

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Дослідження формування стратегічного набору підприємства»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.433-03.1.17

Здобувачка Анастасія КИССА

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Юлія Дьяченко'.

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол №6

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і логістики

«___»___202__р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки

Кисса Анастасії

1.Тема роботи: «Дослідження формування стратегічного набору підприємства» затвердженою наказом ОНТУ від 23.08.2023 року № 433-03.

2.Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р.

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


4.Зміст кваліфікаційної роботи магістра Вступ Розділ 1 Теоретичні засади формування стратегічного набору підприємства 1.1 Стратегія підприємства в контексті стратегічного управління 1.2 Поняття стратегічного набору та його ключові компоненти 1.3 Інструменти формування стратегічного набору Висновки до розділу 1 Розділ 2 Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод» 2.2 Аналіз стану та перспектив розвитку ринку коньяку в Україні 2.3 Аналіз діючих функціональних стратегій ПрАТ «Одеський коньячний завод» Висновки до розділу 2 Розділ 3 Формування стратегічного набору підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» 3.1 Аналіз діючого стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод» 3.2 Обґрунтування доцільності реалізації стратегії диверсифікації 3.3 Економічна ефективність запропонованої стратегії Висновки до розділу 3 Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 24 - таблиці, 3 - рисунка .

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

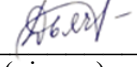
7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник  Дьяченко Ю.В.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Кисса А.Б
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	
2	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	
3	Розділ 1	19.10 – 26.10.23	
4	Розділ 2	27.10 – 08.11.23	
5	Розділ 3	09.11 – 21.11.23	
6	Вступ	22.11 – 23.11.23	
7	Висновки	24.11 – 25.11.23	
8	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.23	
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	
12	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	

Керівник  Дьяченко Ю. В.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Кисса А.Б.
(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 _____ Кисса А.Б.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання формування стратегічного набору підприємства.

У першому розділі «Теоретичні засади формування стратегічного набору підприємства» визначено поняття «стратегія», «стратегічний набір», охарактеризовано ключові компоненти стратегічного набору, систематизовано інструменти формування стратегічного набору.

У другому розділі «Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «Одеський коньячний завод», розраховано фінансово-економічні показники діяльності, проведено дослідження зовнішнього середовища підприємства та окреслено загрози та можливості коньячних підприємств.

У третьому розділі «Формування стратегічного набору підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» розроблено стратегічний набір та запропоновано удосконалення функціональних стратегій підприємства, обрано та прораховано ефективність проєкту по удосконаленню виробничої функціональної стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод», обґрунтовано її доцільність.

Ключові слова: стратегія, функціональні стратегії, стратегічний набір підприємства

SUMMARY

In the qualifying master's work, the issue of research on the formation of the strategic set of the enterprise is considered.

In the first chapter «Theoretical principles of the formation of the strategic set of the enterprise» the concepts of «strategy», «strategic set» are defined, the key components of the strategic set are characterized, and the tools of the strategic set are systematized.

In the second chapter, «Analysis of the activity of PJSC «Odesa Cognac Plant»», the economic activity of PJSC «Odesa Cognac Plant» was analyzed, financial and economic performance indicators were calculated, a study of the external environment of the enterprise was conducted, and the threats and opportunities of cognac enterprises were outlined.

In the third chapter, «Formation of the strategic set of PJSC «Odesa Cognac Factory»», a strategic set was developed and the improvement of the company's functional strategies was proposed, the effectiveness of the project to improve the production functional strategy of PJSC «Odesa Cognac Factory» was selected and calculated, and their feasibility was substantiated.

Keywords: strategy, functional strategies, strategic recruitment of the enterprise.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Стратегія підприємства в контексті стратегічного управління	
1.2 Поняття стратегічного набору та його ключові компоненти	17
1.3 Інструменти формування стратегічного набору	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод»	
2.2 Аналіз стану та перспектив розвитку ринку коньяку в Україні	37
2.3 Аналіз діючих функціональних стратегій ПрАТ «Одеський коньячний завод»	44
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	53
3.1 Аналіз діючого стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод»	
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації стратегії диверсифікації	63
3.3 Економічна ефективність запропонованої стратегії	69
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність даної теми обумовлена тим, що стратегія виступає як ключовий інструмент для досягнення ефективного управління підприємством. Кожен керівник повинен систематично розробляти та вдосконалювати стратегічний набір підприємства, оскільки це забезпечує низку конкурентних переваг. Серед них можна виокремити швидку реакцію на зміни потреб споживачів, ефективне управління ресурсами та збалансованість функціоналу підприємства.

За сутністю стратегія - це комплекс правил з прийняття управлінських рішень, якими працівники і керівники керуються в процесі практичної діяльності. Стратегічний набір – це комплекс стратегій різних видів, які підприємство розробляє на конкретний період часу, відображаючи особливості його функціонування та розвитку, а також визначаючи його позицію та роль у зовнішньому середовищі.

Ступінь дослідження проблеми. В працях багатьох закордонних та вітчизняних авторів: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Томпсона, М. Портера, З. Шершньової, М. Сасенко та інших розглядалися питання стратегічного управління підприємством. Однак в сучасних умовах швидко мінливого середовища керівники не завжди звертають достатню увагу на вдосконалення стратегічного набору з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, що саме і зумовило вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи. Це визначило ціль, завдання і очікувані практичні результати дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження формування стратегічного набору підприємства та удосконалення функціональних стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначено місце функціональних стратегій в наборі підприємства;
- досліджено теоретичні підходи до визначення поняття, сутності та особливостей стратегічного набору підприємства;
- проаналізовано фінансово-економічні показники ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- охарактеризовано зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства;
- проаналізовано існуючий стратегічний набір підприємства;
- обґрунтовано пропозиції щодо формування удосконаленого збалансованого стратегічного набору.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічного набору на харчових переробних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні, методичні засади розробки та удосконалення стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Теоретичною і методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативні документи України, періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємництва, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи: аналіз зовнішнього середовища, внаслідок якого було визначено вплив факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства; аналіз діючих стратегій, аналіз потенціалу підприємства, за допомогою якого було визначено сильні та слабкі сторони підприємства; SWOT-аналіз – при дослідженні було виявлено проблеми у діяльності підприємства та альтернативи їх вирішення. Також при аналізі господарської діяльності були використані методи розрахунку фінансових коефіцієнтів та порівняння.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо процесу формування стратегічного набору підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що рекомендації, розроблені на основі проведених досліджень, можуть бути використані підприємством для покращення своєї конкурентоспроможності та стратегічного планування.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. м. Одеса: Одеський національний університет опубліковано тези на тему «Формування стратегічного набору підприємства».

Публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано статтю у фаховому виданні категорії Б із психології, права, економіки та державного управління «Наукові перспективи» Дьяченко Ю. В., Кисса А. Б., Соколова А. Г. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств виноробної промисловості: виклики та стратегії // Наукові перспективи. 2023. № 10 (40). с. 111-121. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-111-121](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-111-121)

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 81 сторінка, 24 таблиці, 3 рисунка, 4 додатка. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія підприємства в контексті стратегічного управління

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища велике значення набуває стратегічне управління, яке передбачає здійснення управлінського процесу в умовах невизначеності. Зростаюча швидкість змін середовища вимагає блискавичної реакції на будь-які нововведення та виклики. У такому контексті, стратегічне управління стикається з величезною кількістю можливих рішень та альтернатив розвитку подій, що ставить перед підприємствами завдання вибору наступного кроку.

Для ефективного функціонування в зазначених умовах необхідно використовувати стратегічне управління. Перш за все, дослідимо визначення поняття «стратегія підприємства». Нами було проаналізовано роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансофф, Г. Мінцберг, Г. Хамель, А. Томпсон, З. Шершньова, М. Саєнко.

Ігор Ансофф [1], відомий американський економіст і вчений в галузі менеджменту, визначив стратегію як «метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів. Стратегія є «системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту». Він підкреслив важливість адаптації стратегії до зовнішнього середовища, яке змінюється.

Канадський вчений у галузі управління, Генрі Мінцберг [2] вважає стратегію «шаблоном поведінки, який вибирається організацією для досягнення своїх цілей». Він підкреслює важливість комбінації стратегій для досягнення успіху.

Відомий американський експерт з управління, Гарі Хамель [3], визначає стратегію як «спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і

внутрішні ресурси». Він акцентує увагу на інноваціях і творчому підході до стратегічного управління.

Артур Томпсон [4], американський економіст і вчений в галузі менеджменту, визначив стратегію як «специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану». Він підкреслює важливість цілеспрямованості та систематичного планування.

Український вчений у галузі управління, Зінаїда Шершньова [5] визначає, що «стратегія – це конкретизована в конкретних показниках позиція в середовищі, що займає підприємство; це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба визначити шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, не контрольованих фірмою факторам, а так само проведення необхідних змін елементів і їхніх комбінацій внутрішнього середовища». Вона акцентує увагу на важливості інтегрованого підходу до стратегічного управління.

Український вчений в галузі управління, Микола Саєнко [6] визначає стратегію як «систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості». Він підкреслює важливість гнучкості та адаптивності стратегії до мінливих умов.

Ці визначення стратегії підприємства відображають різні аспекти та підходи до стратегічного управління, які допомагають організаціям досягати своєї мети та успіху у динамічному бізнес-середовищі.

На нашу думку, все перераховане вище дозволяє узагальнити ці визначення стратегії підприємства наступним чином: стратегія підприємства - це

комплексний інтегрований план дій, який визначає основні кроки, необхідні для досягнення мети та місії організації, у контексті зовнішнього та внутрішнього середовища, з врахуванням унікальних конкурентних переваг та інновацій, що дозволяють організації створювати та зберігати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. У цьому контексті стратегія спрямована на оптимізацію використання ресурсів організації та максимізацію її потенціалу з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі. Стратегія підприємства передбачає планування та адаптацію до змін, забезпечуючи внутрішню спроможність організації у вирішенні викликів та забезпеченні сталого розвитку.

Підприємства, знаходячись в різних конкурентних позиціях, обирають різні базові стратегії розвитку бізнесу, що відповідають їх внутрішньому потенціалу та можливостям.

Важливо розглянути базові стратегії розвитку бізнесу, які вже набули широкого визнання у практиці та отримали докладне висвітлення в науковій літературі. Ці стратегії є еталонними та відображають різні підходи до зростання підприємства шляхом зміни одного чи декількох ключових елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технології.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку.

Використовуючи цю стратегію, підприємство старається покращити чи створити новий продукт, не змінюючи свою галузь. Крім того, підприємство активно досліджує можливості покращення своєї позиції на існуючому ринку або переходу на новий ринок [7].

Слід зауважити, що конкретні види стратегій концентрованого зростання включають:

- стратегія зміцнення позиції на ринку, де підприємство робить все можливе для завоювання кращих позицій на ринку зі своїм продуктом. Впровадження цієї стратегії потребує значних маркетингових зусиль та горизонтальної інтеграції, коли підприємство намагається контролювати своїх конкурентів;

- стратегія розвитку ринку, що передбачає пошук нових ринків для вже існуючого продукту;
- стратегія розвитку продукту, яка включає зростання шляхом виробництва нового продукту, що реалізовується на вже наявному ринку підприємства.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані із розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Вони використовуються, коли підприємство вже має сильний бізнес і не може здійснювати стратегії концентрованого зростання. У той же час інтегроване зростання не суперечить довгостроковим цілям підприємства. Наприклад, підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання інших компаній у схожих або суміжних галузях, що дозволяє розширити свій вплив та забезпечити доступ до нових ресурсів чи ринків. Або ж підприємство може розширювати свою діяльність зсередини [8].

Стратегія диверсифікованого зростання застосовується, коли підприємство визнає, що подальший розвиток на даному ринку з поточним продуктом в рамках даної галузі стає обмеженим. Основні фактори, які визначають вибір стратегії диверсифікації, включають:

- ринки у стані насичення або зменшення попиту: диверсифікація може бути стратегічним виходом
- потреба у значних фінансових ресурсах: диверсифікація може дозволити вкладення грошових коштів у більш прибуткові сфери бізнесу
- ефект синергії: новий бізнес може створювати синергію, використовуючи устаткування, комплектуючі, сировину тощо з поточного бізнесу;
- залучення нових кваліфікованих службовців.

