювати стратегічний набір для підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління вітчизняними підприємствами в умовах конкурентного ринку виноробної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи системного підходу, економічного і статистичного аналізу, групування, графічного методу, експертної оцінки, методу порівняння, методу синтезу, статистичного аналізу та методу прогнозування.

Інформаційно-нормативну базу Теоретичні та методичні розробки, наукові праці провідних вчених, офіційні статистичні матеріали, законодавча база, результати діяльності ТОВ «Перша Виноробна станція», літературні джерела та інформаційні ресурси мережі INTERNET.

Практичне використання. Використання розроблених стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності управління на ТОВ «Перша Виноробна станція», а також у матеріалах наукової конференції здобувачів вищої ОНТУ освіти 26-29 березня 2024 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стратегічне управління: місце і роль у діяльності підприємства

Стратегічне управління – ключовий аспект діяльності підприємства, орієнтований на довгострокове планування та визначення головних напрямків розвитку. Воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, визначати свої цілі та задачі, розробляти стратегії досягнення поставлених цілей і максимізувати ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Роль стратегічного управління полягає у забезпеченні сталого розвитку підприємства, врахуванні ризиків, ефективному управлінні ресурсами та впровадженні інновацій [1].

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Стратегічне управління зосереджене на розробці стратегічного бачення, визначенні цілей, формуванні та виконанні стратегій, а також на впровадженні коригувальних дій у разі необхідності. Цей процес є безперервним і включає оцінку та контроль діяльності компанії та індустрій, у яких вона працює; аналіз конкурентів; і встановлення стратегій, що задовольняють інтереси всіх зацікавлених сторін.

Існує велика кількість конструктивних визначень стратегічного управління. Дж.Ліро і Р.Робертсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми» [2].

А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд – «безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій» [3].

Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і підрозділам» [4].

За Дж. Хіттенсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням» [5].

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [1].

Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Процес стратегічного управління повинен керувати програмами та рішеннями вищого рівня. Компанії будь-якого розміру та всіх галузей можуть отримати вигоду з практики стратегічного управління [6].

Стратегічне управління дозволяє організаціям аналізувати своє поточне становище, розробляти стратегії, впроваджувати їх та оцінювати ефективність втілених стратегічних рішень. Зазвичай, цей процес приносить як фінансові, так і нефінансові переваги. Стратегічне управління сприяє розвитку стратегічного мислення у керівництва організації, допомагаючи планувати їхнє майбутнє. Воно встановлює чіткі напрямки для діяльності організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних

ініціатив, ефективне стратегічне управління здійснює безперервне планування, контроль та оцінку організаційних процесів, що підвищує оперативну ефективність, сприяє зростанню частки ринку та підвищенню прибутковості.

Концептуальну схему стратегічного управління організацією наведено на рис. 1.1 [7].



Рис. 1.1. Концептуальна схема стратегічного управління організацією

Джерело: [7]

Основні принципи стратегічного управління:

– цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату;

- безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація;

- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів [8];

- системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер;

- наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків [8];

- циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер;

- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації;

- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний

сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності) [8];

– гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій: система стратегічного управління має удосконалюватися;

– результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом [8].

П'ять компонентів, які визначають зміст стратегічного управління в організації, подано на рис. 1.2 [9].

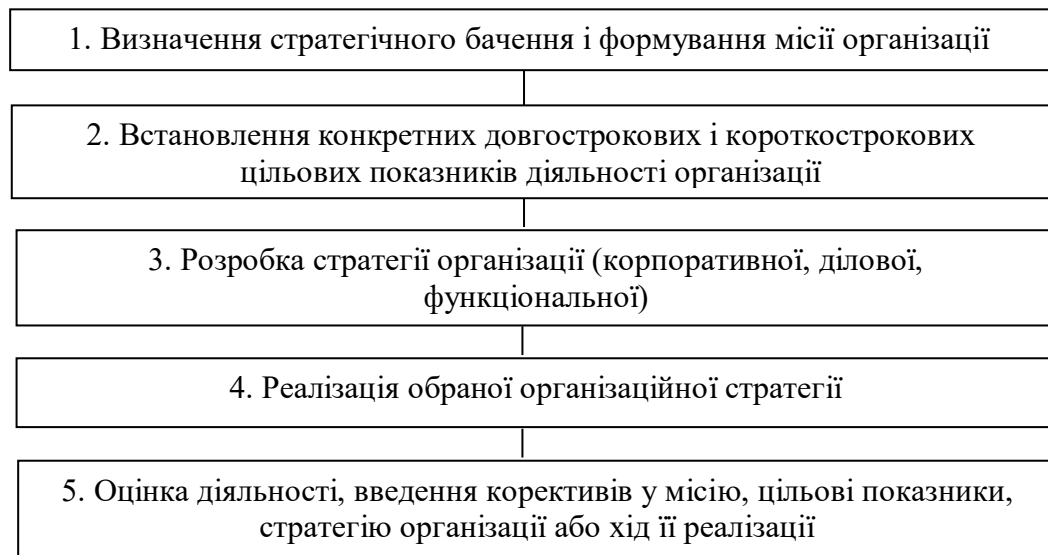


Рис. 1.2. Складові стратегічного управління

Джерело: [9]

1. Визначення сфери діяльності, формування стратегічного бачення і формулювання місії організації.

Постановка місії визначається як перший етап в процесі стратегічного управління. В рамках місії закріплюються основні правила, відповідно до яких організація веде бізнес. Найважливішим для менеджерів верхньої ланки будь-якої організації є питання: що являє собою наша організація у даний час і якою вона буде в майбутньому? Представлення повної відповіді на дане

питання вимагає від керуючих глибокого осмислення стратегічного бачення – напрямку, якому буде слідувати організація в найближчі 5–10 років. Місія дає уявлення про філософію, головні цінності та особливості організації. Установлюючи місію, керівництво визначає сферу діяльності організації, що повинно супроводжуватися розробкою концепції довго строкового розвитку [9].

2. Перетворення місії в конкретні довгострокові і короткострокові цільові показники діяльності.

Процес установлення цілей необхідний для перетворення місії організації в конкретні короткострокові, середньострокові та довгострокові цільові показники. Короткострокові цільові показники виступають як орієнтири діяльності організації на період одного – двох років; середньострокові цільові показники на період двох – п'яти років; довгострокові цільові показники націлюють керуючих на те, що вони можуть зробити вже зараз для забезпечення функціонування організації впродовж тривалого проміжку часу [9].

3. Розробка стратегії досягнення намічених показників. Стратегія являє собою визначену послідовність кроків даної організації і набір управлінських підходів, що використовуються для досягнення поставлених цілей і реалізації місії даної організації.

Процес розробки стратегії – це визначення способу досягнення намічених результатів з позицій сучасного стану організації і перспектив її розвитку. Цільові показники – це кінцеві пункти, а стратегія – засіб їхнього досягнення. Розробка стратегії – динамічний процес, в межах якого менеджер повинен регулярно вивчати внутрішній стан організації і зовнішні фактори, переглядаючи й обновляючи стратегію, коли необхідно. Лише чітко уявляючи положення своєї організації на ринку, з огляду на особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, яка сприяє досягненню визначених цілей і фінансових результатів [9].

Стратегія організації, як правило, складається:

- з продуманих цілеспрямованих дій;
- з реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу [9].

Формування стратегії організації – справа всіх керуючих, а не тільки керуючих вищої ланки. З погляду організації в цілому задача розробки стратегії – безперервний процес.

4. Ефективна реалізація і виконання обраної стратегії.

Обрані місія і довгострокові цілі організації можуть протягом багатьох літ залишатися без змін, способи реалізації стратегії змінюються, то му що:

- по-перше, зовнішня середовище знаходиться в процесі постійних змін;
- по-друге, завдяки зусиллям керівників відкриваються нові можливості;
- і по-третє, з'являються нові ідеї щодо того, як удосконалити обрану стратегію. А отже, навіть самим ретельним чином пророблений стратегічний план повинен залишатися гнучким, реагуючим на зміни зовнішніх умов. Основна задача реалізації стратегії полягає в розумінні того, що не обхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені терміни її виконання [9].

Робота з реалізації стратегії насамперед належить до сфери адміністративних задач, що містять у собі такі моменти:

- створення організаційних можливостей виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення ресурсів (бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі);
- визначення політики організації, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивацію службовців для більш ефективної роботи;
- створення сприятливої атмосфери всередині організації для успішного виконання накреслених цілей [9];

- використання самого передового досвіду для постійного поліпшення роботи;

- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії й контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана [9].

Задача здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Вона проходить практично через усі рівні управління і повинна бути врахована в більшості підрозділів організації.

5. Оцінка діяльності, критичний аналіз ситуації і введення корективів у місію, цільові показники, стратегію або хід її реалізації згідно з реальним досвідом, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи. Залежно від минулого досвіду і майбутніх перспектив цілі діяльності організації можуть бути змінені. Зміна прогнозу розвитку організації, нові цілі, коливання на ринку спричиняють коректування стратегії. Тому пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії – постійний.

Даний етап стратегічного управління забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, які стоять перед організацією [9].

1.2. Методи обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства

Методи обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства є ключовими інструментами в руках менеджерів, що дозволяють формувати майбутнє організації на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх умов. Ефективне стратегічне планування забезпечує не лише сталість розвитку підприємства, але й дає змогу адаптуватися до мінливих ринкових умов. Для обґрунтування вибору стратегій розвитку

використовуються різноманітні методи, які можна класифікувати за напрямками їх застосування [10].

Обрані методи відіграють критичну роль у визначенні довгострокового напрямку діяльності організацій. Ці методи допомагають керівництву оцінювати як внутрішні, так і зовнішні аспекти бізнесу, забезпечуючи стратегічні рішення, засновані на глибокому аналізі існуючих можливостей і загроз. Вони включають аналіз конкурентного середовища, розуміння макроекономічних умов та внутрішніх ресурсів компанії [10].

За допомогою цих методів компанії можуть виявити свої сильні та слабкі сторони, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що впливають на їхню діяльність. Це, в свою чергу, дозволяє керівництву формувати реалістичні і водночас амбітні стратегічні цілі. Обґрунтований вибір стратегічних напрямків також сприяє адаптації підприємства до постійно змінюваних умов ринку, забезпечуючи підтримку сталого зростання і розвитку [10].

Важливість цих методів зростає у висококонкурентних і швидкозмінних індустріях, де швидке реагування на зовнішні виклики та ефективне внутрішнє розподіл ресурсів можуть забезпечити компанії стратегічну перевагу. Використання добре обґрунтованих методів дозволяє не тільки формувати стратегії, але й забезпечує їх успішне впровадження та відстеження результативності, що є ключовим для досягнення довгострокових цілей компанії [10].

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналу підприємства, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.) [11].

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства [12].

Обґрунтування стратегії підприємства є важливим процесом, який передбачає використання різних методів для оцінки та вибору оптимальних шляхів розвитку. Серед найбільш поширених методів можна виділити наступні (рис. 1.3) [6].

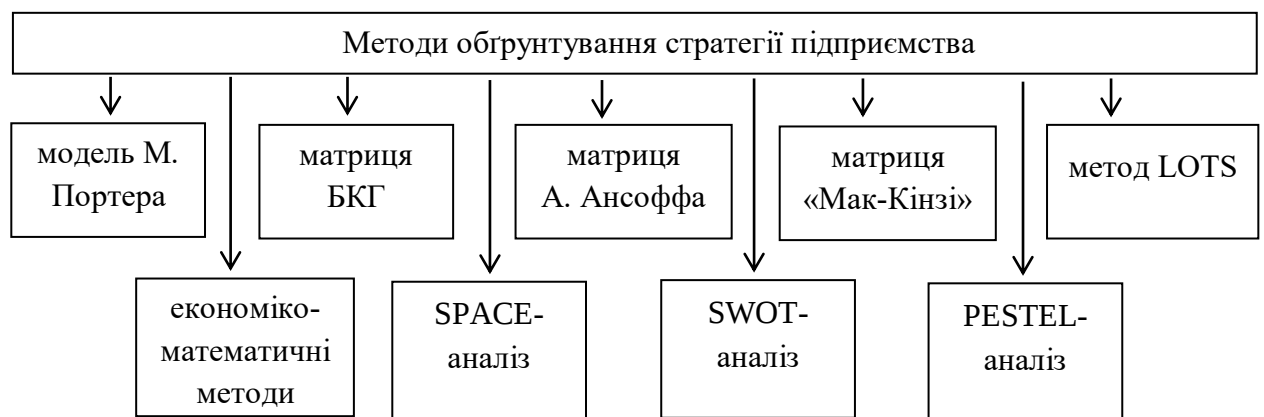


Рис. 1.3. Методи обґрунтування стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Залежно від становища на ринку і підходів до управління бізнесом М. Портер пропонує п'ять основних конкурентних стратегій: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; сфокусована стратегія низьких витрат; сфокусована стратегія диференціації; стратегія оптимальних витрат [13].

Назва стратегії лідерства за витратами говорить сама за себе – йдеться про відносно низьку собівартість продукції порівняно з конкурентами. Такий

вид стратегії насамперед вимагає від системи бухгалтерського обліку фокусування на проблемах побудови бухгалтерського управлінського обліку в традиційному його розумінні. Слід провести аналіз резервів зниження собівартості продукції. Задовільний результат такого дослідження дає можливість визначити нормативи витрат по кожній складовій собівартості, які б дали можливість встановити нижчі за середній рівень ціни [13].

У разі вибору стратегії лідирування на основі зниження витрат (цін), як правило, робиться ставка на криву досвіду – внаслідок зниження цін виникає додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку, і відповідно знижуються умовно-постійні витрати за одиницю продукції.

Стратегія лідерства за витратами і стратегія сфокусованих низьких витрат можуть бути успішно реалізовані завдяки постійному управлінню витратами. Для цього необхідно: створити на підприємстві системи планових витрат із жорстко допустимими резервами на витрати; ввести системи гнучкого бюджетування для управління витратами виробництва; розробити системи контролю виконання бюджету [13].

Стратегія диференціації, як правило, передбачає наявність особливої, відмінної в очах покупців ознаки товару, що вирізняє його серед інших. Тому, якщо підприємство обирає дану стратегію, воно має бути готове до значних витрат по-перше, на постійну інновацію та НДР; по-друге, на якісну сировину, матеріали; по-третє, на канали збуту; по-четверте, на інтенсивну рекламу [13].

У виборі стратегії фокусування підприємство орієнтується на певну ринкову нішу сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання. Тобто це більш глибока диференціація продукту чи досягнення нижчих витрат на сегменті, що обслуговується. Часом обидва боки цієї стратегії реалізуються одночасно. Проте в цих умовах особливо важливим є регулярний аналіз ринкової ситуації, щоб запобігти появі на даному сегменті конкурентів, оскільки в такому разі підприємство мусить переходити до перших двох стратегій [13].