Стратегії скорочення використовуються для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації компанії, яка застосовується в крайньому випадку, коли підприємство не може продовжувати свою діяльність;
- стратегія «збору врожаю» передбачає відмову від довгострокових перспектив на користь максимізації доходів у короткостроковій

- перспективі. Вона застосовується до несприятливого бізнесу, який може призвести до отримання доходу при розпродажу наявного продукту;
- стратегія скорочення частини підприємства полягає в закритті або продажі одного зі структурних підрозділів бізнесу для здійснення довгострокових змін у сфері діяльності підприємства;
 - стратегія скорочення витрат передбачає пошук можливостей та заходів для зменшення витрат. Вона спрямована на усунення невеликих джерел витрат і може включати тимчасові чи короткострокові заходи, такі як зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності, скорочення персоналу, припинення виробництва неприбуткових товарів і закриття неприбуткових потужностей. Ця стратегія може еволюціонувати в інші стратегії скорочення при подальшому продажу підрозділів або основних активів.

На практиці багатогалузеві компанії часто одночасно впроваджують кілька стратегій, визначаючи конкретну послідовність їх реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Базові стратегії підприємства

Стратегічна альтернатива	Характеристика
Стратегії концентрованого зростання	
Посилення позицій	Рефокусування та репозиціонування
Розвиток ринку	Посилення маркетингу
Розвиток продукту	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання	
Зворотна вертикальна інтеграція	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Інтеграція з компаніями збутової мережі
Горизонтальна інтеграція	Інтеграція товаровиробників
Стратегії диверсифікованого зростання	
Центрована диверсифікація	Розширення наявного виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікація	Впровадження нової технології на існуючому виробництві для створення нового продукту.
Конгломератна диверсифікація	Використання передових технологій на новому виробництві для розробки нового продукту на новому ринку.

Продовження табл. 1.1

Стратегії скорочення	
Ліквідація	Продаж компанії
«Збір врожаю»	Скорочення запасів та розпродаж продукції
Скорочення частини компанії	Продаж окремих СОБ та ліквідація відділів
Скорочення витрат	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Джерело: розроблено автором на основі [7], [8].

Ці групи стратегій не є вичерпними і можуть бути доповнені іншими стратегічними альтернативами.

Стратегія розвитку підприємства передбачає визначення основних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення напрямку дій та ефективного розподілу необхідних ресурсів для досягнення визначених цілей.

Стратегія підприємства формується на основі аналізу зовнішнього середовища та потенційних внутрішніх можливостей його діяльності, з урахуванням зовнішніх ринкових умов. Вона спрямована на встановлення довгострокової орієнтації підприємства на певний вид виробничої діяльності та досягнення відповідного або задуманого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Крім того, в процесі планування враховуються різні альтернативи стратегії, такі як: введення нового продукту на ринок, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення або припинення виробництва та продажу певних товарів і послуг.

Стратегія підприємства завжди повинна об'єднувати заплановану та фактичну лінію поведінки, а також мати здатність реагувати на нові виклики та можливості.

Отже, головне завдання, яке вирішує стратегія підприємства - це забезпечення впровадження інновацій та змін в організацію шляхом раціонального розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін.

1.2 Поняття стратегічного набору та його ключові компоненти

Під поняттям «стратегічного набору» розуміється система взаємопов'язаних стратегій різних рівнів, яка утворює ієрархічну структуру. Ці стратегії визначають напрямки всебічного розвитку підприємства протягом конкретного періоду часу та сприяють досягненню його стратегічних цілей.

На думку З. Є. Шершньової, стратегічний набір – це «система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі» [5].

Під час побудови стратегічного набору підприємства є важливим використання принципу ієрархії. Цей принцип передбачає, що стратегія кожного рівня в організації повинна бути узгоджена з загальною стратегією вищого рівня. Окрім цього, ця ієрархія забезпечує підтримку загальної стратегічної лінії для досягнення спільного результату.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства [6].

Б. Карлофф [9], розкриваючи зміст ієрархічної структури (будови стратегій), трактує його так: «на більш високому рівні управління вважається стратегією (тобто засобом для досягнення якихось цілей), на нижчих рівнях воно вважається набором цілей або завдань».

Процес побудови стратегічного набору відбувається на всіх рівнях управлінської ієрархії підприємства. Це означає, що кожен рівень організації має свої власні стратегії, що сприяють досягненню цілей організації в цілому. При цьому стратегії на різних рівнях повинні бути збалансовані та узгоджені між собою, а також враховувати реалії зовнішнього середовища та внутрішні потенційні можливості.

Враховання принципу ієрархії у процесі побудови стратегічного набору дозволяє підприємству забезпечити єдність та спрямованість всіх стратегічних дій на досягнення загальної мети організації. Це також допомагає уникнути

конфліктів між різними рівнями управління та забезпечити ефективне впровадження стратегій на всіх рівнях підприємства.

В побудові стратегічного управління підприємством використовується підхід піраміди стратегій, що передбачає взаємозв'язок між стратегіями різних рівнів. Ця піраміда складається з трьох рівнів стратегій: корпоративної, ділової (бізнес-стратегії) та функціональної стратегії.

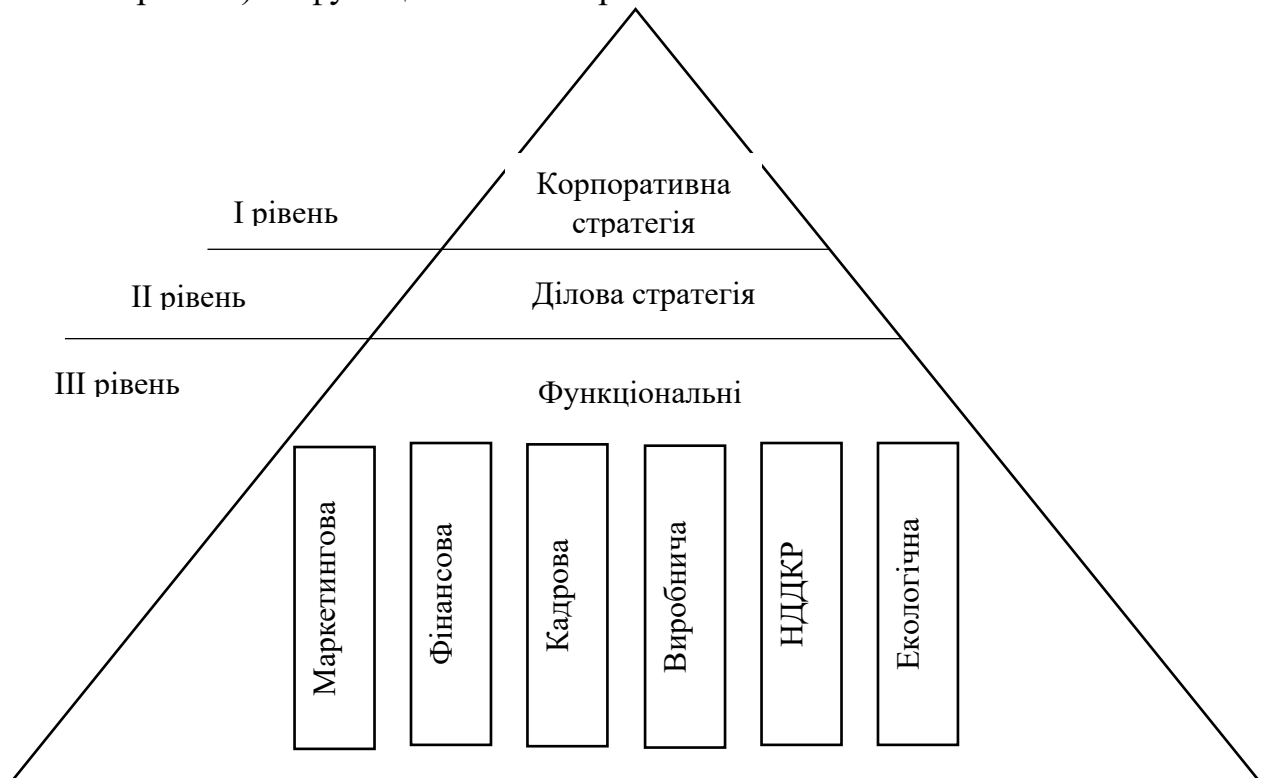


Рис 1.1. Піраміда стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі: [6]

Корпоративна стратегія - це загальна стратегія, що визначається на найвищому рівні управління організацією. Вона орієнтована на досягнення мети і місії організації в цілому, включаючи планування ділових напрямків.

Оскільки корпоративна стратегія визначає загальний курс розвитку підприємства і включає «дії, спрямовані на зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, і підходи, що використовуються для управління справами компанії», можна назвати її портфельною стратегією.

Така стратегія включає наступні ключові аспекти:

- Розподіл інвестицій між різними господарськими підрозділами.
- Диверсифікація з метою отримання синергетичного ефекту.

- Посилення конкурентних позицій у кожній сфері бізнесу.
- Формування загального потенціалу підприємства.

Ділова стратегія - це стратегія, яка визначає шляхи досягнення конкурентної переваги в певній галузі бізнесу або сегменті ринку. Вона спрямована на досягнення мети, яка впливає з корпоративної стратегії.

У науковій літературі ділову стратегію також називають бізнес-стратегією, і вона спрямована на забезпечення стабільних конкурентних переваг і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства у конкретній галузі.

Ділова стратегія розвитку відіграє роль своєрідного фільтра, через який у процесі підготовки має проходити всі управлінські рішення стратегічного характеру й який залежно від вибраного варіанту ділової стратегії розвитку суттєво впливає на кінцевий результат прийняття стратегічного рішення щодо загального розвитку підприємства у цілому.

Ділова стратегія передбачає такі аспекти:

- Реагування на зовнішні зміни з метою досягнення ефективності.
- Розробка заходів та підходів до створення конкурентних переваг.
- Формування стратегій для підсилення конкурентних позицій та поліпшення показників діяльності.

Закордонні вчені вважають, що ділова стратегія розвитку «налаштовує» підприємство на організацію використання обмежених економічних ресурсів підприємства для отримання прибутку шляхом задоволення вимог зовнішнього оточення, зокрема споживачів. Так, Джон Л. Дейлі наголошує на тому, що ділова стратегія – це позиціонування підприємства в контексті його постачальників, споживачів, основних конкурентних переваг, застосовуваних технологій, географічних зон та інших факторів, що впливають на ефективність розподілу ресурсів підприємства й обслуговування його споживачів [10].

Особливість стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає у тому, що її основні елементи підпорядковуються головним стратегічним напрямкам підприємства в цілому, з фокусом на розробці конкурентної та функціональних стратегій для цих бізнес-одиниць [11].

Однією з компонентів ділової стратегії підприємства є стратегія конкуренції, яка включає в себе залучення клієнтів, активну конкурентну боротьбу та зміцнення позицій на ринку. Конкурентна стратегія компанії визначає як наступальні, так і оборонні дії, вибір яких залежить від конкретної ситуації на ринку.

Функціональна стратегія - це стратегія, яка визначає дії та плани конкретних функціональних підрозділів організації, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Вона повинна підтримувати ділову стратегію та внести свій внесок у досягнення корпоративних цілей.

Функціональні стратегії можна визначити як підтримуючі стратегії, що визначають стратегічний курс для різних функціональних напрямків або підсистем управління підприємством. Вони спрямовані на досягнення цілей цих функціональних підсистем та забезпечення контролю за процесом реалізації корпоративних та конкурентних стратегій, беручи при цьому активну участь у їх розробці та коригуванні [12].

Розробка функціональних стратегій дозволяє підприємству здійснювати ефективну економічну діяльність на ринку, відповідно до обраної місії та досягнути поставлених цілей [13]. Ці стратегії можуть бути спрямовані на різні напрямки, такі як маркетинг, фінанси, кадри, виробництво, дослідження та розвиток, екологічні питання тощо.

Будь-яка функціональна стратегія є критичним елементом в стратегічному управлінні підприємством. При її розробці важливо враховувати різноманітні фактори, що впливають на діяльність підприємства в цілому.

Основні чинники, які потрібно враховувати при формуванні функціональної стратегії, включають такі аспекти:

- Роль та характеристика діяльності конкретної функції в рамках підприємства. Краще зрозуміти, як функція впливає на загальну продуктивність та ефективність підприємства.

- Взаємозв'язок між змістовною спрямованістю та впливом конкретної функції на досягнення загальних цілей та місії підприємства. Це допоможе підтримувати взаємодію між функціями та загальними цілями.
- Оцінка впливу виконання завдань функції на розвиток підприємства. Це дозволяє уникнути негативного впливу та мінімізувати його вплив на загальні результати підприємства.
- Розуміння меж функцій та областей спільних інтересів. Це сприяє узгодженому співробітництву підприємством в цілому.
- Аналіз переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, а також оцінка сильних і слабких сторін у їх взаємодії. Це допомагає покращити взаємодію та сприяє більш ефективному функціонуванню підприємства.
- Розгляд наявності або відсутності «вузькофункціонального» підходу та конфліктів у вирішенні загальних проблем підприємства. Це дозволяє вирішувати конфлікти та забезпечувати спільне рішення для досягнення загальних цілей.
- Підтримка балансу між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, які займаються виконанням робіт у різних функціональних групах.