Матриця «Мак-Кінзі – Дженерал Електрик» для визначення бізнес-стратегії підприємства за чинником “привабливість ринку”, як і за чинником “конкурентоспроможність”, передбачає проведення оцінки одночасно за параметрами, що відображають внутрішнє середовище підприємства та макросередовища. Чинники безпосереднього впливу не враховуються при побудові у цій матриці взагалі [14].

Матриця Мак-Кінзі має ряд переваг. Вона забезпечує комплексний підхід, враховуючи всі важливі аспекти організації. Гнучкість моделі дозволяє застосовувати її до організацій будь-якого розміру та галузі. Особливу увагу приділяється узгодженості, що допомагає виявити та усунути невідповідності між елементами. Це покращує управління, дозволяючи краще зрозуміти поточні процеси та підвищити ефективність змін. Також вона сприяє ефективному плануванню, допомагаючи розробити більш ефективні стратегії та плани [15].

Модель є простою та зрозумілою, що полегшує її пояснення та застосування на практиці. Вона дозволяє глибоко аналізувати організацію та виявляти приховані проблеми, забезпечуючи збалансований розвиток усіх аспектів організації, що є важливим для її сталого зростання. Матриця Мак-Кінзі допомагає забезпечити узгодженість усіх ключових елементів організації, що критично важливо для її успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Матриця Мак-Кінзі дає змогу під час аналізу комплексно охопити усі сторони виробничої діяльності підприємства – від проектування до збуту і сервісного обслуговування продукції [15].

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) – цей підхід пов’язує ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами його функціонування в коротко- та довгостроковій перспективі [15].

Матриця ґрунтується на критеріях темпу росту ринку (галузі) та відносній долі ринку, що належить бізнес-одиниці або нею контролюється.

Матриця БКГ «ріст /частка ринку» в основі має модель життєвого циклу товару, згідно з якою товар у своєму розвитку проходить чотири стадії:

1. Вихід на ринок (товар – «знак питання» або «проблема»).

Це нові продукти, що з'являються у зростаючих галузях, можуть бути перспективними, але потребують на цьому етапі істотної фінансової підтримки.

2. Ріст (товари – «зірки»). «Зірка» – це ринковий лідер, що знаходиться на піку свого продуктового циклу. Вони самі приносять достатньо коштів, щоб підтримувати значну частку ринку, що динамічно зростає [15].

3. На етапі зрілості, коли темп росту ринку уповільнюється, зірки стають “дійними коровами” чи “грошовими мішками”. Це продукти або підрозділи, що займають позиції лідера на ринку. Їх переваги в тому, що, не потребуючи значних інвестицій, ці підрозділи забезпечують значні позитивні грошові потоки. Слід, проте, зауважити, що конкуренція у зрілих стагнуючих галузях жорстка, а тому необхідні маркетингові зусилля для підтримки частки ринку та пошуку нових ринкових ніш [15].

4. Стадія спаду характеризується появою “собак на сіні” (або просто “собак”). Це підрозділ, що, не даючи віддачі, лише відтягує на себе фінансові ресурси. Такі бізнес-одиниці мають незначну частку ринку без можливостей росту, оскільки знаходяться в непривабливих галузях економіки (наприклад, через конкуренцію) [15].

Поряд з очевидними перевагами – простотою, наочністю – матриця БКГ має низку недоліків, а саме: відсутність середніх позицій в оцінках; схематичність рекомендацій; ігнорування галузевих особливостей різних видів бізнесу. Крім того, критеріями тут виступають тільки дві характеристики: ріст і частка ринку, що збіднює можливості оцінки. Ці недоліки частково усунуті в інших моделях портфельного аналізу [15].

Матриця Ансоффа являє собою поле, утворене двома осями – горизонтальною віссю «товари компанії» (поділяються на існуючі і нові) і

вертикальною віссю «ринки компанії», які також поділяються на існуючі та нові. На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти.

Стратегії дій за матрицею Ансоффа:

1) Стратегія проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок). Природна стратегія для більшості компаній, що прагнуть збільшити частку існуючих товарів на відповідному ринку. Розширення проникнення на ринок – це найочевидніша стратегія, її звичайне практичне вираження – прагнення збільшити продажі. Основними інструментами можуть бути: підвищення якості товарів, підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами. Джерелами зростання продажів також можуть бути: збільшення частоти використання товару (наприклад, за рахунок програм лояльності), збільшення кількості використання товару [16].

2) Стратегія розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок). Дана стратегія означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки. Для успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару [16].

3) Стратегія розвитку товару (новий товар – існуючий ринок). Пропозиція на існуючому ринку нових товарів – стратегія розвитку товару. У рамках цієї стратегії можливе виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів (різноманітність). Така стратегія типова для високотехнологічних компаній (електроніка, автомобілебудування) [16].

4) Стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок). Вихід товару принципово нового типу на новий для компанії ринок. Найбільша витратна і ризикована стратегія. Використовується при вичерпанні можливостей зростання на існуючих ринках, зміну кон'юнктури ринку, при догляді компанії з існуючого ринку, вигідних можливостей і високою потенційною вигодою захоплення нового ринку [16].

SWOT-аналіз (або метод складання стратегічного балансу) передбачає вивчення як факторів зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Назва методу походить від перших літер англійських слів:

- 1) S – strength – сила (сильні сторони);
- 2) W – weakness – слабкість (слабкі сторони);
- 3) O – opportunities – можливості, шанси;
- 4) T – threats – загрози, небезпеки.

Сильні та слабкі сторони виділяють у внутрішньому середовищі підприємства, можливості та загрози – у зовнішньому [15].

Силами (сильними сторонами) називають види діяльності підприємства, що успішно здійснюються, чи активи, що ефективно використовуються. Прикладами сильних сторін можуть бути нові, високопродуктивні основні засоби, прогресивна технологія, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки, постачальники чи підрядчики, висока якість менеджменту тощо [15].

Слабкими сторонами підприємства є види діяльності, в яких підприємство не має успіху, чи активи, що неефективно використовуються. Прикладом може бути застаріле обладнання, ресурсомісткі технології, висока плінність та низька кваліфікація кадрів, низька якість управлінських рішень, невдале місце розташування підприємства і т.п. [15].

Можливості – це позитивні явища і тенденції зовнішнього середовища, що сприяють досягненню цілей підприємства (збільшенню прибутку чи обсягів реалізації). Це можуть бути позитивні зміни у попиті, прорахунки конкурентів, позитивні зміни на ринку ресурсів, зміна податкового законодавства, підтримка з боку держави, поява крупних замовників і т.п. [15].

На противагу їм – загрози, небезпеки, – негативні зміни і тенденції зовнішнього середовища, які перешкоджають досягненню цілей підприємства.

Разом з тим, SWOT-аналіз – це не лише виявлення позитивних або негативних явищ у зовнішньому або внутрішньому середовищах. Адже найбільші загрози для підприємства виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації накладається на слабкі сторони підприємства, а найкращі можливості – це позитивні явища, за яких підприємство має змогу проявити або використати свої сильні сторони [15].

Таким чином, складається стратегічний баланс – це певне поєднання факторів зовнішнього оточення, що позитивно та негативно впливають на діяльність підприємства (оцінюються суб'єктивно) з відносно сильними чи слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [15].

Нині для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді [1].

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямку);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках [1].

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.
2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій [1].

Однією з головних переваг економіко-математичних методів є їх здатність надавати точні кількісні оцінки та прогнози. Це особливо важливо у плануванні та прогнозуванні, де точність і надійність даних мають критичне значення. Використання цих методів дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу реальних даних та моделювання можливих сценаріїв [15].

Використання економіко-математичних методів дозволяє також ефективніше управляти ризиками. Наприклад, моделі фінансового аналізу допомагають передбачати можливі фінансові кризи та приймати заходи для їх запобігання. Крім того, ці методи широко застосовуються у маркетингу для аналізу ринку та поведінки споживачів, що допомагає компаніям краще розуміти своїх клієнтів та розробляти ефективні стратегії просування [15].

Методи економіко-математичного моделювання передбачають застосування математичного апарату та обчислювальних засобів. Для їх застосування необхідні наступні умови:

- 1) постановка задачі у вигляді економіко-математичної моделі;
- 2) відповідне ресурсне забезпечення (програмне, наявність ЕОМ), колективу спеціалістів-аналітиків, що складається з економістів, спеціалістів економіко-математичного моделювання, математиків, програмістів, операторів тощо;
- 3) вдосконалення системи економічної інформації про роботу підприємства [15].

Метод LOTS (Line-Of-Time-Space) є економіко-математичним інструментом, який використовується для аналізу та оптимізації розміщення ресурсів у просторі та часі. Цей метод допомагає визначити оптимальні

маршрути та графіки для транспортування, виробництва або інших логістичних операцій, враховуючи обмеження та вимоги системи [15].

Метод LOTS є важливим інструментом для компаній, які прагнуть оптимізувати свої логістичні процеси та підвищити ефективність управління ресурсами. Завдяки використанню цього методу можна досягти значних покращень у плануванні та виконанні логістичних операцій, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку [15].

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу; виходячи з аббревіатури англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування [1]. Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».
5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.
6. Географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсам (зокрема, корисними копалинами) [1].

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємозв'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати [1].

Висновки за розділом 1

Ефективність методів обґрунтування вибору стратегічних шляхів розвитку підприємства часто залежить від здатності організації інтегрувати ці методи у свої повсякденні процеси управління. Комплексний підхід до стратегічного набору, який включає систематичний аналіз даних, оцінку ефективності існуючих стратегій та проактивне виявлення майбутніх можливостей і загроз, дозволяє підприємствам не тільки виживати, а й процвітати в умовах невизначеності та змін.

Акцент на стратегічне управління також сприяє кращому розумінню внутрішніх процесів. Коли підприємства аналізують свої внутрішні сили та слабкості, вони здатні ефективніше розподіляти ресурси, оптимізувати операції та підвищувати загальну продуктивність. Такий аналіз допомагає керівництву визначити критичні точки, які потребують удосконалення, та можливості для інновацій, які можуть забезпечити конкурентні переваги.

Водночас, обґрунтування стратегічних виборів не обмежується лише внутрішнім аудитом. Важливим є зовнішнє середовище, яке включає аналіз конкурентів, вивчення галузових тенденцій, оцінку економічного клімату та політичних ризиків. Врахування цих аспектів допомагає організаціям адаптуватися до зовнішніх умов та вчасно реагувати на глобальні виклики.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища: сучасний стан виноробної галузі

Історія виноробства України сягає корінням в історію. Дана галузь почала свій розвиток з часів перших грецьких поселень на території країни. Безумовно, найкращим місцем для виноробства є південь України, де клімат є найбільш сприятливим для вирощування винограду. Однак багато сортів можна вирощувати і в будь-якому іншому регіоні [17].

Галузь виноградарства та виноробства зазнала багато перешкод за роки свого становлення:

- філоксера – епіфітотія, яка почалася в 1863–1869 рр., уразила виноградники долини Рони та Бордо. Вона поширилася на країни Європи: Іспанію (1868 р.), Німеччину (1870 р.), Угорщину, Австрію, Італію (1888 р.), Шампань (1891 р.). У 1887 р. філоксера з'явилася на Африканському континенті. Далі – виноградники Австралії і Каліфорнії. В Україні філоксера була поширена в Криму, на півдні країни та на Закарпатті. Протиотруту було знайдено тільки в кінці XIX ст., коли європейські лози стали щепити на коріння американських аборигенних сортів винограду, проте всі заражені виноградні насадження та ті, що не мали стійкості до хвороби, довелося знищити. Це призвело до колосальних утрат у виноробній галузі [18];

- антиалкогольна кампанія (1985–1987 рр.), унаслідок якої знищувалися посадки виноградників та було втрачено безліч унікальних, потенціальних сортів винограду. Площа виноградників на території України скоротилася на 30%. У 1998 р. кількість вироблених в Україні вин знизилася на 73,3% порівняно з 1991 р. Причиною цьому слугувало не тільки викорчовування виноградників, а й розпайовування земель [18];

- глобальне потепління та зміна клімату. Аномальні температури в регіонах вирощування винограду, відсутність опадів, пожежі наносять шкоду

виноградарству вже не перший рік. В Австралії остання пожежа знищила понад 1 500 га виноградників. Україна теж потерпає від посух. Весна-літо 2020 р. були найпосушливішими для Бессарабії за останні 10 років. Унаслідок цього винороби втратили від 30% до 50% урожаю, загинуло багато виноградних рослин, незадовільна якість урожаю призводить до додаткових фінансових витрат задля виробництва продукції [18];

– пандемія COVID-19 призвела до тривалого закриття таких каналів збуту готової алкогольної продукції, як ресторани, бари, фестивалі, а також було призупинено експорт в інші країни [18].

На сьогоднішній день трійка лідерів ринку вина – Італія, Франція та Іспанія – забезпечує 48% всього світового виробництва вина. Україна малопомітна на світовому ринку, але має потенціал до нарощування виробництва та експорту [19].

Виробництво вина в країнах ЄС у 2020 р. сягнуло 159 гектолітрів, що на 5 % вище ніж у 2019 р. Виробництво вина у США у 2020 р. залишилось без змін – зростання на 0,3 % у порівнянні з 2019 р., але лісові пожежі у Каліфорнії суттєво вплинули на якість вина врожаю 2020 р. через наявність запаху диму у вині. У Південній Америці експерти помітили спад виробництва через несприятливі погодні умови: в Аргентині зафіксоване падіння на 17 %, а в Чилі – на 13 % [20].

Найбільшу частку в структурі збору врожаю з виноградників в Україні займає Одеська область, в якій зосереджено найбільші площі насаджень – понад 26,29 тис га (60,44% від загальної площі виноградників країни), де в 2018 р. було вирощено із загальної площі насаджень 296,70 тис. т. винограду (63,47% загального збору винограду в країні) [21].

У 2020 році в Україні виробництво винограду знизилось на 97 тис. т. – до рекордно низького рівня у 269 тис. т. Переробка винограду при цьому знизилась майже удвічі у порівнянні до попереднього року та склала всього 75 тис. т, що також є рекордно низьким показником за всю історію нашої країни [20].

За даними Держстату, у 2021 р. площа виноградників у плодоносному віці у 2,9 раза нижча рівня 2000 р. Це стало фактором зниження обсягів валового виробництва винограду, що за останні 20 років скоротився майже вдвічі, хоча його урожайність поступово зростала (табл. 2.1) [22].

Таблиця 2.1

Основні показники виробництва винограду в Україні у 2000-2021 рр.

Показники	Роки						2021 р. у % до:	
	2000	2010	2015	2019	2020	2021	2000 р.	2020 р.
Площа виноградників у плодоносному віці, тис. га	99,4	67,6	41,8	39,5	37,2	34,7	<2,9 р.	93,3
Виробництво винограду, тис. т	513,8	407,9	386,3	366,3	281	264,1	51,4	94,0
Урожайність винограду, ц/га	51,7	60,3	92,4	92,7	75,5	76,1	147,2	100,8

Джерело: [22]

Основними виноробними районами України є південні і південно-західні регіони України: Одеська, Миколаївська та Херсонська області, Запоріжжя, Закарпаття.

На 5 жовтня 2021 року згідно з офіційною класифікацією видів економічної діяльності на Одещині виробництвом виноградних вин займаються 4 фізичні особи-підприємці та 156 юридичних осіб. Вирощуванням винограду займаються 55 ФОПи та 528 юридичних осіб [23].

Найбільші площі насаджень в Тарутинському районі – 7305 га, Болградському – 6990 га, Саратському – 5035 га, Білгород-Дністровському – 3931 га, менші площі розташовані в Овідіопольському – 2534 га, Ренійському – 1988 га, Арцизькому – 2215 га, Татарбунарському – 2528 га, Кілійському – 1801 га, Ізмайльському – 1756 га, Біляївському – 1156 га, Роздільнянському – 1543 га, Великомихайлівському – 167 га (табл. 2.2) [23].

Таблиця 2.2

Площа виноградних насаджень в Одеській області станом на 2021 рік, тис. га

Район	Площа	в тому числі			
		плодючі	зрошувані	власно-кореневі	щеплені
Арцизький район	2215	1889	842	45	2170
Білгород-Дністровський район	3931	2639	29	307	3624
Біляївський район	1156	988	–	929	227
Болградський район	6990	4806	266	692	6298
Великомихайлівський район	167	163	–	107	60
Ізмаїльський район	1756	824	503	347	1409
Кілійський район	1801	1125	198	918	883
Овідіопольський район	2534	1790	388	123	2411
Роздільнянський район	1543	1052	–	156	1387
Ренійський район	1988	1412	126	431	1557
Саратський район	5035	4316	–	770	4265
Тарутинський район	7305	4569	–	211	7094
Татарбунарський район	2528	1921	39	534	1994
Всього по області	38949	27494	2351	5570	33379

Джерело: [23]

Загальна площа виноградних насаджень на території Одеської області складає 38949 тис. га і є найбільшою серед областей України. Питома вага Одеської області в загальному обсязі виробництва валової продукції виноградарства України становить 46,6%. Урожайність в Одеській області складає 77,1 ц з 1 габ що в цілому становить 300296,8 тис. тон винограду зібраних з усіх заготовлених площ [23].

Станом на 1 лютого 2022 року (до початку повномасштабної російсько-української війни) загальна площа виноградних насаджень в Україні (без анексованого Криму) за всіма категоріями господарств становила 34,0 тис. га, валовий збір винограду – 257,5 тис. тонн. Однак, через російську агресію майже 25% площ під виноградниками є тимчасово окупованими або перебувають у зоні бойових дій.

В 2021-2022 рр., до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, до складу виноробної галузі входило приблизно 400 суб'єктів підприємницької діяльності, які мали ліцензію на право виробництва та реалізації винної продукції. Проте, варто зазначити, що з них працювало 200 підприємств, але саме ці підприємства випускали більше ніж вісімсот найменувань виноградних вин [24].

З початком масштабної військової агресії Росії проти України, яка почалася у 2022 році, три основні виноградарські регіони України, що були під контролем України (Херсонська, Миколаївська й Запорізька області) опинилися в зоні бойових дій, на їх території зруйновані насадження винограду та виноробні підприємства [25].

На сьогоднішній день в Україні загальна кількість компаній, які здійснюють випуск виноробної продукції, близько 100. Тих, хто формує внутрішній ринок (великі і середні виробники), налічується близько 20-ти. У числі найбільших компаній вирізняються: «Коблево» (ТМ «Koblevo», ТМ «Bon Vin»); «Таврія» (ТМ «Askania»); «Нива» (ТМ «Таїрове» і ТМ «Одеський Степ»); «Інкерман-Інтернешнл» (ТМ «Inkerman»); «Шабо» (ТМ «Shabo»); «Фрут Майстер Фудс» (україно-угорське підприємство «Котнар», вина ТМ «Bereg Wine», ТМ «Cotnar», ТМ «Vinia») [23].

В Україні на момент 2020 року, було виготовлено 119 мільйонів літрів вина та Україна експортувала 14,4 мільйона літрів вина, що вдвічі більше, ніж 2019 року, хоча імпорту вина до України 2020-го, зріс на 22% порівняно з 2019 роком [19].

У 2022 році в Україні спостерігалось значне скорочення товарообороту всіх видів алкогольних напоїв, у тому числі і вина. У січні-червні 2022 року українці придбали вина менше на 58%, ніж за аналогічний період 2021 року, а вартість імпортованих алкогольних і безалкогольних напоїв в Україну складала 490 млн дол. США, що на 32 % менше показника 2021 року. Найбільшою мірою у січні-квітні 2022 року, у порівнянні з 2021 роком, на ринку вина в Україні скоротився імпорту ігристих

вин – на 31%. Втім, вже у той самий період 2023 року цей показник зріс на 61% у обсягах, а у вартісному вимірі майже вдвічі. Загалом обсяг імпорту ігристого з основних країн постачальників у 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, знизився в таких частках: Італія на 43,5%, Іспанія на 33,6%, Франція на 18,1%, Грузія на 68%, Молдова на 46%. У основних імпортерів зниження поставок ігристого склало: «БюроВин» 34,5%, «Вайн-Холл» 5,5%, «АТБ-Маркет» 20,4% тощо [24].

Обсяги реалізації за підсумками 2022 року, порівняно до 2021 року, в середньому впали на 30% в гривнях і на 40% в пляшках. У першій половині 2023 року залишалось значне падіння в штуках, порівняно до 2021 року (40%) і невелике в гривнях. Основними факторами падіння було закриття великої кількості торгових точок, тривалий «сухий закон», комендантська година, ну і, звичайно ж, значне підвищення цін. Поставок не було майже до 4-гокварталу 2022 року. Пов'язано це із заборonoю ввозу, але ще більше – з неготовністю іноземних постачальників робити поставки в країну, де іде війна [24].

У травні 2022 року постраждав склад імпортера та дистриб'ютора вина «Бюро Вин», якому належить найбільший у Європі винний магазин «GoodWine». Втрати становили близько 15 млн євро. У серпні 2023 року через ворожу ракету було повністю знищено гіпермаркет «FOZZY Cash&Carry» в Одесі – в магазині згоріло все, сума завданих збитків, попередньо, сягає сотень мільйонів гривень. Щодо прогнозів, то фахівці ринку сподіваються, що споживчі показники зможуть повернутися до рівня 2021 року приблизно через два роки після закінчення війни [24].

Обсяг реалізованих виноградних вин визначають обсяги споживання та попиту на ринку. Стан виноробних підприємств оцінюється обсягом реалізованої продукції. Динаміка показників вітчизняної промисловості та показників виробництва виноградних вин у 2018-2022 роках характеризує як темпи зростання, так і зниження росту (табл. 2.3) [26].

Таблиця 2.3

Показники виробництва виноградних вин у 2018-2022 роках

Рік	Промисловість	Темп приросту до 2018 року в %	Виробництво виноградних вин	Темп приросту до 2018 року в %
2018	2508579,5	0	4852,3	0
2019	2480804,2	- 1,0	3518,1	- 27,5
2020	2481148,5	- 1,0	3252,5	- 32,9
2021	3589379,0	43,1	3641,5	- 24,9
2022	2811572,2	12,1	2124,2	- 56,2

Джерело: [26]

В Україні у 2022 році реалізована промислова продукція зросла на 12,1% порівняно з 2018 роком. Аналіз показує, що динаміка змін обсягу реалізованої промислової продукції в Україні у 2022-2018 роках визначається позитивними показниками [26].

2.2. Аналіз макро- та мікро-середовища

Як показали наслідки російської агресії для економіки України, серед усіх галузей меншою мірою постраждав агропромисловий комплекс – він, як відомо, зберігає свою стійкість за рахунок експорту зернових культур, які дуже затребувані на світовому ринку продовольства. Однак у цьому випадку негативним винятком можна вважати виноградарську та виноробну галузь, яка в умовах воєнного часу зазнає гострої кризи. А оскільки значна частина виноробного потенціалу України зосереджена на Одещині, то для цього регіону доля промислового виноробства стає стратегічним економічним напрямком [27].

9 серпня 2023 року Верховна Рада ухвалила законопроект № 9030 про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку виробництва виноробної продукції та спрощення господарської діяльності малих виробництв виноробної продукції. Законопроект № 9030 розроблено з метою приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних практик і сучасних трендів розвитку виноробної галузі; зняття

необґрунтованих адміністративних бар'єрів для діяльності суб'єктів господарювання, що займаються виробництвом вин виноградних, вин плодово-ягідних та/або напоїв медових; створення сприятливих умов для розвитку малих виробництв виноробної продукції в Україні [28].

Документом, зокрема, пропонується:

- скасувати необхідність отримання малими виробництвами виноробної продукції ліцензії на здійснення діяльності з виробництва алкогольних напоїв;
- створити Реєстр малих виробництв виноробної продукції;
- надати право малим виробництвам виноробної продукції закуповувати сировину (виноград, плоди, ягоди, мед) українського походження;
- дозволити розлив вина у металеві банки з харчового алюмінію, а також кеги з алюмінію та неіржавної сталі;
- замінити щомісячну звітність на щорічну;
- передбачити штраф за неподання чи несвоєчасне подання звіту або подання звіту з недостовірними відомостями про обсяги виробництва та/або обігу (зокрема імпорту та експорту) алкогольних напоїв – у розмірі 1 020 гривень [13].

Після ухвалення законопроекту № 9030, який спрощує діяльність малим виробництвам виноробної продукції, у Раді на друге читання чекає урядова ініціатива № 9139 про виноград та продукти виноградарства. Це євроінтеграційний законопроект, який впроваджує вимоги Європейського Союзу у галузі у зв'язку з отриманням Україною статусу кандидата в члени ЄС [29].

Згідно з пояснювальною запискою, законопроект «Про виноград та продукти виноградарства» розроблений з метою приведення у відповідність норм галузевого законодавства з вимогами міжнародних правил виробництва продуктів виноградарства та виноробства й імплементації положень Регламентів та Постанови ЄС щодо ведення виноградарства та виноробства,

енологічних практик, виробництва ароматизованих винних продуктів, використання і захисту географічних зазначень вин, ароматизованих винних продуктів та контролю у сфері виноградарства та виноробства [29].

Очікується, що документ допоможе у створенні сприятливих умов для розвитку суб'єктів господарювання всіх форм власності та виробництва високоякісної продукції, зокрема, з особливими властивостями, що обумовлені природними умовами та людським чинником території походження. Серед новацій проекту закону – створення єдиної державної інформаційної системи «Виноградарсько-виноробний реєстр», внесення відомостей до якого буде обов'язковим для учасників ринку. Він включатиме дані про:

- виробників винограду;
- виробників виноробної продукції;
- виноградні ділянки;
- обов'язкові декларації та іншу інформацію про виноробну продукцію [29].

Науково-технологічний прогрес у виноробній промисловості значно впливає на якість і ефективність виробництва. Завдяки впровадженню нових технологій і обладнання виноробні підприємства можуть підвищити продуктивність та оптимізувати процеси виготовлення вина. Використання передового обладнання дозволяє підприємствам автоматизувати багато етапів виробництва, зокрема ферментацію, фільтрацію та розлив вина, що знижує виробничі витрати і підвищує якість продукції. Впровадження ІТ-рішень і систем управління даними дозволяє краще контролювати виробничі процеси, аналізувати продуктивність і оптимізувати логістику та збут продукції [29].

Технології, які зменшують вплив виробництва на довкілля, включаючи водо- та енергозберігаючі технології, стають все більш популярними серед виноробних підприємств, що сприяє сталому розвитку галузі. Розвиток нових матеріалів і технологій упаковки дозволяє подовжити термін зберігання вина

без втрати якості, а також зробити продукцію більш привабливою для споживача [29].

Селекція та генетичні дослідження сприяють створенню нових сортів винограду, які краще пристосовані до місцевих кліматичних умов, мають високі смакові якості і стійкість до хвороб. Застосування новітніх технологій аналізу та контролю якості на всіх етапах виробництва, від вирощування винограду до розливу вина, дозволяє виробляти продукцію вищої якості, що відповідає міжнародним стандартам [29].

Враховуючи ці технологічні інновації та прогрес, виноробні підприємства можуть не тільки підвищити якість своєї продукції, але й забезпечити стійкість та адаптивність до змінюваних ринкових умов та екологічних викликів. Це вимагає від підприємств бути гнучкими, інноваційними та відкритими до впровадження нових технологій на всіх етапах виробництва – від вирощування винограду до маркетингу та продажу вин [29].

Екологічний фактор у виноробній промисловості має велике значення, оскільки стан довкілля безпосередньо впливає на вирощування винограду, якість сировини та в кінцевому підсумку – на якість вина.

Виноградарство має величезний вплив на навколишнє середовище, але існують стійкі практики, які можна застосувати, щоб мінімізувати цей вплив. Стійкі практики у виноградарстві включають органічне землеробство, біодинаміку та екологічні сертифікати [29].

Екологічна сертифікація є засобом гарантії того, що виробники вина запроваджують стійкі практики у виноградарстві. Існує кілька екологічних сертифікатів, зокрема ISO 14001 і каліфорнійська сертифікація сталого виноградарства. Ці сертифікати вимагають від виробників суворих інструкцій щодо використання хімікатів, поводження з відходами, а також збереження води та біорізноманіття [30].

Згідно з даними, опублікованими міжнародною виноробною організацією OIV, світове споживання вина в 2021 році оцінюється в 236 млн

гл, що на 0,7% більше, ніж у 2020 році. Це є невеликим зростанням порівняно з тенденцією до зменшення, яка характеризувала галузь з 2018 року, хоча обсяги залишаються меншими до показника в 260 млн гл, який було зафіксовано до пандемії 2019 року [31].

За оцінкою OIV, на ЄС припадає 48% світового споживання, що складає 114 млн гл. Ця цифра на 3% перевищує рівень, оцінений у 2020 році, охопленому пандемією, коли було зафіксовано споживання 110,5 млн гл, що є одним з найнижчих обсягів, зареєстрованих за всю історію спостережень. Однак частка ЄС у світовому споживанні вина з 2000 року значно зменшилася, її оцінили в 59% [31].