Це сприяє забезпеченню відповідності діяльності підприємства його стратегічним цілям та місії [14].

Забезпечуючи оптимальну взаємодію між функціональними стратегіями, підприємство може ефективно виконувати свої завдання та максимізувати свій потенціал на ринку. Це важливо для створення конкурентних переваг та досягнення успіху в умовах постійних змін і викликів, що стоять перед сучасними організаціями.

Підхід піраміди стратегій допомагає забезпечити узгодженість та спрямованість дій на всіх рівнях організації, щоб досягти загальної мети підприємства. Функціональні стратегії повинні бути вироблені з урахуванням ділової стратегії, а ділова стратегія - з урахуванням корпоративної стратегії, що створює єдину спрямованість у діяльності всієї організації.

Стратегічний набір підприємства має бути гнучким відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Адаптація стратегічного набору дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в галузі, переважати конкурентів та залишатися високоефективним та прибутковим.

1.3 Інструменти формування стратегічного набору

При формуванні стратегічного набору необхідно керуватися кількома основними принципами. За результатами аналізу досліджень з теоретичних основ формування стратегічного набору можна сформулювати перелік основних вимог, яким має відповідати сформований набір:

- надійність плану передбачає його обґрунтованість та збалансованість;
- цілеспрямованість – орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- гнучкість і динамічність враховують зміни в усіх елементах стратегічного управління (зовнішнє і внутрішнє середовище);
- ієрархічність - побудова взаємопов'язаних стратегій на всіх рівнях управління, а також виокремлення стратегій різного типу;
- актуальність з огляду на вимоги ринку;
- цілісність - відображення економічних процесів у сукупності та взаємозв'язку;
- узгодженість з цілями підприємства;
- баланс між прибутковими та витратними стратегіями.

Аналізуючи весь процес формування стратегічного набору, можемо зробити висновки, що вибір ефективних інструментів для формування стратегічного набору є невід'ємною складовою успішного управління будь-яким підприємством. Це забезпечує раціональне використання ресурсів та максимізацію потенційних переваг. Основні принципи, такі як надійність, цілеспрямованість, гнучкість, ієрархічність, актуальність, цілісність, узгодженість, розуміння і баланс, виступають як орієнтири у виборі цих

інструментів. Врахування цих принципів гарантує, що обрані інструменти будуть відповідати потребам підприємства та дозволять ефективно реалізувати стратегічний набір. Здійснений з урахуванням цих принципів вибір інструментів допоможе забезпечити конкурентоспроможність підприємства та адаптацію до змін у навколишньому середовищі, забезпечуючи стійкий та ефективний розвиток на довгострокову перспективу.

Розглянемо деякі з найбільш ефективних інструментів, що використовуються для формування стратегічного набору.

Найбільшою популярністю у практиці вітчизняного стратегічного управління користується інструмент SWOT-аналізу. В ході його проведення формується матриця SWOT, яка демонструє сильні та слабкі сторони, пов'язані з можливостями та загрозами, і визначає шляхи найбільш ефективного використання їх для досягнення цілей підприємства. Однак цей метод є досить загальним і часто не враховує специфічних особливостей діяльності конкретного підприємства, що призводить до зниження ефективності стратегічного управління [16].

PEST-аналіз спрямований на спостереження за змінами макросередовища в чотирьох ключових напрямках та виявлення тенденцій і подій, які не контролюються підприємством, але впливають на результати прийнятих стратегічних рішень. Аналіз PEST передбачає ідентифікацію та оцінку впливу факторів макросередовища на поточну та майбутню діяльність підприємства. Він виділяє чотири основні групи чинників, які є найбільш суттєвими для стратегії підприємства:

Політично-правові (P - Political): стабільність уряду, зміни в законодавстві; вплив держави на галузі, включаючи обсяг державної власності; державне регулювання; конкуренція у галузі; фіскальна політика.

Економічні (E - Economic): загальна економічна ситуація (зростання, стабілізація, спад); обмінний курс та рефінансування; рівень інфляції; рівень безробіття; ціни на енергоресурси.

Соціокультурні (S - Sociocultural): демографічні зміни; зміни в структурі доходів; відношення до праці та відпочинку; соціальна мобільність населення; споживча активність.

Технологічні (T - Technological): державна технічна політика; значущі тенденції у сфері технологій; нові продукти (темпи оновлення та впровадження нових технологій); нові патенти.

PEST-аналіз широко застосовується в стратегічному управлінні підприємствами як маркетинговий інструмент.

Зауважимо, що результати PEST-аналізу більшою мірою орієнтуються на зовнішнє середовище та планують свій стратегічний розвиток на тривалий час.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) дозволяє визначити потенційні можливості для росту в різних сегментах бізнесу на основі аналізу частки ринку та темпів зростання. Допомагає управлінцям визначити, які підрозділи бізнесу потребують більше інвестицій та уваги.

У матриці BCG розглядаються два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, та загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку [17].

Дослідження свідчать про те, що матриця BCG базується на двох гіпотезах. Перша гіпотеза ґрунтується на ефекті досвіду. Вона передбачає, що значна частка ринку вказує на наявність конкурентної переваги, пов'язаної з рівнем виробничих витрат. З цієї гіпотези випливає, що найбільший конкурент має найвищу рентабельність при продажу за ринковими цінами, і для нього фінансові потоки є максимальними.

Друга гіпотеза базується на моделі життєвого циклу товару і передбачає, що на ринку зі зростаючою тенденцією попиту спостерігається збільшення потреби у фінансових ресурсах для відновлення та розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами тощо. Однак, якщо темп зростання ринку є

незначним (зрілий або стагнуючий ринок), товар не вимагає значного фінансування.

Матриця BCG має багато спільного з кривою життєвого циклу товару. Однак її перевага на відміну від простої моделі життєвого циклу товару (галузі) полягає у комплексному розгляді певного набору продуктів, які можуть знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, та виробленні рекомендацій щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами.

Матриця BCG свого часу була значним внеском в інструментарій стратегічного планування, вона пов'язала ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами функціонування.

Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) є важливим інструментом для інтерпретації динаміки товару на ринку. Як засіб планування, ця концепція дозволяє керівництву підприємства визначати основні маркетингові завдання на кожному етапі циклу і розробляти відповідні маркетингові стратегії. Як інструмент контролю, концепція ЖЦТ дозволяє оцінювати результативність виробництва товарів порівняно з попередніми аналогічними товарами.

Практична цінність теорії життєвого циклу товару полягає в тому, що вона дозволяє маркетологам передбачати та адекватно реагувати на зміни в смаках споживачів, каналах розподілу, конкуренції, а також аналізувати товарний асортимент [18].

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер виявив нові ключові аспекти у природі конкурентоспроможності й сформулював метод аналізу п'яти сил, які формують конкурентний ландшафт на ринку. Цей метод допомагає проаналізувати привабливість структури ринку та сформувати індивідуальну бізнес-стратегію компанії. Відтоді цей стратегічний інструмент відомий як «П'ять сил конкуренції за М. Портером».

Ця модель дозволяє аналізувати силу конкуренції в галузі та визначати привабливість ринку. Вона враховує загрози нових учасників, потужність постачальників та покупців, загрозу заміни та ступінь конкуренції між існуючими учасниками.

Аналіз п'яти сил широко використовується для визначення структури галузі та визначення корпоративної стратегії. Цей аналітичний інструмент дозволяє компаніям оцінювати силу конкуренції у галузі, виявляти ключові фактори, які впливають на їхню прибутковість, та розробляти стратегію, яка дозволяє їм ефективно конкурувати та збільшити свою конкурентоспроможність. М. Портер зазначає, що процес вибору стратегії складається з аналізу структури і факторів впливу у галузі, виявленні та оцінці альтернатив, і формування системи конкурентних стратегій [19].

Матриця Ансоффа (матриця «товар – ринок») є аналітичним інструментом стратегічного менеджменту, розробленим Ігорем Ансоффом, американським вченим російського походження, і вона призначена для визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Ця матриця широко використовується в практиці стратегічного управління підприємством.

Матриця Ансоффа є інструментом бізнес-аналізу, який допомагає топ-менеджменту вибрати оптимальне рішення, враховуючи ринок, на якому компанія планує діяти, і стан продукту, для якого обирається стратегія. Ринок може бути новим для компанії, але часто вона розробляє стратегію для ринку, на якому вже працює. Продукт у цьому випадку також може бути або новим, або вже існуючим. У свою модель Ансофф включив чотири компоненти, що стосуються портфельної стратегії, які допомагають компанії визначити бажані для неї масштаби майбутнього бізнесу:

- вектор географічного зростання;
- конкурентна перевага;
- синергію;
- стратегічну гнучкість [20].

Протягом останніх років спостерігається зростання застосування в процесі стратегічного управління системи «Balanced Scorecard» (BSC), яку розробили професор Гарвардської школи бізнесу Роберт Каплан та засновник компанії «Balanced Scorecard Collaborative» Девід Нортон. Основним припущенням цього підходу є необхідність використання більш збалансованого підходу для

ефективного управління компанією в сучасних умовах. Система BSC включає в себе комплекс показників, які поділені за чотирма категоріями: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток [21].

«Balanced Scorecard» дозволяє перетворити стратегічні цілі розвитку підприємства на конкретні завдання для працівників на кожному рівні управління, що сприяє більш ефективному контролю за виконанням обраної стратегії в межах кожного окремого процесу. Серед основних переваг використання системи BSC виділяють [22]:

- можливість оперативного реагування на зміни у конкурентному середовищі та ринкових умовах;
- відповідність різноманітним завданням та напрямам діяльності підприємства в різних галузях економіки;
- узгодженість елементів моделі з ключовими факторами успіху та розвитку підприємства;
- збереження чіткої структури та встановлених взаємозв'язків у системі в умовах середовища, що змінюється;
- відповідність сучасним вимогам до стратегічного управління.

Ці інструменти допомагають підприємствам ретельно аналізувати своє становище на ринку та визначати оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей. Додатковою важливою складовою процесу формування стратегічного набору є вивчення та аналіз ключових трендів у галузі, в технологічному секторі та серед споживачів. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у споживацьких потребах та технологічних інноваціях.

Крім того, з огляду на ризики та невизначеність, пов'язані з бізнес-середовищем, стратегічне планування вимагає врахування альтернативних сценаріїв та розробки планів дій для різних можливих ситуацій. Це допомагає забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства у змінних умовах ринку.

Зокрема, в сучасному бізнес-середовищі все більше використовуються інструменти цифрового стратегічного аналізу, що дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних для виявлення ключових тенденцій та

взаємозв'язків. Аналіз цих даних допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо формування стратегічного набору та його впровадження.

Врахування цих інструментів та методів у процесі формування стратегічного набору дозволяє підприємствам визначити оптимальні стратегії для досягнення успіху та стійкого розвитку в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах динамічного бізнес-середовища стратегічне управління набуває великого значення, оскільки підприємство вимагає процесу управління в умовах невизначеності. Щоб ефективно функціонувати, компанії повинні адаптуватися до змін. Різні вчені у галузі управління визначають стратегію як ключовий інструмент досягнення успіху в конкурентному середовищі. Це включає в себе комбінацію різноманітних стратегій для досягнення бажаних результатів. Важливою складовою стратегічного управління є гнучкість та адаптивність до змін у середовищі. Всі ці аспекти дозволяють організаціям створювати та зберігати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі, забезпечуючи їх сталий розвиток.

Стратегічний набір включає систему взаємопов'язаних стратегій на різних рівнях організації, утворюючи ієрархічну структуру. Використання принципу ієрархії дозволяє забезпечувати спрямованість стратегій на всіх рівнях. Гнучкість та адаптація стратегічного набору важливі для реагування на зміни в середовищі та досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства.