Щоб оцінити політичні, економічні, соціокультурні, технологічні та екологічні фактори, які можуть впливати на підприємство було використано PESTEL-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	$4 = \text{к.2} * \text{к.3}$
1. Політичні фактори:			
1.1 Регуляції алкогольного ринку	2	+1	2
1.2 Торговельні відносини з ЄС	2	+1	2
Разом за політичними факторами			4
2. Економічні фактори:			
2.1 Зміни купівельної спроможності	3	-1	-3
2.2 Курс валют	2	-1	-2
Разом за економічними факторами			-5
3. Соціальні фактори:			
3.1 Зростання здорового способу життя	1	-1	1
3.2 Споживацькі тренди	2	+1	2
Разом за соціальними факторами			3
4. Технологічні фактори:			
4.1 Розвиток онлайн- продажів	3	+1	3
4.2 Інновації в виробництві вина	2	+1	2
Разом за технологічними факторами			5

Продовження табл. 2.4

5. Екологічні фактори:			
5.1 Вплив на довкілля	2	-1	-2
5.2 Кліматичні зміни	3	-1	-3
Разом за екологічними факторами			-5
6. Правові фактори:			
6.1 Законодавство про алкоголь	3	+1	3
6.2 Зміни у податковому законодавстві	2	-1	-2
Разом за правовими факторами			1

Джерело: розраховано автором

Виходячи з наведеного PESTEL-аналізу, можна зробити такі висновки:

Політичні фактори мають позитивний вплив на підприємство з оцінкою +4, що свідчить про сприятливий клімат, зокрема, у сфері алкогольного ринку та торгівлі з ЄС.

Економічні фактори загалом мають негативний вплив (-5), що може бути пов'язано зі змінами споживацької спроможності та курсовими коливаннями, вказуючи на нестабільність економічного середовища, що вимагає особливої уваги підприємства.

Соціальні фактори мають нейтральний загальний вплив (+3), це може свідчити про суспільні тенденції, які підтримують виноробну галузь, наприклад, зростаючий інтерес до винних культур або більшу увагу до якості продукції.

Технологічні фактори мають сильний позитивний вплив (+5), особливо з розвитком онлайн-продажів та інновацій виробництва, що відкриває широкі можливості для зростання та оптимізації операцій.

Екологічні фактори впливають негативно (-5), з акцентом на вплив на довкілля та кліматичні зміни, що можуть створювати ризики для виробничих процесів та сировинного забезпечення.

Правові фактори також мають негативний вплив (-1), що може бути зумовлено посиленням законодавства про алкоголь та податкового законодавства, що вимагає від компанії звернути увагу на юридичну відповідність і податкове планування.

У цілому, PESTEL-аналіз вказує на необхідність зосередитися на технологічних інноваціях та онлайн-продажах, що можуть компенсувати економічні та екологічні виклики, а також на важливості моніторингу політичних і правових змін для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

За результатами опитування соціологічної групи «Рейтинг», 66% опитаних українців вживають алкогольні напої. Серед них 33% п'ють рідше, ніж раз на місяць, 26% – кілька разів на місяць, 6% – кілька разів на тиждень, 1% – щодня (рис. 2.1) [32].

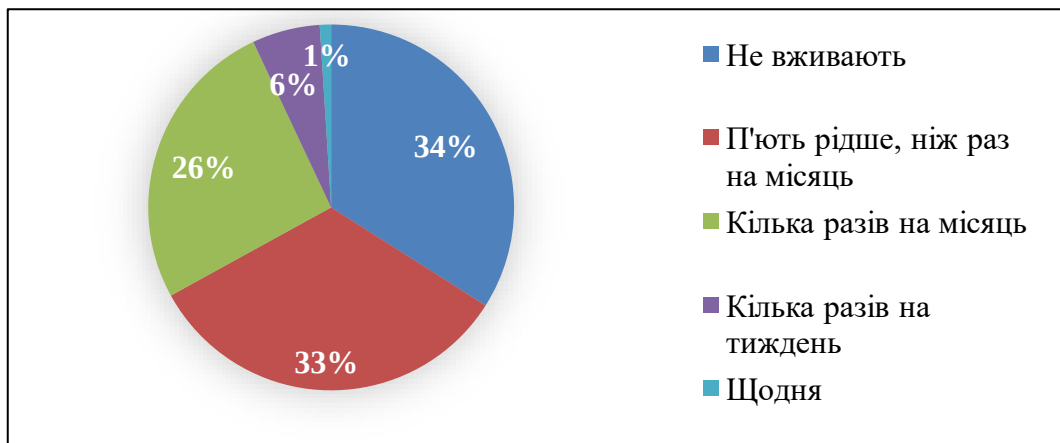


Рис. 2.1. Частота споживання на ринку алкоголю

Джерело [32]

З'ясувалося, що 34% опитаних взагалі не вживають алкогольних напоїв. Частіше алкоголь п'ють чоловіки, молодь і люди середнього віку та більш забезпечені громадяни. Найпопулярнішими алкогольними напоями серед опитаних, які вживають алкоголь, є вино (36%) і пиво (29%). Горілку вживають 20%, коньяк – 17%, домашні вина, настоянки – 14%, шампанське, ігристі вина – 12%, віскі – 7%, самогон – 6%. Сидр, ром, наливки чи настоянки, вермут, коктейлі, джин, лікери вживають 1-2% опитаних українців [32].

Вподобання споживачів на ринку алкоголю представлені на рис. 2.2.

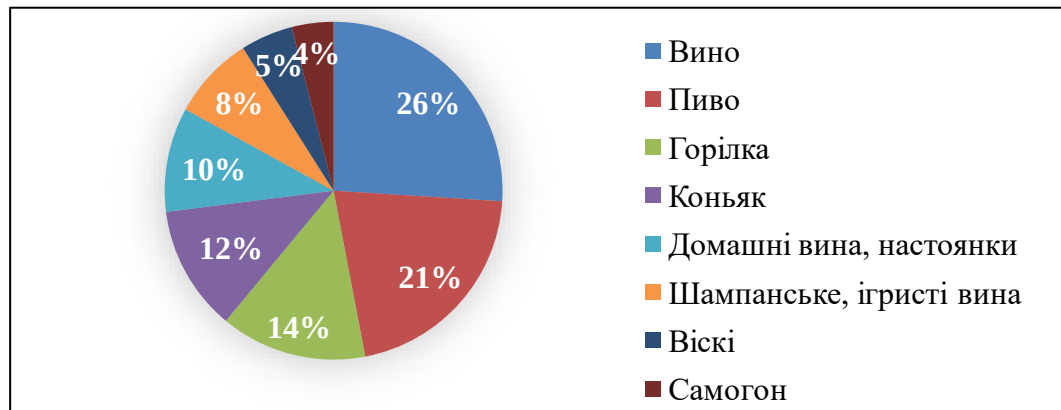


Рис. 2.2. Вподобання споживачів на ринку алкоголю

Джерело [32]

Вино частіше споживають на заході та в центрі України. Також у західному регіоні більш поширені домашні вина і настоянки та самогон. На сході частіше обирають горілку. Молодь частіше споживає пиво і вино, люди старшого віку – горілку, коньяк, домашні вина і настоянки, а також самогон. Жінки вдвічі частіше за чоловіків споживають вино, також вони частіше п'ють домашні та ігристі вина. А серед чоловіків найпопулярнішим є пиво (40%), а також горілка (31%). Також вони частіше споживають коньяк, віскі і самогон [32].

Для визначення конкурентних переваг або слабкостей нашого підприємства був проведений аналіз провідних підприємств виноробної галузі України. Провідні підприємства виноробної галузі представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Провідні підприємства виноробної галузі України

Підприємства	Особливості діяльності
АТ «КОБЛЕВО»	На підприємстві виготовляється більше 80 сортів вин: столові: сухі, напівсухі й напівсолодкі, кріплені, які поділяються на міцні й десертні, ігристі та вермути. На виробництві використовується надсучасне обладнання та європейські інновації. Виноматеріал зберігають у сховищі, об'єм якого складає близько 20 мільйонів літрів.

Продовження табл. 2.5

ТОВ «ПТК Шабо»	ТОВ «ПТК Шабо» є провідним українським виробником вин, розташованим у селі Шабо, Одеської області. Виноробня має багатовікову історію та сучасні технології виробництва, що дозволяє створювати високоякісні вина, які отримують визнання на міжнародних виставках та конкурсах. Виноградники компанії розташовані у виноробному регіоні з унікальними кліматичними умовами та багатими ґрунтами, що сприяє вирощуванню винограду найвищої якості. Асортимент продукції включає різноманітні вина, від сухих і напівсухих до десертних та ігристих, що задовольняють смаки найвибагливіших споживачів.
Завод «Винтрест»	Господарство оснащене сучасним обладнанням з Франції, Італії та Німеччини. На базі господарства росте більше 12 європейських сортів винограду. Виноробня єдина в Україні, що вирощує і виробляє сортові вина з сорту Піно Менсьє.
Агрофірма радгосп «Білозерський»	Один з найбільших в Україні виробників саджанців, що складають близько 80% від усіх вирощених в країні. Використовується технологічне обладнання Італійського та Болгарського виробництва. Об'єм виробництва вина сягає 3,5 млн літрів на рік. Розлив у пляшки 30 тисяч пляшок на рік.
Виноробні	«Одесос», «Вина Гулієвих», «Beykush winery», Сімейна виноробня «Курінь», «Don Alejandro Winery», «SliVino», «Babchuk Winnery», «Ольвія нуво», «Manzul Winehouse», сімейні виноробні Мар'яна Шевченко «Клара Марсала».

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Деякі з них були взяті для аналізу конкурентоспроможності нашого підприємства за методом багатокутника (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності за допомогою маркетингових досліджень

Назва підприємства-конкурента	Ціна	Смакові цінності	Упаковка	Асортимент	Імідж	Частка ринку
ТОВ «Перша Виноробна станція»	7	9	7	7	8	5
Виноробня «Колоніст»	8	8	9	8	8	7
Виноробня «Маркіз де Лакарен»	9	7	7	6	7	4
Виноробня «Cotnar»	7	8	6	7	7	6
ТОВ «ПТК Шабо»	9	9	9	9	9	9
ПАТ «Коблево»	8	9	8	9	9	9

Джерело: розраховано автором

На основі даних побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3).

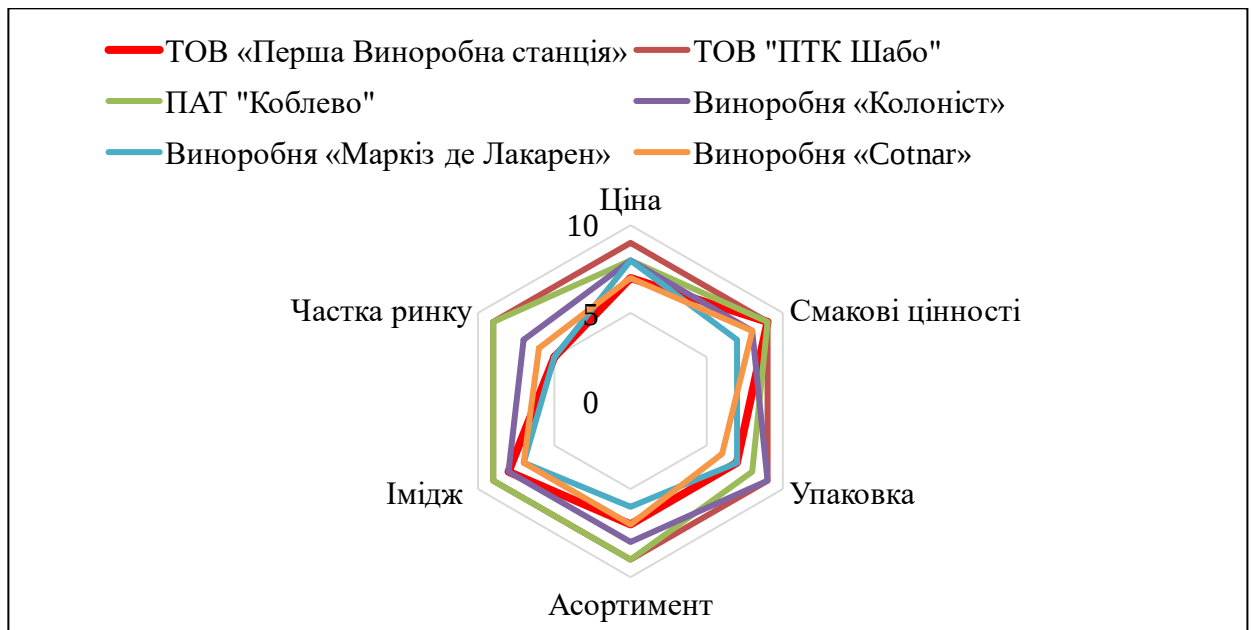


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Перша Виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Отже, провівши оцінку конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі можна прийти до висновку, що для підтримки конкурентоспроможності ТОВ «Перша Виноробна станція» на ще більш високому рівні, потрібно попрацювати над підвищенням іміджу, над дизайном упаковок, розширенням асортименту та збільшувати частку на ринку.

2.3. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Перша Виноробна станція»

ТОВ «Перша Виноробна станція» – невелика виноробна компанія, заснована в 2007 році, територіально розташована в Одеському районі Одеської області, що безпосередньо межує з адміністративним центром

регіону – містом Одеса. Компанія представляє на ринку торгову марку «Виноробна станція». Основний виробничий підрозділ підприємства розташований у приміщенні колишньої Виноробної станції, заснованої В. Є. Таїровим у 1905 р. на березі Сухого лиману поблизу Одеси [34].

Сприятливі ампелоекологічні умови даного регіону, що поєднують в собі особливі ґрунтово-кліматичні умови та геоморфологічні фактори, що включають своєрідність рельєфу і показників географічної широти і довготи, дозволяють вирощувати широкий асортимент винограду і виробляти високоякісні вина різних типів. Компанія використовує виноградники які знаходяться навколо населених пунктів Барабой і Лібенталь. Виноградники розташовані на рівнині з загальним нахилом на південь переважно на південних, східних і південно-східних схилах. Рельєф Овідіопольського району забезпечує ідеальні умови для вирощування винограду завдяки поєднанню хорошого дренажу і оптимальної кількості сонячного світла [34].