У формуванні стратегічного набору важливо керуватися кількома принципами, такими як надійність, цілеспрямованість, гнучкість, ієрархічність, актуальність, цілісність, узгодженість та баланс. Вибір ефективних інструментів для формування стратегічного набору дозволяє підприємствам раціонально використовувати ресурси та максимізувати потенційні переваги. Вивчення ключових трендів у галузі та розробка альтернативних сценаріїв допомагають забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ПрАТ «Одеський коньячний завод» (ОКЗ) – одне з найпотужніших підприємств, має найстарішу історію серед підприємств галузі в Україні, що спеціалізуються у виробництві коньяку та брендів [23]. Його історія пов'язана з династією Шустових і починається ще у 1863 році. До 1956 року ОКЗ був єдиним виробником коньяку в країні. У 2007 році цей легендарний завод увійшов до складу найбільшого холдингу Global Spirits у Східній Європі і став лідером у своїй галузі. Підприємство повністю оснащено класичними французькими дистиляційними установками і сучасним європейським обладнанням, що забезпечує повний цикл виробництва продукції згідно з коньячними технологіями, які використовуються вже понад 150 років. Від 2017 року завод оснащений найбільшим у своєму роді акратофором в Україні — спеціальним апаратом для отримання ігристого вина резервуарним способом [24].

Сьогодні Одеський коньячний завод:

- має найбільший у Європі цех дистиляції.
- забезпечує виробництво до 30 мільйонів літрів виноматеріалів щодня.
- здійснює дистиляцію до 5 тисяч літрів абсолютного алкоголю щодня.
- має запас коньячних спиртів понад 15 тисяч бочок, з яких 15% налічують спирти, витримані протягом 50 років.

Основною діяльністю компанії є виробництво горілчаної продукції, дистрибуція алкогольних та інших напоїв, а також інші торговельні операції в Україні.

Основний вид діяльності підприємства відповідно КВЕД [25]:

11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв

Інші:

11.02 Виробництво виноградних вин

46.34 Оптова торгівля напоями

90.01 Театральна та концертна діяльність

91.02 Функціонування музеїв

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

У 2013 році Одеський коньячний завод почав експортні поставки коньячних спиртів власного викурювання до Франції. А в кінці року в старовинних підвалах ОКЗ відкрився Музей коньячного справи Н. Л. Шустова - перший і єдиний в Україні . У 2015 році Музей був занесений на туристичну карту винних маршрутів, складену Асоціацією по культурно-туристичному обміну при Раді Європи (Астея) [23].

Офісні приміщення знаходяться як у Одесі, так і в Києві. Завод володіє значними площами власних елітних виноградників, які охоплюють площу приблизно 1000 гектарів, що складає близько 4 мільйонів елітних виноградних лоз, це дає більше 10 мільярдів виноградних ягід за сезон, знаходяться біля селища Великодолинське на сприятливій смузі між 45-ю і 46-ю паралелями, віддалені від Одеси на 30 кілометрів. Це дозволяє компанії повністю забезпечити себе виноградом для створення високоякісних продуктів, зокрема коньяків. На території розплідників підприємства вирощуються такі сорти винограду, як Шардоне, Рислінг Рейнський, Совіньйон Блан, Трамінер Рожевий, Піно Нуар, Піно Менсьє, Піно Блан, Каберне Совіньйон та Мерло. Лоза була привезена з найкращих розплідників Франції та Німеччини, а поряд з нею ростуть також кущі троянд.

Підприємство активно експортує свою продукцію до 14 країн, зокрема Польщі, Литви, Нідерландів, Кіпру, Латвії, Німеччини, Ізраїлю, Італії, США, Франції, Китаю та Австралії.

Продукція компанії реалізується через дистрибуційну компанію «ГСС», що входить до складу холдингу «Global Spirits». Постійне розширення асортименту продукції та послуг дозволяє підприємству активізувати роботу і розширювати географію своєї діяльності.

Завод випускає досить широкий асортимент однорідної продукції: ординарні, марочні, колекційні коньяки, chocolatier.

Таким чином, можна сказати, що асортимент підприємства гармонійний. Інші характеристики асортименту продукції представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Коньяки				Chocolatier
колекційні	марочні	преміум	ординарні	
«КС» «Київ»	«ЧАЙКА»	«SHUSTOFF Le Grand Royal V.S.»	«ДЕСНА 3 ЗІРОЧКИ»	«ШОКОЛАД ТА ВИШНЯ»
«ОДЕСА»	«АРКАДІЯ»	SHUSTOFF Le Grand Royal V.S.O.P.	«ДЕСНА 4 ЗІРОЧКИ»	«ШОКОЛАД ТА КАВА»
«ОС» «Україна»	«ЮВІЛЕЙНИЙ»	SHUSTOFF Le Grand Royal V.V.S.O.P.	«ШУСТОВ 3 ЗІРОЧКИ»	«ШОКОЛАД ТА ВАНІЛЬ»
«ОС» «Золотий ДЮК 35»		SHUSTOFF Grand Royal X.O.	«SHUSTOFF GRAND PRIX PARIS V.S.»	«ШОКОЛАД ТА ВИШНЯ»
		SHUSTOFF Le Grand Roi X.O.	«SHUSTOFF GRAND PRIX PARIS V.S.O.P.»	
		SHUSTOFF OLD HISTORY 3 роки		
		SHUSTOFF OLD HISTORY 4 роки		
		SHUSTOFF OLD HISTORY 5 років		
		SHUSTOFF OLD HISTORY VVSOP		

Джерело: складено автором на основі [23].

Місія підприємства полягає у тому, щоб підтримувати свідоме споживання алкогольних напоїв серед споживачів, створюючи та постачаючи високоякісну алкогольну продукцію і підвищити культуру споживання алкогольних напоїв.

Організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод» лінійно-функціонального (комбінованого) типу (Додаток А).

Управління заводом здійснюється високопрофесійними фахівцями з великим практичним досвідом у коньячній галузі. Це відображає сукупність

взаємопов'язаних процесів організації, планування, контролю та мотивації, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Кваліфікаційний рівень керівного персоналу та спеціалістів перевіряється, щоб забезпечити відповідність їхньої освіти та ділових якостей вимогам їхніх посад.

Обсяги виробництва та реалізації продукції заводу за останні 5 років представлені в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та реалізації продукції заводу, тис. дал

Рік	Виробництво			Реалізація		
	Коньяк	Вино	Напій алкогольний (chocolatier)	Коньяк	Вино	Напій алкогольний (chocolatier)
2017	584,5	246,1	13,6	551,8	247,1	15,7
2018	447,9	262,7	30,2	437,5	261	29,3
2019	392,9	243,7	42,8	393,6	244,5	42,7
2020	361,8	309,5	65,8	361,1	310,1	63,8
2021	379,9	323,4	75,7	379,1	322,5	73,4

Джерело :розроблено автором на основі фінансової звітності

Фінансовий стан організації є комплексним поняттям, що виникає в результаті взаємодії всіх складових системи фінансових відносин в організації. Це поняття включає в себе сукупність господарсько-виробничих факторів та характеризується системою показників, які відображають використання, наявність та розміщення фінансових ресурсів. Оцінка фінансового стану організації спрямована на виявлення резервів для підвищення доходності, рентабельності та платоспроможності.

Фінансова звітність підприємства, а саме форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2021 рр. наведена в Додатку Б. Особливе місце серед показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, належить показникам ліквідності та платоспроможності.

Особливе місце серед показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, належить показникам ліквідності та платоспроможності. Ліквідність вказує на здатність підприємства виконувати свої фінансові

зобов'язання в короткостроковий період, а платоспроможність визначає загальну здатність підприємства виконувати свої зобов'язання.

Розглянемо та проаналізуємо показники ліквідності заводу в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Розрахунок показників ліквідності підприємства

Показник	Джерело інформації	Нормативне значення	На кінець першого року	На кінець другого року
1.Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{ф.1, р.1195}}{\text{ф.1, р.1695}}$	1,5 – 2	1,50	1,32
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{ф.1, р.1195} - \text{р.1100} - \text{р.1110}}{\text{ф.1, р.1695}}$	0,5 – 1	0,84	0,81
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф.1, р.1160} + \text{р.1165}}{\text{ф.1, р.1695}}$	0,2 – 0,35	0,0003	0,003
4.Власні оборотні кошти	ф.1, р. 1495 – ф.1, р.1095	> 0	1	1
5.Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$\frac{\text{ф.1, р.1165}}{\text{ф.1, р.1495} - \text{ф.1, р.1095}}$	збільшення	0,0047	-0,046
6.Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\text{ф.1, р.1495} - \text{р.1095} + \text{р.1600} + \text{р.1615}}{\text{ф.1, р.1100} + \text{р.1110}}$	> 1	1,47	1,75

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності визначає, наскільки підприємство може використовувати свої оборотні активи для погашення поточних зобов'язань. За результатами розрахунків бачимо, що на кінець обох років цей показник перевищує нормативне значення 1,5 – 2. Це означає, що підприємство має достатньо грошових ресурсів, щоб погасити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вираховується, виключаючи з оборотних активів запаси. Цей показник також перевищує нормативне значення 0,5 – 1 на кінець обох років. Це вказує на те, що підприємство має достатньо ліквідних активів, щоб погасити поточні зобов'язання без урахування запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає, наскільки підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти. На кінець обох років цей показник нижче від нормативного діапазону 0,2 – 0,35. Це може вказувати на те, що підприємство

може мати проблеми з погашенням короткострокових зобов'язань за рахунок своїх ліквідних активів.

Власні оборотні кошти показують, яка частина поточних активів фінансується за рахунок власного капіталу підприємства. У цьому випадку, вони дорівнюють 1 на обох роках, що означає, що всі поточні активи фінансуються за рахунок власного капіталу.

Від'ємне значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів на другий рік (-0,046) вказує на те, що власні оборотних коштів не вистачає для покриття поточних зобов'язань. Це може бути показником неефективного управління ліквідністю та потребою у додаткових ліквідних активах.

Коефіцієнт покриття запасів визначає, наскільки запаси фінансуються за рахунок різних джерел. Значення показника на кінець обох років (1,47 та 1,75) перевищує нормативне значення 1, вказуючи на достатнє покриття запасів різними джерелами.

Враховуючи ці показники, можна зробити наступні аналітичні висновки:

- Підприємство має високу поточну ліквідність, що свідчить про його здатність погасити поточні зобов'язання своєчасно і без проблем.
- Відсутність абсолютної ліквідності (здатність погасити короткострокові зобов'язання грошовими коштами) може викликати деякі обмеження в спроможності погасити зобов'язання в негайних ситуаціях.
- Власні оборотні кошти фінансуються власним капіталом, що може бути позитивним сигналом щодо стабільності фінансового стану підприємства.
- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами може бути покращений, збільшуючи кількість грошових коштів в оборотних активах.
- Негативне значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів може вказувати на неефективне управління ліквідністю. Потрібно вдосконалити стратегію управління грошовими коштами та оборотними активами.
- Коефіцієнт покриття запасів свідчить про те, що запаси фінансуються належним чином і мають достатнє покриття з різних джерел.

Загальною тенденцією є те, що підприємство має задовільну ліквідність, але може покращити абсолютну ліквідність та маневреність власних оборотних коштів для забезпечення більшої фінансової стабільності та гнучкості у управлінні ліквідністю.

Показники фінансової стійкості підприємства надають інформацію про його здатність виконати свої фінансові зобов'язання та забезпечити стійкість у випадку несприятливих умов. Розрахунок показників фінансової стійкості представлено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Джерело інформації	Нормативне значення	На кінець першого року	На кінець другого року
1. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	$\frac{p.1495}{p.1900}$	$\geq 0,5$, збільш.	0,23	0,15
2. Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз}$)	$\frac{p.1900}{p.1495}$	≤ 2 , зменш.	4,29	6,59
3. Коефіцієнт фінансового ризику ($K_{фр}$)	$\frac{p.1900 - p.1495}{p.1495}$	$\leq 0,5$, крит. – 1	3,29	5,59
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{ман\ вк}$)	$\frac{p.1495 - p.1095}{p.1495}$	> 0 ; збільш.	0,16	-0,27
5. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень ($K_{стр\ дв}$)	$\frac{p.1595}{p.1095}$	–	1,18	1,24
6. Коефіцієнт довгострокового залучення коштів ($K_{дзк}$)	$\frac{p.1595}{p.1495 + p.1595}$	0,4	0,49	0,61
7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел ($K_{фнкд}$)	$\frac{p.1495}{p.1495 + p.1595}$	0,6	0,50	0,38

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі розрахованих показників можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт автономії показує, що підприємство має низьку автономію, оскільки власний капітал становить лише 15-23% від загальних активів. Це свідчить про те, що підприємство сильно залежить від зовнішніх джерел

фінансування, і можливо, потрібно зосередитися на збільшенні власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності: підприємство має високий рівень фінансової залежності, що може бути ризиковим. Необхідно зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансового ризику: високий рівень фінансового ризику свідчить про недостатню здатність погасити зобов'язання в разі необхідності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу: негативне значення на кінець другого року може вказувати на те, що частина власного капіталу залишилася «капіталізованою» і не використовується для маневрування. Потрібно розглянути можливості для збільшення гнучкості використання власних коштів.

Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень: підприємство вкладає зовнішні кошти в довгострокові інвестиції.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів: зростання цього показника свідчить про збільшену залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що може бути ризиковим.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав нестабільність у використанні власних коштів.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих вкладень: низький рівень коефіцієнта фінансової незалежності капіталізованих вкладень може свідчити про залежність підприємства від зовнішніх джерел, що може бути ризиковим. Підприємство має значну фінансову залежність від зовнішніх джерел, але також вкладає велику кількість ресурсів у довгострокові інвестиції, які можуть забезпечити розвиток і підвищення якості продукції. Важливо управляти цією залежністю і забезпечити баланс між фінансовою стійкістю та інвестиціями в розвиток бізнесу.

2.2 Аналіз стану та перспектив розвитку ринку коньяку в Україні

Ринок алкогольних напоїв в Україні відіграє важливу роль у бюджеті та є однією з пріоритетних галузей харчової промисловості. Держава регулює діяльність підприємств, які працюють на цьому ринку, не тільки на законодавчому рівні, але й через інші механізми. Виробництво алкогольних напоїв в країні завжди характеризувалося високим рівнем конкуренції та приваблювало нових підприємців та інвесторів. Це пояснюється низкою причин, зокрема такими: усталені традиції споживання алкогольних напоїв, високий рівень попиту на продукцію, високий рівень рентабельності та ін. Все це забезпечує високий рівень якості продукції, стимулює інноваційну активність підприємств і т.д.

Проте не зважаючи на переваги, сучасне вітчизняне підприємство щодня має реагувати на виклики, що формуються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. До вже звичних підприємцям факторів впливу зовнішнього середовища (високий рівень конкуренції на ринку, зміни у законодавстві, нестабільний економічний та політичний стан в країні) у 2020 році вони мали адаптуватися та налагодити усі бізнес-процеси в умовах карантинних обмежень від пандемії SARS-CoV-2. Однак повномасштабне вторгнення російських військ в Україну у 2022 році стало ще більшим потрясінням для бізнесу та країни в цілому. Підприємці мали забезпечити не лише власну безпеку, а й можливість збереження або евакуацію бізнесу з окупованих регіонів або тих, де велися активні бойові дії. Все це вплинуло на ємність, структуру та стан ринку алкогольних напоїв у цілому [26].

Незважаючи на те, що ринок алкогольних напоїв має свою привабливість для підприємців з урахуванням зазначених вище факторів, варто відзначити, що саме через їх потенційно шкідливий вплив на здоров'я людини функціонування цього ринку та здійснення підприємницької діяльності на ньому супроводжується значним контролем та впливом з боку держави. Розглянемо актуальні нормативні документи вітчизняного законодавства, які наразі

регулюють виробництво та обіг алкогольних напоїв, а також проаналізуємо останні зміни, що були ухвалені.

Податковий кодекс України визначає правила сплати податків та зборів, перелік обов'язкових платежів, порядок їх збору та контролю, права та обов'язки платників, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [27].

Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» визначає основні засади державної політики щодо регулювання виробництва, експорту, імпорту, оптової і роздрібною торгівлі названих у законі категорій продукції та забезпечення їх високої якості та захисту здоров'я громадян, а також посилення боротьби з незаконним виробництвом та обігом на території України [28].

03 січня 2023 року набрав чинності Закон України від 13 грудня 2022 року № 2836-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сприяння відновленню енергетичної інфраструктури України» яким внесено зміни, зокрема, до Податкового кодексу України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI, Закону України від 19 грудня 1995 року № 481/95-ВР «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального»

Зміни до Кодексу, зокрема, передбачають звільнення від оподаткування акцизним податком виноматеріалів виноградних (коди згідно з УКТ ЗЕД 2204 29 - 2204 30), вироблених на підприємствах первинного виноробства, які експортуються цими підприємствами.

Зміни до Закону № 481 суттєво спрощують умови діяльності малих виробництв виноробної продукції, дозволяючи їм здійснювати оптову та роздрібну торгівлю алкогольними напоями без окремої ліцензії. Крім того, встановлюється щорічна плата за ліцензію на оптову торгівлю, а також обов'язок

подання звітів про обсяги виробництва та обігу алкогольних напоїв. У випадку невиконання цих вимог передбачено штраф у розмірі 1020 гривень [29].

Наказ «Про затвердження Правил виробництва коньяків України» визначають порядок виробництва коньяків України та є обов'язковими для складання технологічних інструкцій, контролю коньячного виробництва всіма суб'єктами господарювання незалежно від форми власності.

Внесені зміни щодо розподілу ординарних коньяків витриманих не менше 3 років [30].

Закон України «Про виноград та виноградне вино» регулює вирощування винограду, виробництво вина та інших продуктів виноробства, встановлює правила контролю і нагляду в цих галузях, визначає права й обов'язки виробників, а також спрямований на посилення боротьби з фальсифікацією виноробних продуктів в Україні.

Зміни стосуються приведення норм галузевого законодавства у відповідність до вимог міжнародних правил виробництва виноробної продукції та імплементація положень Регламентів (ЄС) і Постанови (ЄС) щодо енологічних практик, маркування і захисту географічних зазначень виноробної продукції та контролю у сфері виноробства, а також спрощення ведення підприємництва та дерегуляції у виноградно-виноробній галузі, створення сприятливих умов щодо розвитку суб'єктів господарювання всіх форм власності та виробництва високоякісної продукції з особливими властивостями, що обумовлені екологічними умовами території походження [31].

Аналіз нормативної бази, яка регулює виробництво та обіг алкогольних напоїв в Україні, виявив широкий спектр заходів, які приймаються державними органами та владою загалом. Зазначений перелік нормативних актів не є вичерпним, що підтверджує системність та ємність державного контролю й регулювання у цій сфері.

Ціни на алкогольні напої та тютюнові вироби в лютому 2023 року підвищилися на 1,1%, у т.ч. на тютюнові вироби – на 1,4%, алкогольні напої – на 0,9%. [25]

Майбутнє українського виноробства невизначене через безперервну російську агресію. На українському ринку виробництво коньяку скорочується катастрофічно швидко та анексія АР Крим значно підірвала потенціал ринку. Динаміка зміни площ виноградників в Україні представлена в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка зміни площ виноградників в Україні, тис. га*

Рік	Площа	Відхилення		Середнє відхилення	
		абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
2012	76,30	х	х	з виноградниками АР Крим	
2013	75,10	-1,20	-1,58	-1,20	-1,57
2014*	48,70	-26,40	-35,16		
2015*	45,40	-3,30	-6,78		
2016*	44,50	-0,90	-1,99	Без виноградників АР Крим	
2017*	44,80	0,30	0,68	-44,9	-59,79
2018*	45,80	0,50	1,12		
2019*	41,80	-4,0	-8,74		
2020*	39,10	-2,7	-6,45		
2021*	36,70	-2,4	-6,13		
2022*	30,2	-6,5	-17,7		

* без урахування виноградників АР Крим

Джерело: розроблено автором на основі [26, 28]

Площі виноградників в Україні впродовж 2012-2022 років скоротилась в середньому на 46 тис. га, що складає 60,42% від загальної площі. Після втрати виноградників АР Крим, темп зміни площі виноградників дещо знизився (в середньому 3,3 тис. га за рік), також зміна цього показника у відносному вираженні дуже значна і складає – 6,78 % (з 48,70 га на 45,40 га).

В табл. 2.6 представлені обсяги виробництва різних видів алкогольних напоїв протягом п'яти років.

Таблиця 2.6

Виробництво алкогольних напоїв в Україні, млн. дал

Продукт	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Бренді (вкл. «Коньяк України»)	9,7	9,0	9,3	7,6	7,8
Вино ігристе зі свіжого винограду (вкл. «Шампанське України»)	3,7	3,4	2,7	2,3	2,8
Лікери та інші спиртні напої	7,5	7,9	8,7	9,8	10,1

Джерело: розроблено автором на основі [25]

На початку війни в лютому 2022 року на всій території України був введений воєнний стан, і в усіх областях був заборонений продаж алкогольної продукції.

Тоді, за підрахунками, збут впав порівняно з 2021 роком: вин — на 58%, коньяків України — на 66%, ігристих вин — на 67% [32].

Експортні перспективи багатообіцяючі, але логістика може залишатися складною. Війна 2022 року кардинально вплинула на виноробство по всій Україні. Деякі винні заводи були повністю або частково руйновані, опинилися під окупацією, тоді як інші постійно зазнавали обстрілів.

Війна сильно впливає не тільки на виробників вина, а й на інфраструктуру та суміжні галузі. Наприклад, під Києвом повністю знищений великий Гостомельський склозавод, що призвело до дефіциту скляних пляшок на ринку. Оскільки імпорт пляшок з інших країн у зв'язку зі складнощами і (з підвищенням обмінного курсу на 25-30%) високою вартістю стає проблематичним, витрати на виробництво значно зросли. Руйнування інфраструктури додатково ускладнює логістику та призводить до блокування звичних торговельних ланцюгів [33,39].

Якщо звернути увагу екологічний аспект, то є потреба в екологізації виробництва, це може принести користь бізнесу та навколишньому середовищу за рахунок придбання обладнання з більшою енергоефективністю. Екологізація - це процес поступового та послідовного впровадження систем технологічних, управлінських й інших рішень, які дозволяють підвищувати ефективність за умов покращення або хоча б збереженням якості природного середовища.

Неможливо недооцінювати соціальні та культурні тенденції, їх вплив на галузь виноробства та виробництва коньяку.

Сучасний світ охоплюється багатьма соціальними та культурними тенденціями, які суттєво впливають на галузь виноробства та виробництва коньяку. Зміни в споживчому підході, вподобаннях і цінностях споживачів, а також культурних та соціальних контекстах створюють нові виклики і можливості для виробників цих алкогольних напоїв.

Зростаюча обізнаність споживачів про екологічні питання призводить до популяризації органічних напоїв, вироблених з дотриманням стандартів сталого розвитку. Споживачі все більше цінують виробництво, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу, виявляють інтерес до місцевих сортів винограду. Це сприяє популярності регіональних напоїв, які відображають унікальний смак і характер певного регіону. Зі зростанням культурного обміну і глобалізацією споживачі все більше відкривають для себе коньяки з різних країн та регіонів, що сприяє розширенню асортименту на ринку.

На сучасний момент в Україні близько 15-ти компаній можна віднести до ключових учасників внутрішнього ринку, що включає в себе як великих, так і середніх виробників. Внаслідок втрати підприємств на Кримському півострові, сталися незначні переміщення в ТОП-5 найбільших виробників. Одеські та миколаївські компанії вийшли на передні позиції, частково заповнивши прогалини, залишені кримськими торговими марками. Серед п'яти провідних компаній (без конкретного рейтингу) такі учасники, як: Одеський коньячний завод, ТОВ «ПТК Шабо» (продукція під брендом Shabo), ДМК «Таврія» (під марками «AleXX», «Jatone», «Георгієвський»), «Ужгородський коньячний завод» (під марками «Ужгород», «Тиса», «Закарпатський»), «ЗАТ Galicia Distillery» (напої під марками «Грінвіч», «Бучач», «Прикарпатський»). Характеристика провідних підприємств наведена в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Провідні підприємства галузі

Назва підприємства	Особливості діяльності
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Завод виробляє до 30 млн.літрів виноматеріалів та дистилює до 5 тисяч літрів абсолютного алкоголю на добу. Активно експортує свою продукцію до 14 країн світу. Площа винограадників - 1000 га, що складає близько 4 млн елітних виноградних лоз, це дає більше 10 мільярдів виноградних ягід за сезон.
ТОВ «ПТК Шабо»	За оснащеністю виробничо-технологічна база підприємства є однією з кращих в Європі. Основні сорти винограду: Каберне-Совіньйон, Мерло, Піно-Нуар, Сапераві, Шардоне, Совіньйон-Блан і інші. «Шабо» має в своєму розпорядженні цех з переробці винограду площею 1300 кв. метрів, в сезон переробляється близько 12 000 тонн винограду, червоних і білих сортів.