У кліматичному відношенні цей район відрізняється гарною теплозабезпеченістю. Вегетаційний період винограду – 185-190 днів при сумі активних температур від 3250 до 3350°C дозволяє вирощувати як ранні, так і пізні сорти винограду. Опадів за рік випадає 350-370 мм, в тому числі за теплий період з середньодобовими температурами вище 10°C – 220 – 230 мм. Осінь зазвичай суха і тепла, що сприяє доброму визріванню пагонів виноградної лози. В цих умовах виноград накопичує достатню кількість цукрів для виробництва чудових десертних вин. Вибір сортів винограду для розведення визначається особливостями місцевого теруару. В даний час основні сорти винограду, які використовуються компанією, є класичні європейські сорти червоного винограду – Каберне-Совіньон, Мерло, Піно нуар, Португізер і білого винограду – Шардоне, Рислінг рейнський, Аліготе, Іршаі Олівер. Особливу увагу компанія приділяє виробництву і популяризації вин на основі сортів місцевої селекції – Сухолиманський білий, Одеський чорний, Мускат одеський, виведених вченими Інституту виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова. Також при виробництві вин

використовуються такі сорти білого винограду, Трам'єр рожевий, Ркацелі [34].

Ведення виноградарства в компанії базуються на наступних принципах:

- 1) Скорочення застосування хімічних засобів захисту та управління ризиками для здоров'я і навколишнього середовища;
- 2) Захист ґрунту від руйнівного впливу завдяки впровадженню методів «раціонального» підживлення ґрунту і лози [34].

Індивідуальний підхід до кожного сорту винограду і ділянці при реалізації агротехнічних заходів спрямований на отримання високоякісного врожаю з оптимальним співвідношенням головних складових виноградної ягоди (цукрів, кислот, фенольних і ароматичних речовин), які безпосередньо впливають на якість вин. Такий підхід дозволяє на відносно невеликих ділянках вирощувати виноград для виробництва широкої гами вин, починаючи від столових сухих, у яких найбільш повно відображається смак терруара, закінчуючи кріпленими винами спеціальних найменувань, де в результаті послідовно спрямованих технологічних операцій створюються необхідні умови для протікання складних біохімічних процесів формують відмінні особливості винотипа [34].

Під «парасолькою» торгової марки "Виноробна станція" випускається більше 22 найменувань продукції, яка може задовольнити смак найвибагливішого споживача, включаючи найменування прототипів таких вин, як Марсала, Малага, Токай, Кагор, Херес [34].

Репутація понад усе – це головний принцип, який лежить в основі філософії даного виноробного проекту. Цей принцип в симбіозі з серйозністю помислів і ґрунтовністю в діях дозволили ТОВ «Перша Виноробна станція» за короткий проміжок часу міцно і гідно зайняти свою нішу на ринку [34].

Позитивна репутація компанії створилася завдяки високій якості вин, що виробляються в строго обмежених обсягах, а покупець став мірилом

правильності обраного шляху. Саме заради покупця компанія продовжує вдосконалюватися, щоб через вино виразити характер місцевості, працьовитість місцевих жителів, традиції і новаторство, закладені В.Є. Таїровим і єднання зі світовим досвідом у вирощуванні винограду та виробництві вин. Генеральний план ТОВ «Перша виноробна станція» представлений у Додатку А.

Реалізація вина здійснюється через фірмову мережу магазинів підприємства розташованих за адресами: м. Одеса, вул. Пантелеймонівська, 23 (Ринок Привоз); Овідіопольський район, смт. Таїрове, вул. 40-річчя Перемоги, 24; Овідіопольський район, смт. Великодолинське, пров. Ентузіастів, 6-А [34].

Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція»

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5.00	5.00
первісна вартість	1001	5.00	5.00
Основні засоби:	1010	1 242.60	1 669.70
первісна вартість	1011	1 467.10	1 894.20
знос	1012	224.50	224.50
Усього за розділом I	1095	1 247.60	1 674.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 894.80	3 206.00
у тому числі готова продукція	1103	3 270.80	2 627.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	241.90	53.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	218.10	315.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5.20	17.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	60.60	38.30
Усього за розділом II	1195	4 420.60	3 631.00
Баланс	1300	5 668.20	5 305.70

Продовження табл. 2.7

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 898.30	3 898.30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 246.30	-2 241.10
Усього за розділом I	1495	1 652.00	1 657.20
товари, роботи, послуги	1615	1 119.60	672.40
розрахунками з бюджетом	1620	7.70	
розрахунками з оплати праці	1630	42.00	39.70
Доходи майбутніх періодів	1665	1.90	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 846.90	2 934.50
Усього за розділом III	1695	4 016.20	3 648.50
Баланс	1900	5 668.20	5 305.70
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 328.40	3 863.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	821.40	533.30
Інші операційні витрати	2180	3 003.00	3 240.90
Інші доходи	2240	546.00	
Інші витрати	2270	32.30	18.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 874.40	3 863.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 856.70	3 792.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	17.70	70.60
Податок на прибуток	2300	12.70	4.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5.00	66.60

Джерело: [35]

На основі наданої фінансової звітності малого підприємства можемо зробити такі висновки, що необоротні активи зросли з 1,247.60 тис. грн до 1,674.70 тис. грн, що свідчить про інвестиції підприємства в основні засоби або нематеріальні активи. Оборотні активи зменшилися з 4,420.60 тис. грн до 3,631.00 тис. грн, особливо через зменшення запасів готової продукції та

дебіторської заборгованості. Власний капітал майже не змінився, показавши незначне зростання з 1,652.00 тис. грн до 1,657.20 тис. грн. Зобов'язання зменшилися з 4,016.20 тис. грн до 3,648.50 тис. грн, що може вказувати на погашення частини боргів або інші фінансові операції.

Чистий дохід знизився з 3,863.40 тис. грн до 3,328.40 тис. грн, що може свідчити про скорочення обсягів продажів або падіння цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 533.30 тис. грн до 821.40 тис. грн, вказуючи на зростання витрат на виробництво або закупівлю товарів. Чистий прибуток зменшився з 66.60 тис. грн до 5.00 тис. грн, що є значним зниженням і може вказувати на погіршення фінансового стану підприємства. Загалом, фінансова звітність свідчить про певні фінансові труднощі, зменшення доходів та чистого прибутку, а також зростання собівартості продукції. Це може вимагати від підприємства перегляду бізнес-моделі, зниження витрат, покращення ефективності виробництва або пошуку нових ринків збуту. Технологічне обладнання ТОВ «Перша виноробна станція» представлено у Додатку Б.

Для проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства, важливим є використання ефективних аналітичних інструментів. Одним із таких інструментів є матриця Мак-Кінзі, яка дозволяє оцінити бізнес-одиниці за двома ключовими параметрами: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю компанії. Застосування цієї матриці надає можливість більш глибоко зрозуміти поточні позиції бізнесу, виявити перспективні напрямки для розвитку та оптимізувати стратегічні рішення. Дана матриця стане основою для подальшого розгляду та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. В якості трьох стратегічних зон господарювання були обрані сухі, десертні та спеціальні (кріплені) вина (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Стратегічні зони господарювання «ТОВ Перша Виноробна станція»

СЗГ №1 (сухі вина)			
Чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Привабливість галузі</i>			
1. Рівень конкуренції на ринку	0,25	4	1
2. Темп росту ринка	0,2	4	0,8
3. Бар'єри входу та виходу з сегмента	0,3	4	1,2
4. Циклічність ринку	0,25	3	0,75
Разом	1	-	3,75
<i>Конкурентна позиція</i>			
1. Доля на ринку	0,5	2	1
2. Ефективність системи маркетингу	0,25	3	0,75
3. Рівень рентабельності	0,25	3	0,75
Разом	1	-	2,5
СЗГ №2 (десертні вина)			
Чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Привабливість галузі</i>			
1. Галузевий рівень рентабельності	0,2	4	0,8
2. Конкурентні переваги лідерів	0,5	4	2
3. Рівень конкуренції на ринку	0,3	4	1,2
Разом	1	-	4
<i>Конкурентна позиція</i>			
1. Характеристика продуктового асортименту	0,4	2	0,8
2. Імідж фірми	0,25	2	0,5
3. Технологічний розвиток	0,15	3	0,45
4. Темпи росту СЗГ	0,2	2	0,4
Разом	1	-	2,15
СЗГ №3 (спеціальні (кріплені) вина)			
Чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Привабливість галузі</i>			
1. Географічні переваги ринку	0,3	4	1,2
2. Структура галузевих витрат	0,1	3	0,3
3. Рівень конкуренції на ринку	0,3	3	0,9
4. Динаміка цін	0,3	4	1,2
Разом	1	-	3,6
<i>Конкурентна позиція</i>			
1. Імідж фірми	0,3	2	0,6
2. Ефективність системи маркетингу	0,25	3	0,75
3. Рівень рентабельності	0,25	4	1
4. Конкурентоспроможність продукції	0,2	2	0,4
Разом	1	-	2,75

Джерело: розраховано автором

Після проведених розрахунків матриця Мак-Кінзі виглядає наступним чином (рис. 2.4).

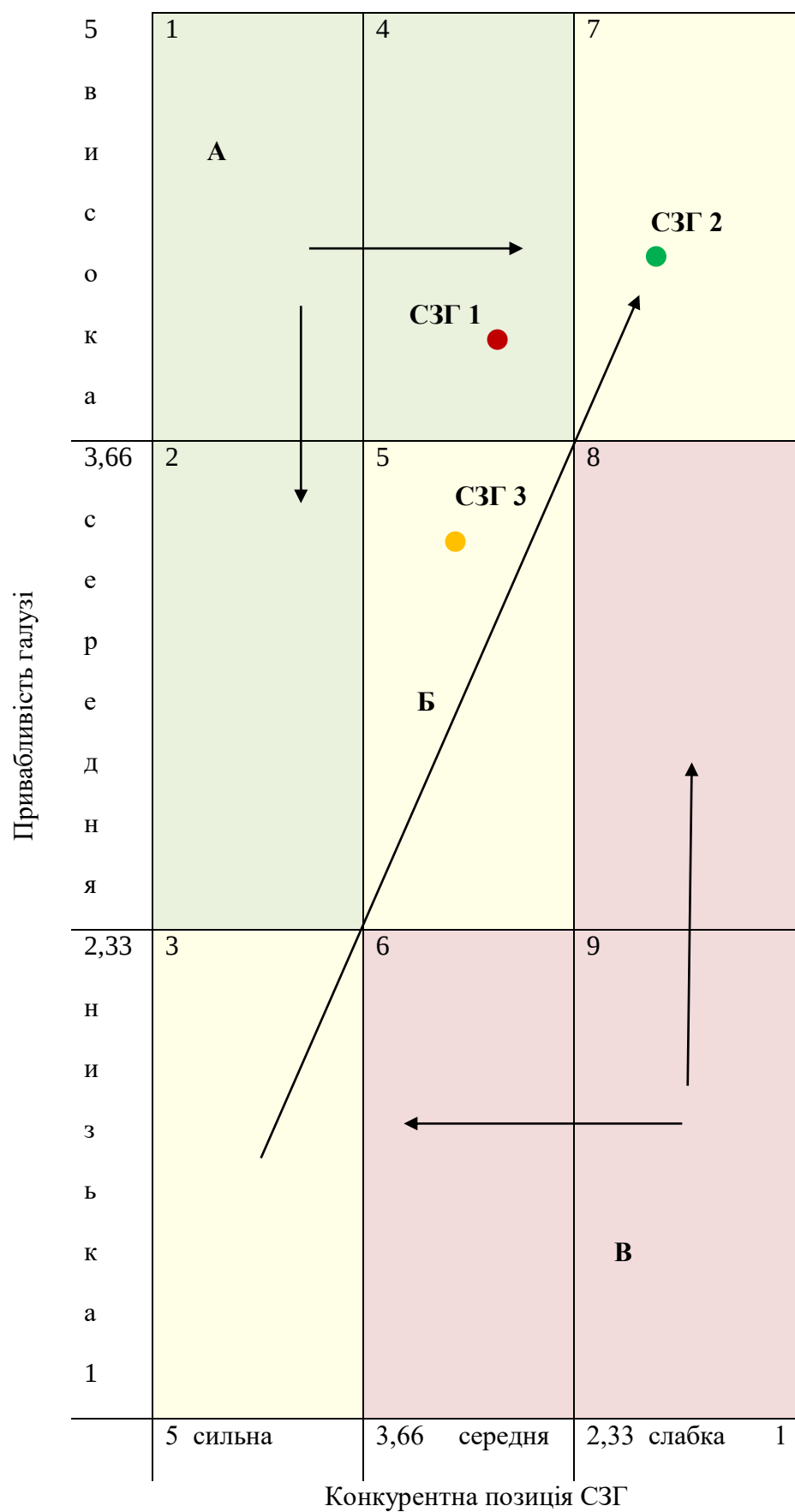


Рис. 2.4. Матриця Мак-Кінзі для ТОВ «Перша Виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Таким чином СЗГ№1 потрапила в квадрат 4 зони А. Це означає, що галузь, у якій працює дана бізнес-одиниця, має значний потенціал для зростання та розвитку, а сама компанія займає лідерські позиції на ринку. Рекомендація для цієї СЗГ – активно інвестувати в розвиток, розширювати асортимент та збільшувати частку ринку, оскільки перспективи в цій галузі дуже високі. СЗГ№2 потрапивши у квадрат 7 характеризується високою привабливістю галузі, але низькою конкурентною позицією. Це свідчить про те, що ринок має високий потенціал для зростання, проте дана бізнес-одиниця не має достатньої конкурентоспроможності. Рекомендації для цієї СЗГ можуть включати стратегічне партнерство, інвестування в підвищення конкурентоспроможності та розробку унікальних пропозицій, щоб покращити свої позиції на ринку. СЗГ№3 потрапивши у квадрат 5 матриці Мак-Кінзі, має середню привабливість галузі та середню конкурентну позицію. Це означає, що галузь має стабільний, хоча й незначний, потенціал для зростання, а сама компанія займає середні позиції на ринку. Рекомендація для цієї СЗГ – підтримувати поточні позиції, поступово покращувати конкурентоспроможність і шукати можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

В цілому зону А в матриці Мак-Кінзі можна посилити новими видами продукції, орієнтованими на сучасні споживчі тенденції. Ці інноваційні продукти можуть допомогти збільшити ринкову частку та покращити конкурентні позиції компанії. Введення таких новинок сприятиме диверсифікації асортименту та задоволенню зростаючого попиту на ексклюзивні та оригінальні напої.