ДМК «Таврія»	Підприємство є виробником високоякісних марочних коньяків з повним циклом виробництва, що включає вирощування винограду, переробку виноматеріалу, дистиляцію у коньячні спирти, довготривалу витримку у дубових бочках понад 6 років та розлив у пляшки. Завод має можливість обробки до 30 тисяч тонн винограду щорічно на первинному виноробному виробництві.
ПрАТ «Ужгородський коньячний завод»	Завод став відомим не тільки завдяки відмінним продуктам, але і легенді, в якій говориться, що з моменту свого створення виробництво не припинялося ні на хвилину і безперервно триває вже кілька десятків років. Зараз спеціалізується на випуску коньяків віком від 3 до 12 років із коньячних спиртів, вироблених з екологічно чистої сировини.
«ЗАТ Galicia Distillery»	Сучасний завод, який забезпечує поєднання столітніх традицій виробництва алкогольних напоїв з новітніми інноваціями. Завод зберігає давні методи подвійної дистиляції, використовує рідкісні дубові бочки з різних країн, включаючи Україну. Важливою особливістю є поєднання історичної спадщини із сучасними технологіями.

Джерело: розроблено автором на основі :[34,35,36,37]

«Коньячний завод «Таврія», що розташований у захопленій Новій Каховці на Херсонщині розбирається і вивозиться в Росію. Міський голова Нової Каховки припускає, що російські загарбники могли викрасти з підприємства автоматичні лінії розливу та найцінніший товар - спирти для унікального колекційного коньяку. Звернімо увагу, що дім марочних коньяків «Таврія» є одним з ключових виноробних підприємств в Україні [38].

Основними тенденціями розвитку ринку алкогольної продукції, що сформувалися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, є такі:

Зміщення українських споживачів на вітчизняну продукцію, спричинене початком повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, що сприяло єднанню українців як єдиної нації, де всі підтримують один одного. Це також вплинуло на зміну у споживчих пріоритетах більшості товарів та послуг.

Розширення споживання преміум-категорії алкогольних напоїв та зростання свідомості споживачів. Цей глобальний тренд пояснюється

збільшеним інтересом до якості та нових смакових вражень, а також сприяє стрімкому росту преміум-сегменту на 40% у порівнянні з 2020 роком.

Цифрова трансформація. Згідно з аналізом The International Wine and Spirits Research (IWSR), у 2020 році рівень електронної комерції в алкогольній галузі збільшився майже на 43%, що є на 31% більше, ніж у 2019 році. Прогнозується, що до 2025 року рівень електронної торгівлі становитиме 6% від усієї роздрібною торгівлі. Онлайн-купівля стає все більш популярною, і це стосується також алкогольних напоїв. Важливість створення цифрової присутності важко переоцінити, оскільки це дає споживачам можливість вибирати серед багатьох різних брендів.

2.3 Аналіз діючих функціональних стратегій ПрАТ «Одеський коньячний завод»

В сучасних умовах конкурентного ринкового середовища розробка ефективних стратегій стає однією з ключових умов успішної діяльності підприємств у будь-якій галузі. «Одеський коньячний завод» зі своєю багаторічною історією та визнаною якістю продукції, не є винятком.

Враховуючи надзвичайну важливість стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особлива увага надана аналізу функціональних стратегій, які спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення ефективної реалізації стратегічних цілей.

В цьому контексті слід розглянути дані стратегії з урахуванням поточних тенденцій та викликів, з якими стикаються підприємства галузі. Ми проаналізуємо, як «Одеський коньячний завод» адаптується до змін у споживчих уподобаннях та попиті, а також які інноваційні рішення він впроваджує для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

На даний момент, виробнича стратегія на ПрАТ «Одеський коньячний завод» орієнтована на дотримання традицій класичної французької

(Шарантської) технології виробництва коньяків. Основні аспекти поточної виробничої стратегії включають:

- Збереження та підвищення якості. Завод акцентує увагу на збереженні та підвищенні високої якості продукції шляхом традиційного виробництва та контролю кожного етапу процесу.
- Розвиток традицій. Завод продовжує використовувати Шарантські перегінні куби та тримає традиції витримки коньяків у бочках тривалістю до 50 років.
- Модернізація виробництва. Зокрема, впровадження сучасних технологій управління, таких як системи класу ERP, допомагає оптимізувати виробничі процеси та контроль за ресурсами.
- Контроль якості. Постійний контроль якості на кожному етапі виробництва, включаючи використання сучасного лабораторного обладнання та методик за стандартами України та міжнародних організацій.
- Дослідницька діяльність. Завдяки роботі науково-дослідної лабораторії, проводяться дослідження в області покращення якості та ефективності виробництва.
- Розширення продуктового асортименту. Завод вивчає можливості розширення асортименту продукції, можливо, шляхом випуску нових видів коньяку чи інших алкогольних напоїв.

Ця стратегія спрямована на збереження традицій та високої якості продукції, з урахуванням впровадження деяких сучасних технологій та контролю якості.

Функціональна стратегія управління персоналом базується на декількох ключових принципах та практиках:

- Програми розвитку персоналу. Завод активно інвестує у програми підвищення кваліфікації, що сприяє постійному підвищенню професійного рівня співробітників.
- Система оцінки роботи. Використання внутрішньої системи оцінки дозволяє об'єктивно визначати ефективність діяльності кожного співробітника, що

сприяє зміцненню професійного потенціалу та стимулює до кращих результатів.

- Адаптація нових співробітників. Завдяки забезпеченню комфортного входження нових працівників до колективу та швидкому їх пристосуванню до робочого процесу, організація підтримує ефективну інтеграцію та підтримку новачків.
- Створення атмосфери довіри та спільного прийняття рішень. Завод сприяє розвитку корпоративної культури, спираючись на взаємодію між керівництвом та працівниками, що створює довіру та підтримку в організації.
- Планування кар'єри. Важливим аспектом управління персоналом є планування кар'єрного росту для ключових працівників, що сприяє їхньому подальшому розвитку та збереженню талановитих кадрів.
- Розширення повноважень виконавців на місцях. Організація розширює повноваження виконавців на місцях, що допомагає прискорити процеси прийняття рішень та сприяє більш ефективному управлінню на рівні виробничих підрозділів.

Функціональна маркетингова стратегія на даний момент базується на декількох основних принципах та практиках:

- Розвиток маркетингового потенціалу. Компанія використовує гнучкий та ситуаційний підхід у прийнятті рішень, що дозволяє ефективно реагувати на зміни умов збуту та контролювати ринкові процеси. Політика компанії спрямована на унікальну комунікаційну платформу, яка позиціонує її як ключового гравця на ринку коньячної продукції. Музей коньячної справи Шустова виступає у ролі такої платформи. Цей музей є своєрідним «брендлендом», що означає «землю бренду» - місце, де можна безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами. Він є візитною карткою бренду. У традиційному маркетингу вважається, що «бренд = ідентифікатор», а в емоційному маркетингу – «бренд = переживання». Брендленд - це світ емоційних переживань, де учасники спілкування отримують незабутні

емоційні враження, що дозволяє їм довіряти виробнику та його бренду. Тут здійснюється сильне залучення споживача. Він стає причетним і лояльним.

- Розширення торгових марок. Завод пропонує широкий асортимент алкогольної продукції, включаючи коньяки різних витримок, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів.
- Емоційне позиціонування бренду. Компанія активно використовує комунікаційну платформу, засновану на створенні емоційного сприйняття споживачем бренду, що сприяє формуванню довіри та лояльності.
- Розвиток Музею коньячної справи Шустова. Музей є ключовим елементом в маркетинговій стратегії, який дозволяє споживачам отримувати незабутні враження та довіру до бренду. Екскурсії та дегустації в музеї створюють особливу атмосферу сприйняття бренду. У 2015 році Музей був занесений на туристичну карту винних маршрутів, складену Асоціацією по культурно-туристичному обміну при Раді Європи (Астея). Музей розподілений на зали, кожен розповідає свою історію. Під час екскурсії можна скористатися послугою від Арт-бару «Музею коньячної справи Шустова» - стань «Метр де Ше». «Метр де Ше» (майстер погрібу) - це головна людина в коньячному будинку, яка купажує (змішує) коньячні спирти різного віку для досягнення ідеального смаку та аромату. Тільки в «Музеї коньячної справи Шустова» є можливість купажувати (з'єднувати) коньяк різного віку, аромату, смаку між собою, отримавши власний, можливо ідеальний купаж і влаштувати вдома неймовірну дегустацію цього купажу для друзів. Під час купажування людині допомагає фахівець, що добре розбирається у виробництві та створенні коньяку.

Маркетингова політика просування спрямована на становлення і підтримання саме торгової марки, а не конкретного виду продукції. Основний наголос у позиціонуванні робиться на емоції, оскільки з кожним роком боротьба за споживача переходить із площини ціна-якість у площину сприйняття споживачем того або іншого бренда.

Що стосується цінової політики - компанія застосовує стратегію низьких цін для збільшення обсягів реалізації та орієнтується на збут продукції. Встановлення невисокої ціни сприяє підвищенню обсягів продажів та розширенню аудиторії споживачів.

На даний момент, фінансова стратегія «Одеського коньячного заводу» ґрунтується на наступних аспектах, які можуть бути виявлені з наданих фінансових показників:

- Завод активно користується зовнішніми джерелами фінансування для покриття своїх потреб. Це вказує на високий рівень фінансової залежності, що може бути стратегічним рішенням для забезпечення поточних потреб та розвитку підприємства.
- Завод дотримується політики, спрямованої на збереження прийняттого рівня ліквідності для забезпечення покриття поточних зобов'язань. Відсутність значних коливань у коефіцієнтах поточної та швидкої ліквідності свідчить про здатність підприємства ефективно управляти своїми оборотними активами.
- Наразі, підприємство має деякі проблеми з фінансовою стійкістю, оскільки автономія та коефіцієнт фінансової незалежності перебувають на низькому рівні, а фінансовий ризик та фінансова залежність є досить високими. Це може вказувати на потенційні ризики для підприємства та нестабільність в управлінні його фінансами.
- Коефіцієнт покриття запасів перебуває в межах норми, що свідчить про ефективне управління запасами та їх фінансуванням.

Враховуючи ці фінансові показники, можна сказати, що на даний момент фінансова стратегія підприємства зорієнтована на залучення зовнішніх джерел фінансування для забезпечення ліквідності та поточних потреб підприємства. Однак, існує потреба удосконалення фінансової стійкості та зменшення фінансових ризиків, що може вимагати перегляду стратегії залучення капіталу та оптимізації управління фінансовими ресурсами [40].

На даний момент «Одеський коньячний завод» впроваджує комплексну інноваційну стратегію, що включає такі ключові напрямки:

- Завод активно інвестує у сучасне автоматизоване обладнання для оптимізації виробничих процесів та підвищення продуктивності. Це включає в себе застосування передових технологій у виробництві, контролі якості та управлінні виробничими процесами.
- Виробничо-технологічна лабораторія на заводі впроваджує сучасні методи та технології контролю якості продукції. Це дозволяє забезпечити стабільно високу якість сировини, допоміжних матеріалів та готової продукції згідно з нормативними вимогами та стандартами.
- Завдяки регулярному оновленню дизайну упаковки та рестайлінгу брендів коньяку, завод підтримує високий рівень впізнаваності продукції на ринку та залучає увагу споживачів. Інноваційний маркетинг та брендування допомагають підприємству підтримувати конкурентоспроможність та забезпечити стійке попиту на його продукцію.
- Система постійного навчання та розвитку персоналу. Завдяки інноваційній атестації та підвищенню кваліфікації працівників, підприємство забезпечує стабільність та професійний розвиток свого персоналу. Це сприяє підвищенню якості виробничих процесів та забезпеченню високого рівня фахової підготовки у всіх сферах діяльності заводу.

Ці напрями інноваційної стратегії вже втілюються на практиці на заводі та сприяють підвищенню ефективності виробництва, зміцненню позицій на ринку та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Можна зробити кілька висновків про екологічний стан підприємства:

- Виробництво коньяку на підприємстві здійснюється за класичною французькою технологією, що може вказувати на зобов'язання до дотримання високих стандартів якості та традицій виробництва.
- Проведення досліджень в області визначення та мінімізації ефірів фталевих кислот може свідчити про зобов'язання до збереження якості та екологічно чистої продукції.

- Наявність системи контролю якості на різних етапах виробництва, включаючи лабораторні дослідження, може свідчити про прагнення до забезпечення безпеки та відповідності екологічним нормам.

На підставі цих фактів можна зробити припущення, що підприємство має певний рівень свідомості про екологічні питання та приділяє увагу збереженню навколишнього середовища у своїй виробничій діяльності.