Для визначення основних напрямків стратегій за якими можна покращити роботу підприємства було використано SWOT аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз для «ТОВ Перша Виноробна станція»

OT SW	О - можливості	Т - загрози
	1. Нові тенденції у розробці нових видів продукції 2. Розвиток електронної комерції 3. Розширення діяльності в інших регіонах України 4. Зростаючий попит на органічні та крафтові вина 5. Вихід на міжнародні ринки збуту	1. Нестабільна економічна ситуація в Україні 2. Велика кількість конкурентів 3. Зростання рівня цін 4. Ріст інфляції 5. Зниження доходів населення 6. Зміни у законодавстві, що стосуються алкогольної продукції 7. Конкуренція з імпортними винами
S - сильні сторони	S*O	S*T
1. Сформований позитивний імідж у споживачів продукції 2. Досвід та традиції у виробництві вина 3. Широкий асортимент продукції 4. Використання інноваційних технологій у виноробстві для підвищення якості 5. Висока якість вин 6. Наявність власних виноградники 7. Висококваліфіковані співробітники	1. Розробка нових видів продукції, що дозволить диверсифікувати асортимент 2. Вихід на нові ринки збуту 3. Розширення цільових сегментів споживачів 4. Використання сучасних методів просування продукції, таких як участь у виставках та ярмарках	1. Розповсюдження позитивного іміджу завдяки конкурентній позиції 2. Випуск конкурентної продукції через підвищення технічної оснащеності підприємства 4. Впровадження сучасного обладнання задля підвищення продуктивності праці
W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Обмеження у виробничих потужностях порівняно з великими гравцями ринку 2. Неєфективна маркетингова діяльність 3. Обмеженість асортименту продукції 4. Невелика частка ринку, що не дозволяє конкурувати з більш великими гравцями	1. Створення нової ефективної рекламної кампанії 2. Продажі через інтернет-платформи для досягнення більшої аудиторії 3. Розширення виробничих потужностей через стратегічні партнерства або інвестиції 4. Розвиток власних виноградників	1. Підвищення ефективності маркетингової діяльності через розвиток маркетингових досліджень 2. Розробка гнучкої цінової стратегії через оптимізацію витрат 3. Вихід на міжнародний ринок через налагодження міжнародного партнерства

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз показав, що підприємство має значний потенціал для зростання завдяки своїм сильним сторонам та можливостям на ринку. Однак, для досягнення сталого розвитку необхідно звернути увагу на вирішення

виявлених слабких сторін, зокрема збільшення частки ринку, диверсифікацію асортименту та покращення маркетингової стратегії. Можливості для виходу на нові регіональні та міжнародні ринки збуту, впровадження нових видів продукції та розвиток винного туризму створюють перспективи для значного зростання. Використання сучасних методів просування продукції та участь у виставках і ярмарках дозволять розширити цільові сегменти споживачів.

Загрози, пов'язані з економічними змінами та конкурентним середовищем, потребують ретельного моніторингу та адаптивних стратегій. Впровадження сучасного обладнання та підвищення технічної оснащеності підприємства забезпечать підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність розробки комплексної стратегії, яка враховує всі виявлені фактори. Така стратегія має сприяти стабільному розвитку підприємства, підвищенню його ринкової частки та зміцненню позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз діяльності підприємства дозволив виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості і загрози для подальшого розвитку. Зокрема, підприємство має низку важливих переваг, таких як висока якість продукції, інноваційність та професіоналізм персоналу. Висока якість продукції забезпечує позитивну репутацію на ринку і довіру з боку споживачів, що є важливим фактором конкурентоспроможності. Інноваційність та активне впровадження нових технологій дозволяють підприємству залишатися на передових позиціях у галузі та швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Високий рівень кваліфікації та професіоналізму співробітників сприяє ефективній діяльності підприємства та забезпечує високий рівень виконання робіт.

Разом з тим, аналіз виявив низку слабких сторін, які можуть негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства. Високі виробничі витрати є одним із головних факторів, що знижують рентабельність підприємства. Це може бути пов'язано з високими затратами на сировину, енергію або неефективними виробничими процесами. Недостатня диверсифікація продукції обмежує ринкові можливості підприємства та знижує його привабливість для споживачів. Низька ефективність маркетингової системи вказує на проблеми з просуванням продукції та недостатню впізнаваність бренду на ринку, що потребує вдосконалення маркетингової стратегії.

Оцінка можливостей і загроз для підприємства показала, що воно має значний потенціал для зростання. Розширення ринків збуту та вихід на нові ринки може сприяти зростанню підприємства. Партнерство з іншими компаніями для обміну ресурсами та знаннями відкриває нові можливості для розвитку. Зростання попиту на продукцію підприємства також створює нові перспективи для зростання та розвитку. Проте, підприємство стикається з рядом загроз, серед яких посилення конкуренції на ринку, економічна нестабільність та зміни в законодавстві та регуляторному середовищі.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство має значний потенціал для зростання та розвитку. Однак, для досягнення сталого успіху необхідно звернути увагу на виявлені слабкі сторони та загрози, а також активно використовувати можливості, що відкриваються на ринку. Впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих витрат, розширення асортименту продукції, вдосконалення маркетингової стратегії та посилення конкурентних позицій, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Врахування зовнішніх загроз та розробка ефективних заходів для їх нейтралізації також є ключовими аспектами для успішної діяльності підприємства в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

3.1. Основні напрямки стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція»

ТОВ «Перша Виноробна станція» працює в умовах динамічного ринку, де конкуренція та потреби споживачів постійно змінюються. Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу якість продукції, але й активно впроваджувати нові технології та стратегії. Одним з ключових факторів успіху є здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов, швидко реагувати на зміни в попиті та впроваджувати інновації у всіх аспектах своєї діяльності.

Розробка та впровадження ефективної стратегії розвитку є ключовим завданням для забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «Перша Виноробна станція» прагне зайняти лідируючі позиції на ринку виноробної продукції, впроваджуючи інноваційні підходи та орієнтуючись на високі стандарти якості. Основні напрямки стратегічного розвитку підприємства спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, розширення асортименту продукції, покращення маркетингової стратегії та зміцнення конкурентних позицій.

У цьому розділі будуть представлені основні стратегічні напрямки, які допоможуть ТОВ «Перша Виноробна станція» досягти своїх цілей. Окрім того, будуть розглянуті заходи для подолання виявлених слабких сторін та використання нових можливостей на ринку. Запропоновані стратегії охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, від удосконалення внутрішніх процесів до розширення ринкових можливостей та розвитку інновацій.

Підприємству варто дотримуватися стратегії зростання, зокрема реалізуючи стратегії концентрації, інтеграції та диверсифікації. Стратегія концентрованого зростання передбачає розвиток продукту, розширення ринку та зміцнення позицій. Заходи, що пропонуються в рамках стратегії концентрації наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Стратегія концентрованого зростання ТОВ «Перша Виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Стратегія поглиблення позиції включає:

- збільшення рекламних заходів у ЗМІ для підвищення впізнаваності бренду та підтримки інтересу до продукції;
- оптимізація існуючих каналів розподілу продукції та впровадження нових для ефективного охоплення ринку;
- проведення дегустаційних заходів для знайомства споживачів з продукцією та підвищення їхньої лояльності.

Стратегія розвитку ринку включає такі стратегії:

- вихід на нові ринки: Німеччина, Франція та Великобританія;
- участь у міжнародних винних виставках та фестивалях для просування продукції;
- впровадження системи експорту продукції на міжнародні ринки для розширення географії продажів.

Стратегія розвитку продукту включає:

- розширення асортименту: вино Пет-Нат, класичне ігристе вино;
- виробництво органічних вин: запуск лінійки органічних вин, що відповідає трендам на екологічність і натуральність.

Також пропонується дві стратегії інтегрованого зростання (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегія інтегрованого зростання ТОВ «Перша Виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Зворотна вертикальна інтеграція включає: удосконалення власної сировинної бази, а саме розвиток сортів винограду місцевої селекції

(Сухолиманський білий, Одеський чорний, Мускат одеський), впровадження технологій переробки виноградних відходів для виробництва вторинних продуктів, таких як виноградне насіння, олія та добрива, співпраця з виробниками пакувальних матеріалів для розробки екологічно чистої упаковки та пряма вертикальна інтеграція: розвиток фірмової мережі магазинів в місті Одеса та Одеській області, розвиток веб-сайту для онлайн-продажів та впровадження системи лояльності для стимулювання повторних покупок.

Щодо стратегії диверсифікації, пропонується використовувати центровану та горизонтальну стратегії (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегія диверсифікованого зростання ТОВ «Перша Виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Розвиток мережі фірмових магазинів, де можна буде придбати продукцію виноробні, а також супутні товари, такі як винні аксесуари та

сувеніри. Виробництво різноманітних видів ігристих вин, включаючи Пет-Нат, брют та напівсолодкі варіанти, для задоволення потреб різних сегментів ринку. Виробництво органічних вин: ведення лінійки органічних вин, які користуються популярністю серед споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя. Розробка лінійки безалкогольних вин дозволить охопити нову аудиторію, включаючи тих, хто не вживає алкоголь, але цінує смак винної продукції. Запуск лінійки біодинамічних вин, виготовлених з винограду, вирощеного за біодинамічними принципами відповідає тренду на екологічність та природність.

Впровадження туристичних послуг, таких як екскурсії на виноробню, дегустації вин та навчальні семінари про виноробство допоможе залучити туристів та збільшити впізнаваність бренду.

3.2. Ефективність впровадження запропонованих заходів

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, ТОВ «Перша Виноробна станція» необхідно не тільки впроваджувати нові стратегії, але й оцінювати їх ефективність. Важливим аспектом у цьому контексті є вибір правильних напрямків розвитку та інноваційних рішень, які здатні забезпечити довгостроковий успіх на ринку. Одним з таких перспективних напрямків є виробництво Пет-Натів, яке було обране для розрахунку.

Пет-нат (Pétillant Naturel) – це натуральне ігристе вино, яке виготовляється за традиційною методом природної карбонізації. Цей метод не передбачає додавання цукру чи дріжджів, що робить продукт екологічно чистим і натуральним. Введення Пет-Натів у виробничу лінійку дозволить підприємству значно розширити свій асортимент та залучити нових споживачів, зокрема тих, хто цінує натуральні та автентичні продукти.

Для виробництва Пет-Натів не потрібне кардинально нове обладнання, оскільки існуюче обладнання для виробництва вина може бути адаптоване

для цього процесу з мінімальними додатковими витратами. Основні інвестиції будуть спрямовані на маркетинг, розробку упаковки та просування нового продукту на ринку.

Ринок Пет-Натів в Україні активно розвивається, завдяки зростаючому інтересу до натуральних і органічних вин. Пет-Нати (*pétillant-naturel*) здобувають популярність через свою натуральність, автентичність та різноманітні смакові характеристики. Цей тип вина виготовляється за старовинною технологією «метод ансестраль», що передбачає природне бродіння в пляшці без додаткових маніпуляцій, таких як видалення осаду.

Варто зазначити, що загальний ринок вина у 2022 році знизився на 1% порівняно з попереднім роком, при цьому споживання ігристих вин зросло на 9%, досягнувши рекордних 284 мільйонів 9-літрових ящиків. Це свідчить про зростання інтересу до різних видів ігристих вин, включаючи пет-нати [37].

Ігристе вино продемонструвало дуже позитивні показники у 2022 році, оскільки це єдина категорія, яка продемонструвала зростання як в натуральному, так і в вартісному вираженні. як за обсягом, так і за вартістю. Ігристе вино становить лише 11% світового обсягу експорту, але на нього припадає 23% вартості світового експорту, що робить його другою найбільшою категорією за вартістю після тихих бутильованих вин. Обсяг експорту ігристого вина збільшився на 5% за обсягом і на 18% за вартістю порівняно з 2021 роком. Франція, Італія та Іспанія, чий експорт ігристого вина становить 17%, 24% та 8% від загального обсягу експорту та 38%, 28% і 17% від загальної вартості їхнього експорту вина у 2022 році відповідно – підтверджують, що вони залишаються провідними експортерами ігристих вин. Середня експортна ціна середня експортна ціна, що спостерігається у 2022 році, становить 7,7 євро/л [38].

На початку 21 століття виробництво Пет-Натів поширилося по всій Франції, а пізніше стало цікавим для виноробів інших країн. Як правило, для Пет-Натів використовують невеликі партії зібраного вручну винограду, в основному сортів з високим вмістом кислотності і меншим відсотком цукру,

ніж для білих вин. Білі відразу йдуть під прес, а ось червоні вимагають до себе більшої уваги – щоб отримати красиві насичені кольори і витягти ягідні аромати, їх потрібно тримати на шкірі досить довго [36].

Бродіння може відбуватися в бочках, сталевих акратофорах, цементних або глиняних амфорах, деякі контролюють температуру, а деякі ні. Важливим моментом є розлив у пляшки: за неписаними канонами до нього приступають, коли в суслі залишиться 15 грам залишкового цукру або трохи менше. Сірка в даному випадку не застосовується. Один із нинішніх гурму петнатського світу, Франсуа Плүзо, власник *Domaine de la Garreliere*, розливає пляшки за вищими цінами: його знамениті пляшки *Milliard d'Etoiles* (роздрібна ціна 49 євро) із залишковим цукром від 18 до 20 г/л [36].

Пет-нати закупорюють пробкою від шампанського, але частіше за все звичайної корончатої пробкою. Використання останнього стає можливим завдяки низькому тиску: якщо пляшка класичного ігристого вина має 4-5 атмосфер, то пляшка Пет-Ната – близько 2. Тому на виході пет-нати демонструють ніжний перляж з великими бульбашками. Через менший градус алкоголю в порівнянні з іншими ігристими винами, зберігати таке вино довго не рекомендується – воно може втратити свій яскравий смак і завзятий характер. Фахівці радять використовувати пет-нати максимум двох останніх вінтажів. Саме такий термін придатності вказав грецький виробник Пет-Натів Камара Пьюре. У будь-якому випадку, рідко яке з натуральних ігристих вин живе до п'яти років, не зберігаючи своїх привабливих органолептичних властивостей [36]. Схема виробництва ігристих вин типу Пет-Нат представлена у Додатку В.

Виробники Пет-Натів в Україні представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Виробники Пет-Натів в Україні

Виробник	Продукт	Ціна	Опис	Зовнішній вигляд
Biologist Winery	Пет-Нат Вайт Бленд	430 грн	Біле сухе нефільтроване вино, виготовлене з сортів винограду Піно Нуар, Шардоне і Трамінер. Зроблено за методом ансестраль.	
Frumushika-Nova Family Winery	ПЕТ НАТ Брют, рожеве	499 грн	Це натуральне ігристе вино виготовлене з винограду, зібраного в Одеській області. Вино має високу газованість та рекомендується подавати при температурі 2-4°C.	
Beykush Winery	Артанія Пет Нат	600 грн	Вино виготовлено з сортів Піно Грі та Рислінг. Має освіжаючий аромат обліпихи та акації, з нотками яблущка, чебрецю та базиліку у смаку. Рекомендується подавати охолодженим до 8-10°C.	
Father's Wine	Пет Нат Геліос	500 грн	Аромат лимону, яблук Golden, мед, цвіту абрикосу та різнотрав'я. Смак яскравий, цитрусовий. Тип: Ігристе Сухе. Температура подачі: 8-10	
AXIS Wine	Pet Nat 2023	450 грн	Молоде ігристе вино з винограду Совіньйон Блан. Колір світло солом'яний. Аромат середньої інтенсивності, відчуваються яблука, айва, ківі, дюшес, жасмин.	