Загалом, функціональні стратегії «Одеського коньячного заводу» орієнтовані на забезпечення стійкого та успішного функціонування підприємства в сучасних умовах, з урахуванням особливостей галузі виноробства та вимог споживачів. Ці стратегії сприяють підтримці високої якості продукції та позиціонування компанії як лідера на ринку коньячних виробів.

Проведемо дослідження підприємства з метою визначення можливостей для його подальшого розвитку та основних напрямів вдосконалення діяльності товариства. Для здійснення діагностики стратегічних позицій ПрАТ «Одеський коньячний завод», проведено SWOT-аналіз шляхом аналізу слабких та сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища (табл. 2.8).

SWOT аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод»

OT	О - можливості	Т- загрози
SW	1.Зацікавленість іноземних партнерів в українському коньяку. 2.Забезпеченість сировиною. 3.Можливість конкурувати з іноземними виробниками на ринку України. 4.Використання новітніх технологій.	1.Високий рівень інфляції. 2.Зростання вартості акцизу. 3.Зменшення обсягів реалізації коньяку в Україні. 4.Зростання конкуренції. 5.Зміна переваг споживачів 6.Підвищення цін на тару та упаковку. 7.Зміни кліматичних умов.
S – сильні сторони	SO	ST
1.Обладнання має високий техніко-економічний рівень. 3.Лідери на ринку. 4.Висока якість продукції. 5.Розгалужені канали збуту на території України. 6.Експорт продукції. 7.Широкий асортимент продукції. 8.Велика виробнича потужність. 9.Наявність нагород. 10.Наявність власної сировинної бази. 11.Залученість персоналу. 12.Орієнтація на різний ціновий сегмент споживачів. 13. Наявність виробничо-технологічної лабораторії та контроль якості.	1.Збільшити обсяги виробництва вина та коньяку. 2.Збільшення експорту та вихід на нові ринки. 3.Проведення дегустацій. 4.Розширення асортименту: сортова виноградна горілка, слабоалкогольні та безалкогольні напої. 5.Зворотня вертикальна інтеграція: удосконалення власної сировинної бази, введення в структуру насаджень столових сортів винограду. 7.Освоєння нової технології для розширення асортименту. 8.Співробітництво з сегментом HoReCa.	1.Розвиток виробництва інших категорій продукції. 2.Активізація маркетингових дій по стимуляції попиту на продукцію в Україні та на інших ринках, куди експортується коньяк «Шустов». 3.Розробити нові програми лояльності для крупних споживачів. 4.Підвищення культури споживання коньяку.
W – слабкі сторони	WO	WT
1.Слабке просування новинок. 2.Відсутність мережі фірмових магазинів. 3.Слабка представленість в торгових мережах. 4.Відсутність реклами в преміум сегменті. 5. Низький рівень автономії та велика фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування.	1.Розробка нового інноваційного продукту. 2.Відкриття фірмових магазинів на території України, розвиток збутової мережі. 3.Розробити рекламу для новинок та преміум сегмента. 4.Впровадити новий вид діяльності. 5.Просування ТМ «Шустов» в торгових мережах.	1.Реклама в ЗМІ. 2.Залучення інвесторів. 3.Додаткова емісія акцій.

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 2

В даному розділі була надана комплексна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод», проаналізовані фінансово-економічні показники його діяльності.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища показав, що алкогольний ринок важливий для держави з точки зору фінансового внеску у бюджет. Здійснено аналіз законодавчої бази, що регулює діяльність підприємств на цьому ринку. Аналіз сучасного стану ринку показав, що в умовах воєнного стану та негативного впливу зовнішніх чинників, вітчизняні підприємства все ж розширюють виробництво та виходять на нові ринки.

Для успішного функціонування підприємств важливо визначити основні тенденції ринку, такі як: переорієнтація споживачів на вітчизняну продукцію, популярність преміум-категорії алкогольних напоїв та диджиталізація. Тому важливим є подальше дослідження ринку, спрямоване на виявлення тенденцій в галузі, можливостей розвитку відповідно до динаміки зовнішнього середовища та загроз.

Попит на нові, унікальні та інноваційні алкогольні напої зростає. Організації, які інвестують у дослідження та розвиток, а також впроваджують нові технології, можуть зайняти кращу конкурентну позицію на ринку та задовольнити вподобання споживачів. Зважаючи на ці фактори, підприємства галузі повинні бути гнучкими та готовими до адаптації, вдосконалення продукції, реагування на зміни в умовах ринку і покращення методів управління.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

3.1 Аналіз діючого стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод»

В аналітичному розділі нашої роботи ми дослідили внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Цей аналіз включає в себе фактори, які впливають на функціонування компанії, такі як: конкуренція, ринкові тенденції, економічні умови, а також внутрішні аспекти - ресурси, корпоративна культура підприємства, маркетинг, фінансовий стан.

Стратегічний набір «Одеського коньячного заводу» враховує тенденції у галузі, конкурентні переваги та сильні сторони компанії, що дозволяє ефективно використовувати можливості ринку та збалансовано реагувати на потенційні загрози. Він є досить динамічним та служить орієнтиром для досягнення стратегічних цілей підприємства і сприяє його сталому розвитку в умовах невизначеності та змін.

Підприємство має інтегрований підхід, який включає розвиток маркетингового потенціалу, емоційне позиціонування бренду та розвиток музейної справи. Фінансова стратегія базується на використанні зовнішніх джерел фінансування, але є потреба удосконалення фінансової стійкості та зменшення фінансових ризиків; використання інструменту факторингу для зменшення дебіторської заборгованості. Стратегія управління персоналом враховує ключові аспекти розвитку та підтримки персоналу. Однак для постійного вдосконалення може бути корисно розглядати нові тенденції у сфері управління персоналом та вносити корективи у стратегію відповідно до розвитку бізнес-середовища та потреб персоналу.

Стратегічний набір підприємства представлено на рис 3.1

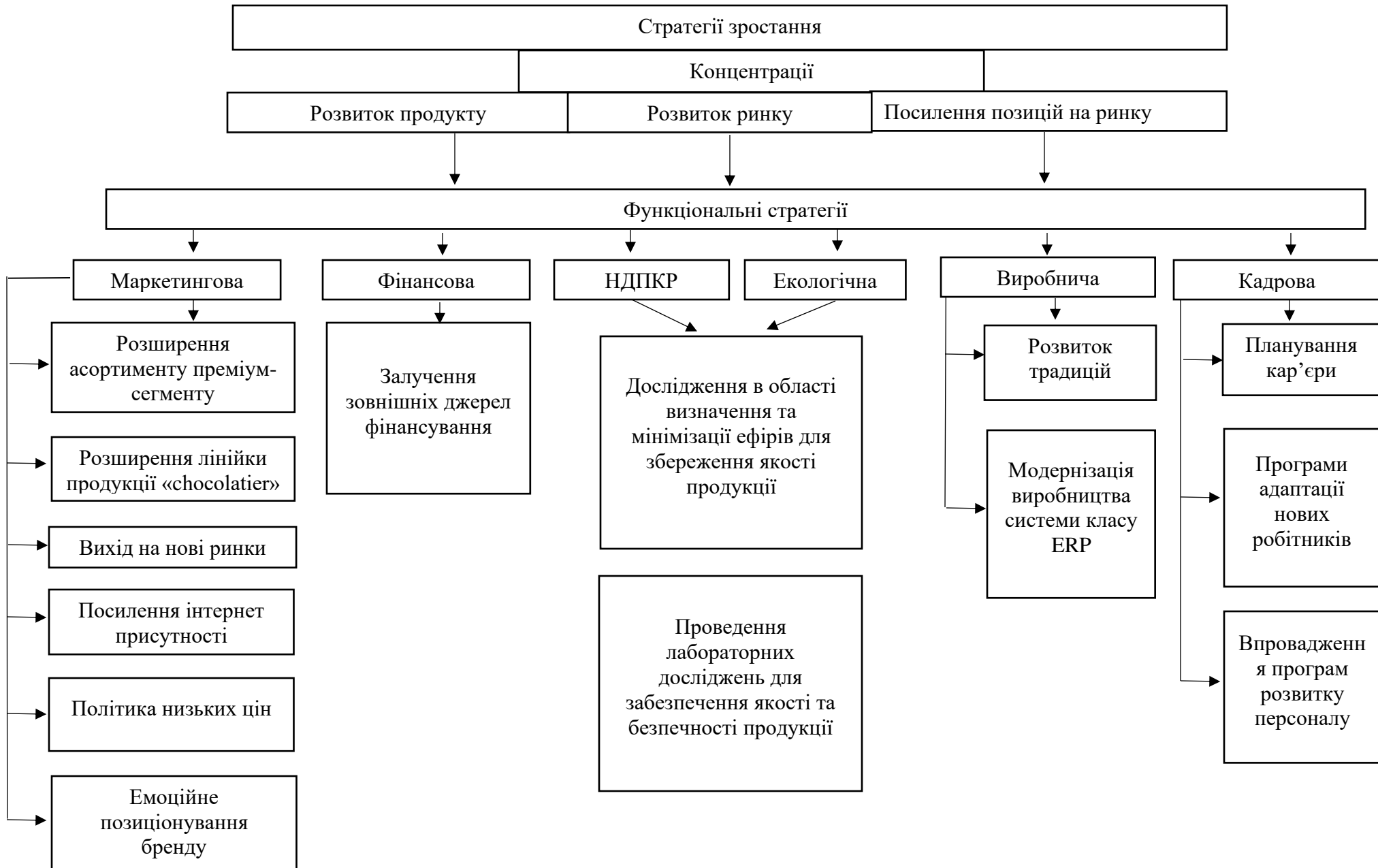


Рис. 3.1. Стратегічний набір ПрАТ «ОКЗ»

На нашу думку, підприємству слід дотримуватись стратегії зростання, а саме таких її альтернатив як: стратегії концентрації, інтеграції та диверсифікації.

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

Стратегія інтеграції включає горизонтальну інтеграцію та пряму вертикальну інтеграцію.

Також пропонуються альтернативи стратегії концентричної диверсифікації.

Реалізація стратегії передбачається через функціональні стратегії, а саме: маркетингову, фінансову, НДПКР, екологічну, кадрову та виробничу.

Розглянемо стратегічні рішення для маркетингової стратегії:

1) введення в асортимент продукції аперитивів - легких та освіжаючих алкогольних напоїв для вживання перед їжею. Наприклад, вермут з ароматом спецій і трав. Розширення асортименту продукції шляхом введення аперитивів спрямована на розширення цільової аудиторії та задоволення нових потреб споживачів, які цікавяться вишуканими гастрономічними враженнями і готові експериментувати з новими смаками. Позиціонування аперитивів як елегантних та стильних, що підкреслює їхню відмінність від інших напоїв на ринку.

2) посилення діджитал маркетингу [41] на підприємстві: розвиток у соціальних мережах, таких як Instagram, YouTube та Facebook. Це допоможе привернути увагу нових споживачів. Наприклад, створити YouTube-канал, на якому відповідати на цікаві питання, розповідати про виноград, бо саме він є основною сировиною для коньяків. Чому виноград збирають вранці? Навіщо висаджувати кущі троянд уздовж виноградників? Завдяки таким відео більше людей захоче доторкнутися до історії заводу «Шустов» та захоче відвідати «Музей коньячної справи М. Л. Шустова».

3) вихід на нові сегменти ринку для збільшення клієнтської бази, розширення збуту і збільшення прибутку:

- партнерство з ресторанами і барами може диверсифікувати доходи підприємства через продаж у їхньому асортименті, а також за допомогою створення спеціальних коктейлів та рецептів на основі коньяку.
- співпраця з організаторами гастрономічних подій та фестивалів може допомогти продемонструвати коньячні напої на заходах, привернути увагу гурманів та отримати нових клієнтів.
- партнерство з готелями та турфірмами, які можуть пропонувати туристам екскурсії та дегустації в Музей коньячної справи М. Л. Шустова.

4) проведення майстер-класів та лекцій для туристів щодо виробництва вина, коньяку та інших алкогольних напоїв. Активна участь у форумах та заходах, спрямованих на розвиток виноробного туризму в Україні. Співпраця із громадськістю та органами влади для підтримки ініціатив у сфері енотуризму. Основна ідея енотуризму проста: поглибитися в атмосферу виробництва вина та коньяку, насолоджуватися дегустацією напою саме на місцях його створення, з метою об'єднання у пам'яті букету і смаку напою з таємницею його походження [42]. При цьому можна дізнатися про секрети виробництва вина, познайомитися з виробниками, дізнатися про їхні вікові традиції. Завод має ідеальну платформу – «Музей коньячної справи». З розвитком глобального туризму посилюється конкуренція між напрямками, отже унікальна місцева та регіональна нематеріальна культурна спадщина стає дедалі важливішим фактором для залучення туристів.