Джерело: розроблено автором на основі [39-43]

Після вибору Пет-Натів як нового напрямку виробництва для ТОВ «Перша Виноробна станція» виникає необхідність оцінки економічної доцільності цього проекту. Враховуючи сучасні ринкові тенденції та зростаючий попит на натуральні ігристі вина, важливо провести детальні розрахунки, які допоможуть визначити, наскільки вигідним буде впровадження виробництва Пет-Натів.

Опис бізнес-ідеї наведено у табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Опис бізнес-ідеї

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Виробництво Пет-Натів – натуральних ігристих вин	Виноробня підприємства, ресторани, спеціалізовані магазини	Сучасний та натуральний продукт, високоякісні напої з унікальним смаком, задоволення попиту на натуральні ігристі вина

Джерело: розраховано автором

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї бізнес-плану наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї бізнес-плану

Техніко-економічні характеристики ідеї	(потенційні) товари/концепції конкурентів				W (слаба сторона)	N (нейтральна сторона)	S (сильна сторона)
	Моя ідея	Biologist Wine	Beykush Wine	Father's Wine			
Ціна	середня	середня	висока	середня	-	-	Конкурентоспроможна ціна, що робить продукт доступним для широкого кола споживачів
Якість продукції	висока	висока	висока	висока	-	-	Використання рецептур, які відповідають світовим стандартам

Продовження табл. 3.3

Натуральність продукту	висока	висока	висока	висока	-	-	Без використання хімічних добавок
Привабливість упаковки	висока	середня	висока	низька	-	-	Стильний дизайн упаковки, що привертає увагу споживачів

Джерело: розраховано автором

Потенційна місткість регіонального ринку за нормами споживання може бути розрахована наступним чином:

$$\text{ПМР} = \text{Чисельність_населення_у_регіоні} * (1 - \text{ЧНР}) * \text{ЧОДД} * \text{СДНСП} * 360$$

ЧНР – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які ні за яких обставин не можуть бути споживачами продукту;

ЧОДД – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які мають достатній дохід для придбання продукту;

СДНСП – середньодобова норма споживання продукту в натуральних одиницях виміру.

$$\text{ПМР} = 2351392 * (1 - 0,4) * 0,7 * 0,000082 * 360 = 29154.22 \text{ т.}$$

Середня ціна на Пет-Нат – 400 грн за пляшку (0,75 л).

Прогнозований обсяг збуту – 100 000 л (133 000 пляшок).

Заходи щодо стимулювання збуту продукції наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет маркетингових заходів по просуванню Пет-Нату

Заходи	Витрати, грн.
1. Інформаційні повідомлення (телебачення, радіо, журнали, газети)	Таргетована реклама в інстаграм – 62 500 грн Реклама Новий канал відеоролик – 85 000 грн Реклама на YouTube каналі Леви на джипі – 76 000 грн
2. Зовнішня реклама	Біл-борд на рік – 148 000 грн
3. Проведення дегустацій з презентацією торгової марки	Дегустація в приміщенні колишньої Виноробної станції на базі ТОВ «Таїрове» – 250 000 грн
Разом	621 500 грн

Джерело: розраховано автором

Інвестиції, необхідні для впровадження бізнес-плану:

- розширення складу зберігання продукції:

$$S_{\text{складу}} * \text{Вартість } 1 \text{ м}^2 = 120 * 1200 = 144\,000 \text{ грн.}$$

Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів. Розрахунок необхідного обсягу інвестицій на оборотні кошти здійснюється за формулою:

$$I_{\text{ок}} = H_{\text{вз}} + H_{\text{нв}} + H_{\text{гп}}$$

де $H_{\text{вз}}$ – норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали, паливо);

$H_{\text{нв}}$ – норматив оборотних коштів за незавершеним виробництвом;

$H_{\text{гп}}$ – норматив оборотних коштів на залишки готової продукції на складі підприємства.

$$I_{\text{ок}} = 1346,00 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок обігових коштів для створення запасів і матеріалів виконані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на 1000 л продукції, грн.	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
Сировина і основні матеріали			
1. Виноград	10000,05	30	822,19
2. Сірчистий ангідрид	500,18	15	20,55
3. Препарати дріжджів	545,38	20	29,88
4. Препарати для живлення	150,28	25	10,30
5. Препарати для освітлення	100,75	10	2,76
Допоміжні матеріали			
1. Пляшка для шампанських вин	2986,65	20	163,73
2. Кронен-корок	4327,07	15	178,03
3. Етикетки	1512,24	25	103,56
4. Картонні коробки	215,6	25	14,77
Разом			1345,77

Джерело: розраховано автором

Тривалість виробничого циклу не перевищує одну добу.

Загальні інвестиції на реалізацію проекту складають:

$$IC_{3AГ} = IC_{\text{сн. фонди}} + IC_{\text{об. кошти}} + IC_{\text{марк}}$$

$$IC_{3AГ} = 144,00 \text{ тис. грн} + 1345,77 \text{ тис. грн} + 621,50 \text{ тис. грн} = 2111,27 \text{ тис. грн}$$

Витрати на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. пр-ції	Ціна од. продукції, грн.	Витрати на од. продукції, грн.
1. Сировина і основні матеріали				
1. Виноград	-	83,35	52,17	4348,37
2. Сірчистий ангідрид	л/1000л	2,45	4,12	10,09
3. Препарати дріжджів	л/1000л	5,28	37,55	198,26
4. Препарати для живлення	л/1000л	15,45	32,50	502,12
5. Препарати для освітлення	-	5,5	2,50	13,75
Разом				5 072,59
2. Допоміжні матеріали				
1. Пляшка для шампанських вин	тис. шт.	9205	0,65	5983,25
2. Кронен-корок	тис. шт.	8125	0,55	4468,75
3. Етикетки	тис. шт.	7090	0,15	1063,5
4. Картонні коробки	тис. шт.	14	6,50	91
Разом				11 606,5
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі				
Електроенергія	кВт ч /1000д	1654	12,76	21105,04
Вода	м/1000д	6	30,54	183,24
Разом				21 288,28

Джерело: розраховано автором

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

$$ОДЗ = Ч * СЗП * 12 * 1,5 = 5 * 9550 * 12 * 1,5 = 859,50 \text{ тис. грн}$$

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 %

$$C_{\text{соц.внр}} = \text{ОДЗ} \times 0,22 = 859500 \times 0,22 = 189,09 \text{ тис. грн}$$

Амортизаційні відрахування – прямолінійний метод.

$$144\,000 \times 0,24 = 34\,560 \text{ грн}$$

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно ОДЗ і становлять 35% від ОДЗ.

$$859,50 \times 0,35 = 300,83 \text{ тис. грн}$$

Витрати за статтями «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» розподіляються пропорційно виробничой собівартості. Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями, тис. л

Статті калькуляції	Сума, тис. грн.
Сировини і основні матеріали	5,072
Допоміжні матеріали	11,61
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	21,29
Основна та додаткова заробітна плата	0,180
Єдиний соціальний внесок	0,079
Амортизація обладнання основного виробництва	0,168
Загальновиробничі витрати	0,135
Виробнича собівартість	38,534
Адміністративні витрати	3,265
Витрати на збут	12,275
Інші операційні витрати	12,730
Повна собівартість	66,804

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку наводять у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок прибутку

Показник	Сума
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8907,2
Поточні витрати, тис. грн.	6680,4

Продовження табл. 3.8

Прибуток, тис. грн.	2226,8
Рентабельність продукції, %	25

Джерело: розраховано автором

Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї. При виконанні розрахунків приймають такі вихідні дані.

1. Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПВ, приймаємо на рівні 25%.

2. Для економічної оцінки проекту приймаємо період до 3 роки.

3. Фінансування інвестиційного проекту буде відбуватися за власні кошти підприємства за рахунок чистого прибутку.

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

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

Показники	Роки		
	1-й	2-й	3-й
Виручка від реалізації	8907,2	8907,2	8907,2
Поточні витрати	6680,4	6680,4	6680,4
Амортизаційні відрахування	34,56	34,56	34,56
Оподаткований прибуток	2226,8	2226,8	2226,8
Податок на прибуток	189,09	189,09	189,09
Чистий прибуток	2037,7	2037,7	2037,7
Чисті грошові надходження	2072,3	2072,3	2072,3
Коефіцієнт дисконтування	0,80	0,64	0,51
Чистий приведений дохід	1657,8	1326,3	1056,9
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	1657,8	2984,1	4041

Джерело: розраховано автором

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію.

Розрахунок чистого приведеного доходу проводиться за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС}$$

де ІС – стартові інвестиції;

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

$$\text{ЧПД} = 4041 - 2111,27 = 1\,929,73 \text{ тис. грн}$$

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується та проект вважається прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс дохідності (ІД). Індекс дохідності – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІД > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІД > 1, то проект є ефективним, а якщо ж ІД < 1, – неефективним. Розрахунок індексу дохідності проводиться за формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІС}}$$

де ІС – стартові інвестиції; ЧГН_i – чисті грошові надходження в i – року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$\text{ІД} = 4041/2111,27 = 1,9$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій. Індекс дохідності це – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові інвестиції, пов'язані з проектом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{ІС}}{(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i})_{\text{серед}}}$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}i_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$ – середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$\text{ТОІ} = 2111,27/1347 = 1,6 \text{ року}$$

Вважають, що реалізація проекту доцільна, якщо строк окупності інвестицій буде у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проекту.

Висновки за розділом 3

Виробництво Пет-Натів (Pétillant Naturel) було обране для ТОВ «Перша Виноробна станція» з кількох важливих причин. Пет-нати є натуральними ігристими винами, виготовленими за методом ансестраль, який включає розлив вина в пляшки до завершення першого бродіння. Це дозволяє природному вуглекислому газу утворювати бульбашки, що надає винам унікальну текстуру та смак. Популярність Пет-Натів зростає серед споживачів, які шукають натуральні та автентичні вина з мінімальною обробкою.

Однією з ключових причин зростання популярності Пет-Натів є їх доступність у порівнянні з традиційними ігристими винами, такими як шампанське. Вони часто мають яскравий, освіжаючий смаковий профіль і менший вміст алкоголю, що робить їх привабливими для молодих споживачів, які віддають перевагу натуральним та екологічно чистим продуктам.

Крім того, виробництво Пет-Натів відповідає сучасним трендам на екологічність та стійкість. Цей метод передбачає мінімальну обробку та використання натуральних процесів ферментації, що відповідає зростаючому попиту на стійкі та екологічні продукти. Споживачі цінують виноробів, які використовують органічні та біодинамічні методи, що зменшують вплив на довкілля.

Пет-нати можуть стати конкурентною перевагою для українських виноробів, пропонуючи продукт, який відрізняється від традиційних вин та інших алкогольних напоїв на ринку. Це дозволяє зайняти нішу на ринку та побудувати лояльну аудиторію споживачів.

Таким чином, виробництво Пет-Натів є вигідним та перспективним напрямком для ТОВ «Перша Виноробна станція». Цей продукт відповідає сучасним споживчим трендам, забезпечує економічні вигоди та відкриває нові можливості для розвитку на українському та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було проведено комплексне дослідження стратегічного управління та розвитку підприємства ТОВ «Перша Виноробна станція». Усі три розділи роботи мають важливе значення для розуміння та покращення діяльності підприємства в сучасних умовах ринку.

Розділ 1 розглянув теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління на підприємстві. Було детально проаналізовано місце та роль стратегічного управління в діяльності підприємства, окреслено основні принципи та методи стратегічного планування. Особливу увагу було приділено методам обґрунтування вибору стратегічних напрямків розвитку підприємства, що є ключовими для формування майбутнього організації на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх умов.

Розділ 2 був присвячений стратегічному аналізу діяльності ТОВ «Перша Виноробна станція». Проведено детальний аналіз зовнішнього середовища, що включає аналіз сучасного стану виноробної галузі як в Україні, так і в світі. Було розглянуто основні перешкоди, з якими стикалася галузь, а також потенційні можливості для розвитку. Значна увага приділена аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних та слабких сторін, що дозволило виявити ключові напрямки для покращення та розвитку.

Розділ 3 обґрунтовує шляхи вибору стратегічного розвитку підприємства. Було запропоновано різні стратегії розвитку, такі як стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання та диверсифікації. Особливої уваги заслуговує пропозиція щодо впровадження виробництва Пет-Натів як перспективного напрямку розвитку, який відповідає сучасним споживчим трендам та забезпечує економічні вигоди. Було проведено фінансові розрахунки, що підтверджують доцільність впровадження нових стратегій та їх економічну ефективність.

Стратегічне управління є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечувати сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє виявити основні тенденції, ризики та можливості, що впливають на діяльність підприємства, та розробити ефективні стратегії розвитку.

Запропоновані стратегії розвитку підприємства, зокрема впровадження виробництва Пет-Натів, мають високий потенціал для забезпечення сталого розвитку та підвищення прибутковості ТОВ «Перша Виноробна станція».

Важливим аспектом є постійна оцінка ефективності впроваджених заходів та коригування стратегій відповідно до змін ринкових умов та внутрішніх можливостей підприємства.

Ці висновки свідчать про те, що обрана стратегія розвитку підприємства є обґрунтованою та має всі передумови для успішної реалізації, що забезпечить довгострокове зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З.Є. Ш 50 Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
2. Ліро, Дж., Робертсон, Р. Стратегічне управління: рішення та дії. Київ: Наукова думка, 2008.
3. Томпсон, А.А., Стрікланд, Дж. Стратегічне управління: концепції і випадки. Харків: Фоліо, 2009.
4. Шендел, Д., Хаттен, К. Основи стратегічного управління. Львів: Центр Європи, 2010.
5. Хіттенс, Дж. Стратегічне управління організацією. Одеса: Одеський національний університет, 2011.
6. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. (2021). ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. Економіка та суспільство, (25). Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
7. Стратегічне управління. Концептуальна схема стратегічного управління організацією. URL: <https://buklib.net/books/22536/>
8. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2019. – С. 107 – 113.
9. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 460 с.
10. Кіпа Д.В., Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. «Економіка розвитку» (Economics of Development), № 4 (72), 2014.
11. Кузнєцова А.П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, № 3 (31) 2018.
12. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 110–121.

13. А. В. Шайкан, Стратегічне управління підприємством і бухгалтерський облік. *Галузева, міжгалузева та регіональна економіка*. 2009.
14. Фролова Л. В., Наторіна А. О., Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх вибору. 2018.
15. О. В. Пилипенко. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — 350 с. — Бібліогр.: с. 347 — 350.
16. Матриця Ансоффа. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_Ансоффа.
17. Новікова, А. (2020). Сучасний стан і тенденції розвитку виноробної галузі в Україні. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 41–45. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.41>
18. Кулаковська Т.А., Маркевич Л.С. Диверсифікація виробництва як метод виходу з кризових становищ підприємств виноробної галузі. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 58-2. 2020. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.58-22>
19. А.Ю. Світлична, Н.Ю. Кібенко. Перспективи використання виноробства в Україні та світі. *Актуальні питання біотехнології, екології та природокористування*, 2023.
20. Бойко Л. Вектор розвитку виноробної галузі у світі та Україні. Екологічні проблеми навколишнього середовища та раціонального природокористування в контексті сталого розвитку: збірник матеріалів IV Міжнародна науково-практична конференція: (м. Херсон, 21–22 жовтня 2021 р.) Херсон, 2021. С.28-29.
21. Обнявко В.О. Стан та перспективи розвитку галузі виноградарства й виноробства в одеській області. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 52-1. 2020. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.52-14>
22. Печко, В. Галузь виноградарства та виноробства України: проблеми розвитку на шляху до євроінтеграції / В. Печко // Актуальні проблеми

сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р., м. Львів. – Львів: ЛНУП, 2023. – Ч. 1. – С. 89-90. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/41804>

23. Доброва Н. В. Оцінка стану виноробної галузі Одеського регіону / Н. В. Доброва, В. В. Бєлік // Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2022. – С. 86-89.

24. Шимановська-Діанич, Л. М. ., Педченко, Н. С. ., Лозова, О. В. ., Кучер, . М. М., Стеблюк, О. В. ., & Вишнікіна, О. В. . (2024). Розвиток підприємств харчової промисловості (виноробної галузі) України в умовах війни: виклики та ризики у питаннях удосконалення бізнес-процесів дистрибуції і реалізації продукції. Академічні візії, (29). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/975>

25. Обнявко В. О. Напрями відновлення виноградарсько-виноробної галузі України / Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. / Одеський національний економічний університет – Одеса: ОНЕУ, 2023. – С. 230-232.

26. Обнявко, В. О. Аналіз економічних трансформацій та оцінка потенціалу виноробних підприємств України. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 3-4 (86-87). – С. 176-193.

27. «Як виживає виноробна галузь Одещини в умовах війни: in vino veritas – істина у вині!». Інформаційне агентство «Юг.Today». 04.03.2023.

28. Винна карта України. Що відбувається з виноробством та чому ціни на алкоголь зростають. ФОКУС. 25.08.23.

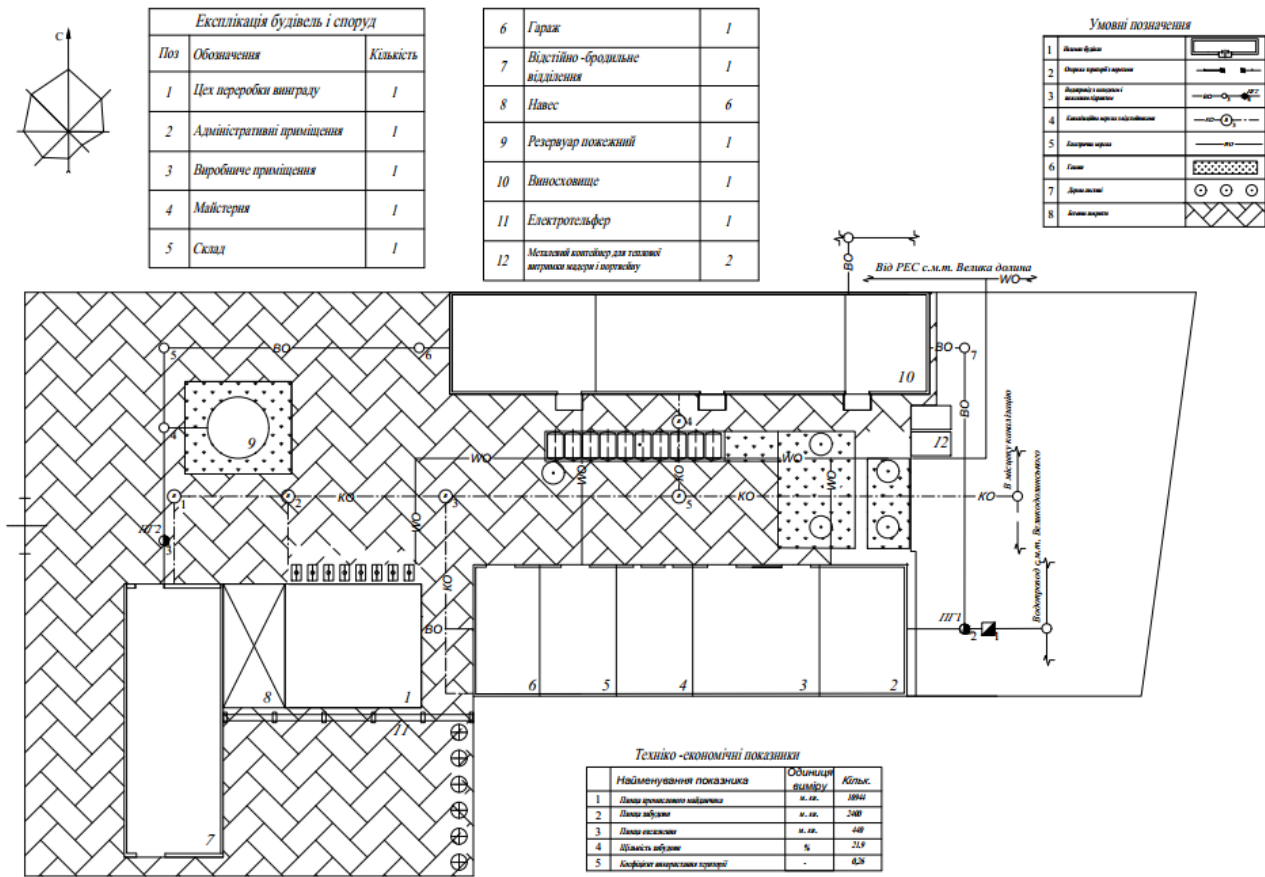
29. Неякісні вина зникнуть з полиць. Що планують змінити для виноробів України. ФОКУС. 18.10.2023.

30. Екологічний слід виноробства: поглиблене дослідження. URL: <https://blog.cicloorganico.com.br/uk/стійкість/вплив-вина-на-навколишнє-середовище/>
31. Світове споживання вина 2021 – Аналітика OIV. 31.05.2022. URL: <https://drinks.ua/news/svitove-spozhyvannja-vina-2021-analitika-oiv/>
32. Іванів, Р. Г., Галян, Д. В., Грещак, М. Ю., Петрик, С. В., & Петрик, А. В. (2023). Позиціонування підприємства на ринку вина в сучасних умовах. Академічні візії, (16). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/263>
33. Безрукова, Н., Свічкарь, В., & Гладун, Н. (2023). Особливості розвитку виноробної галузі: Світові тенденції та вітчизняні реалії. Економічні горизонти, (1(23), 15–25. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.265375](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.265375)
34. Офіційний сайт компанії ТОВ «Перша Виноробна станція». URL: https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/about_us
35. Фінансова звітність підприємства за 2022 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31207146/finances>
36. Wild Pet and Full Nat. Drinks.ua. URL: <https://drinks.ua/news/dikij-pet-i-polnyj-nat/>
37. Wine Australia. (2022). Latest data reveals global consumption trends and perceptions of Australian wine. Market Bulletin, Issue 266. URL: <https://www.wineaustralia.com/news/market-bulletin/issue-266>
38. OIV - Міжнародна організація виноградарства та виноробства. (2023). State of the World Vine and Wine Sector 2023. Retrieved from https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/2023_SWVWS_report_EN.pdf
39. Biologist Winery. Офіційний сайт. URL: <https://www.biologist.com.ua/>
40. Frumushika-Nova Family Winery. Офіційний сайт. URL: <https://frumushika.com/frumushika-market/vino/pet-nat.html>
41. Beykush Winery. Офіційний сайт. URL: <https://beykush.com/en/>
42. Father's Wine. Офіційний сайт. URL: <https://fathers-wine.com.ua/>
43. Axis Wine. Офіційний сайт. URL: <https://axiswine.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Генеральний план ТОВ «Перша виноробна станція»



Технологічне обладнання ТОВ «Перша виноробна станція»

Найменування обладнання	Технологічна характеристика	Кількість
Електротельфер Т – 10532	Продуктивність, кг - 3600 Потужність електродвигуна, кВт - 0,4 Маса, кг - 38	1
Бункер-живильник ВБШ-20	Продуктивність, т / год - 20 Місткість, м ³ - 6,0 Частота обертання шнека, хв ⁻¹ - 14,45 Потужність приводу, кВт - 1,5 Габарити, мм: 4400 × 3000 × 2275 Маса вузлів живильника, кг - 389	2
Дробарка гребневід-ділювач відцентрова ЦДГ-10	Продуктивність, т / год - 20 Діаметр циліндрів, мм малого - 410 перфорована - 835 Частота обертання вала, об / хв. 275,350,425,500 Потужність приводу, кВт - 7 Габаритні розміри, мм - 1890×1300 × 1850 Маса, кг - 900	1
Дробарка ВДГ-20	Потужність, т/ч – 20 Валки: Кількість – 2 Частота обертання, мин-1 – 65-70 Діаметр , мм – 317 Частота обертання вала-гребнеотделителя, мин-1 – 145; 160; 175 Потужність приводу валков, кВт – 2,2 Потужність приводу вала-гребнеотделителя, кВт – 1,5 Габарити, мм: 2840 × 1270 × 2050 Маса, кг – 1200	
Насос ВЦН-20	Продуктивність, т / год 20 Напір, мПа 0,3 Діаметр патрубків, мм 48	3
Стікач ВСН-20	Продуктивність, т / год – 20 Частота обертання шнека, хв ⁻¹ – 2,56 Крок шнека, мм – 220 Діаметр шнека, мм – 536 Потужність приводу, кВт – 2,2 Габарити, мм: 3800×1400×2100 Маса, кг - 1170	2

Прес шнековий ВПО-20	Продуктивність, т / год - 20 Максимальний тиск на мезгу, МПа - 1,4 Потужність приводу, кВт - 24,2 Габарити, мм: 4500×1180×1850 Маса, кг - 3900	2
Пневматичний прес періодичної Della Toffola PMA-22	Внутрішній об'єм преса, л ... 2100 Потужність компресору, кВт .2,5 Кількість дробленого винограду, кг 3100-6200 Кількість ферментованого винограду, кг 6200	1
Сульфіто- дозуюча установка ВСАУ	Витрата газоподібного SO ₂ , г/ч 250-7500 Діапазон дозувань, мг/дм ³ – 25...250 Похибка дозування, % - ±10 Робочий тиск SO ₂ , МПа - 0,1 Споживана потужність електродвигуна, кВт - 1,0 Габаритні розміри, мм -815×540×1600 Маса (без балона), кг - 125	2
Насос ПМН-28	Подача, м3 / год - 28 Повний напір, МПа - 0,45 Діаметр циліндра, мм - 165 Хід поршня, мм - 160 Потужність приводу, кВт - 4,5 Габарити, мм: 2660×800×1450 Маса, кг - 580	1
Пульт управління ПУ	Габарити, мм: 1000×700×1600 Потужність, споживання енергетичними апаратами системи, кВт - 0,75	1
Чіллер з теплообмінником ТСМ-19	Габарити, мм: 4500×2500×3800 Потужність, , кВт - 5,0	1
Ємність металева горизонтальна	Габарити, мм: 4500×2500×3800 Місткість, м ³ – 20	8 - біля цеху переробки
Ємність металева горизонтальна	Габарити, мм: 4000×2500×2500 Місткість, дал – 1600	9 - на відкритом у майданчик у

Ємність алюмінієва вертикальна	Габарити, мм: 1200×1200×1800 Місткість, дал – 300	6 - на відкритом у майданчик у за цехом перер.
Егалізатор вертикальний	Габарити, мм: діаметр 3400 висота 4200 Місткість, дал – 3000	5 - відстойне відділення
Резервуар для зберігання металевий горизонтальний	Габарити, мм: 2100×3300×2400 Місткість, дал – 2400	відстойне відділення
Резервуар для бродіння та зберігання горизонтальний	Габарити, мм: 1700×2700×1700 Місткість, дал – 1500	відстойне відділення
Установка для нагріва м'язги	Габарити, мм: 1300×1300×2700 Місткість, м ³ – 1,5	відстойне відділення
Вініфікатор вертикальний	Габарити, мм: 2000×2000×3100 Місткість, м ³ – 8	відстойне відділення
Підстава для відкритої переливці	Габарити, мм: 1000×1000×700 Місткість, м ³ – 0,7	відстойне відділення
Збірник для спирту СЭн 10- 31-ВО-01	Вид покриття внутрішньої поверхні - емаль Місткість, м ³ - 10 Діаметр, мм – 2000 Довжина, мм – 3780 Маса, кг - 2570	спиртосхо вище
Ємність металева горизонтальна для хересу	Габарити, мм: 4500×2500×3800 Місткість, м ³ – 20	спиртосхо вище (II поверх)
Егалізатор вертикальний	Габарити, мм: діаметр 3400 висота 4200 Місткість, дал – 3000	виносови ще

Резервуар металевий горизонтальний	Габарити, мм: 1700×2700×1700 Місткість, дал – 1500	виносовище
Резервуар металевий горизонтальний	Габарити, мм: 1400×2500 Місткість, дал – 700	виносовище
Резервуар металевий горизонтальний	Габарити, мм: 1300×2500 Місткість, дал – 300	виносовище
Резервуар металевий вертикальний	Габарити, мм: 1200×2800 Місткість, дал – 215...300	виносовище
Резервуар металевий вертикальний	Габарити, мм: 1100×20000 Місткість, дал – 100	виносовище
Фільтр-прес Т1 ФПО-6	Продуктивність, м ³ / год - 6,0 Площа фільтрування, м ² - 20 Робочий тиск, МПа - 0,25 Потужність приводу насоса, кВт - 5,5 Габарити, мм: 2750×907×1230 Маса, кг – 1200	виносовище

Прототипова схема виробництва ігристих вин типу Пет-Нат