5) використання QR-кодів при маркуванні продукції, які споживачі можуть сканувати, щоб отримати детальну інформацію про виробництво та походження напою.

Враховуючи змінювані умови ринку та сталий розвиток бізнесу, ретельне формування фінансової стратегії стає стратегічним інструментом для досягнення конкурентної переваги та стійкості підприємства. Забезпечення стабільності фінансового стану підприємства та знизити фінансові ризики пропонується шляхом ефективного використання інструменту факторингу для оптимізації

дебіторської заборгованості, а також оптимізацію витрат виробництва та управління.

Для удосконалення власної сировинної бази розглянемо функціональні рішення для реалізації стратегії НДПКР:

- 1) використання переробленого скла для упакування: установлення системи збору та переробки скляної тари для виробництва екологічної упаковки.
- 2) партнерство із підприємствами, які спеціалізуються на переробці скла, для забезпечення сталого джерела матеріалу.
- 3) опалення приміщень за рахунок залишків лози: розробка та впровадження ефективної системи використання залишків лози для опалення приміщень з метою зменшення впливу на навколишнє середовище [43].

Екологічна функціональна стратегія передбачає заходи по збереженню довкілля та впровадження безвідходного виробництва. В Одеському національному технологічному університеті були проведені дослідження щодо корисності відходів виноробного підприємства [44]. На базі цих досліджень пропонується для використання відходів виробництва (вичавків та гребнів, тому що мають значну кількість поживних речовин) для отримання кормової добавки, яка збагатить раціон харчування тварин.

При переробці винограду у виноробній промисловості утворюється значна кількість відходів (до 20%), раціональне використання яких дає можливість додатково отримати продукти, що представляють значну цінність для ряду галузей народного господарства. Необхідно раціонально використовувати всі відходи виноробства (вичавку, гребні, дріжджі, винний камінь та кислота). Можливе забезпечення практично безвідходного виноробства, яке буде значно ефективніше, аніж традиційне з утилізацією більшості технологічних відходів.

Для ефективного управління людським капіталом та забезпечення успішної реалізації організаційних цілей ключовим елементом є функціональна кадрова стратегія. Ця стратегія становить важливий фундамент для будівництва ефективної та високопрофесійної команди, спрямованої на досягнення

результативності та відповідність стратегічним завданням компанії. Для формування стресостійкої команди пропонується наступні рішення:

Проведення компетентного добору, під час якого особлива увага приділяється оцінці стресостійкості кандидатів. Організація тренінгів для керівників та менеджерів щодо стресостійкості, психології управління та командної роботи. Забезпечення відкритого та довірчого спілкування з персоналом щодо кризової ситуації та планів компанії. В умовах війни, кадрова стратегія для формування стресостійкої команди стає особливо важливою, оскільки працівники підприємства можуть зіткнутися з надзвичайно важкими умовами та стресовими ситуаціями.

Управління кадровою політикою підприємства і корпоративною культурою сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції, поліпшенню взаємовідносини у колективі підприємства. Зміцнення корпоративної культури та кадрової політики сприяє підтримці єдності команди [45].

В рамках виробничої функціональної стратегії пропонуються такі рішення:

1) випуск сортових видів горілки, зокрема горілки виноградної, відкриває широкий спектр можливостей для дослідження та розвитку бізнесу в галузі [46].

2) розробка інноваційних та екологічно-орієнтованих коньячних напоїв, що відповідають попиту споживачів на натуральні та екологічно чисті товари. це можуть бути такі напої:

- коньяк зі спеціями – додати різноманітні природні спеції та трави;
- коньяк із трав'яними витяжками;

Це допоможе створити унікальний смаковий профіль та більше можливостей для створення коктейлів.

3) об'єднання виробничих потужностей із виноробнею «Don Alejandro Winery», яка розташована в Одеській області, на березі Хаджибейського лиману. Площа посадки виноградників - 14 гектар. Мета такого об'єднання – нові конкурентні переваги, а в довготривалій перспективі істотне збільшення доходу.

4) утворення галузевих об'єднань (асоціацій, кластерів) та співробітництво з метою переймання кращого досвіду. Таке об'єднання (кластер) може бути створено на базі ПрАТ «Одеський коньячний завод», включаючи ТОВ «ПТК «Шабо», ПрАТ «Одесавинпром», ДМК «Таврія». В умовах вільної торгівлі з країнами ЄС та багатьма іншими країнами, коли міжнародна конкуренція на ринку вина значно посилюється, виноробний кластер зі значним потенціалом зростання ефективності зміг би посилити конкурентні позиції українських виноробних компаній як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [47].

За визначенням М. Портера [48], «кластер» - це сконцентрована за географічним принципом група взаємозв'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій у певних галузях, конкуруючих, але які разом з тим ведуть спільну роботу. Вчений виділяє три основні особливості кластерних об'єднань підприємств:

- географічну локалізацію (масштаби кластера можуть коливатися від одного міста чи регіону);
- взаємозв'язок між підприємствами (чим тісніший взаємозв'язок між підприємствами – учасниками кластеру, тим вищий рівень розвитку самого кластеру);
- технологічний взаємозв'язок галузей (у кластер об'єднуються підприємства різних галузей, технологічно пов'язані між собою: безпосередньо виробники продукції, постачальники супутніх продуктів та матеріалів, сервісних послуг, фінансові інституції тощо).

Виробнича функціональна стратегія може також передбачати удосконалення власної сировинної бази - введення в структуру насаджень столових сортів винограду. Запровадження нових, якісних сортів винограду, що підходять для виробництва коньяку, може покращити якість сировини та вплинути на смакові характеристики кінцевого продукту [49].

Також пропонуються три альтернативи стратегії диверсифікації – це освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем підприємства, а саме:

1) випуск нової інноваційної продукції – натуральних виноградних соків. Здоровий спосіб життя став частиною сучасного світу. Збільшився попит і на екологічно чисті соки. Люди, які ведуть здоровий спосіб життя, намагаються не купувати пакетований сік. Це викликано високим вмістом цукру в продукті. Вони віддають перевагу сокам, розлитим в пляшки. ПрАТ «ОКЗ» володіє значними площами виноградників, тож вийти на новий ринок із якісним продуктом було б вдалим рішенням для того, щоб подолати кризу на ринку коньяку. Запустити лінійку органічних соків у пляшках для дорослих та дітей. Україна – один з п'яти найбільших світових експортерів соку, тож якісні виноградні соки будуть мати попит і за кордоном [50].

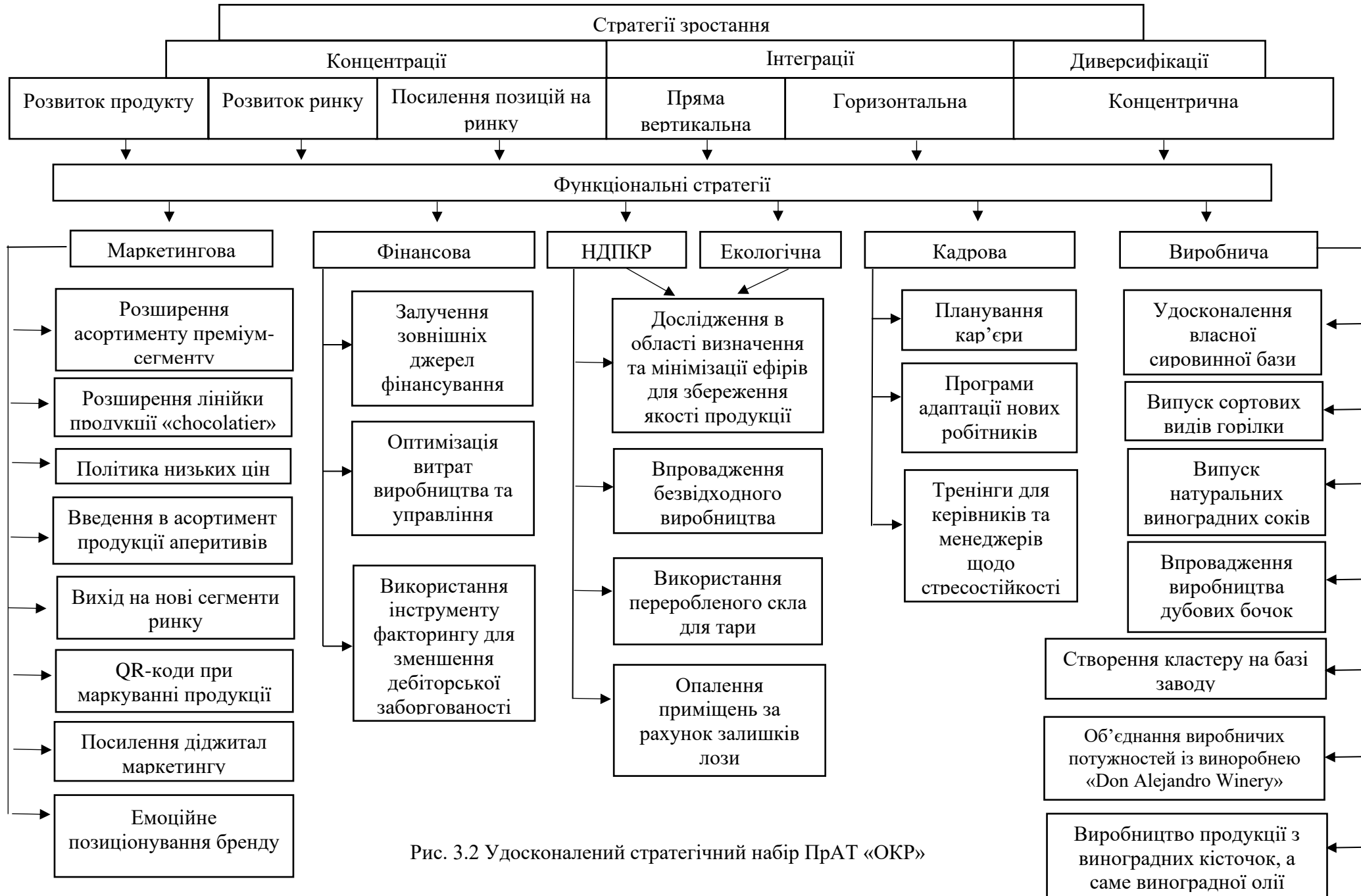
2) виробництво продукції з виноградних кісточок, а саме виноградної олії. Досить актуальним є перехід на безвідходне виробництво, а також оптимізація використання власних технологічних потужностей. Найвдаліший варіант – це виробництво олії з виноградних кісточок за допомогою технології холодного пресування, яка включає в себе обробку та сушіння виноградного насіння з наступним холодним віджиманням насіння, що дозволяє максимально зберегти всі корисні мікроелементи та властивості майбутньої олії. Багатий комплекс корисних речовин та мінералів продукту дозволяє використовувати виноградну олію і в кулінарії, і в медицині, і в косметології. Таким чином підприємство зможе охопити не тільки косметичний ринок. Також це універсальний засіб для шкіри, який можуть користуватися жінки і чоловіки [46].

3) виробництво дубових бочок для витримки коньяку.

Виготовляючи бочки самостійно, завод може забезпечити їх високу якість і відповідність своїм стандартам. Це важливо для забезпечення стабільного смаку і аромату коньяку. Виробництво бочок дозволить заводу розширити свій асортимент продукції і пропонувати клієнтам бочки різних типів і розмірів. Це

може бути додатковим джерелом доходу для підприємства. Виробництво власних бочок також підсилуватиме бренд заводу.

Сформований в результаті наших пропозицій удосконалений стратегічний набір підприємства дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та уникнути прорахунків на шляху до модернізаційних перетворень підприємства (рис. 3.2). Ефект від впровадження змін полягає в тому, що вони дозволяють реалізувати завдання, які не вирішувалися до цього, знизити несистематичний ризик.



3.2 Обґрунтування доцільності реалізації стратегії диверсифікації

Із запропонованих в попередньому пункті роботи функціональних стратегій удосконаленого стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод», ми пропонуємо реалізувати стратегію диверсифікації, а саме проект виробництва дубових бочок для коньяку.

Дубові бочки відіграють важливу роль у витримці винних дистилатів, таких як коньячні спирти. Вони сприяють формуванню та поліпшенню органолептичних властивостей напою, таких як колір, смак та аромат. Ці властивості обумовлені хімічним складом деревини дуба, на який впливають такі фактори, як вид дерева, його вік, умови зростання, технологія підготовки клепок та виготовлення бочки.

Конкретні зміни, які відбуваються з коньячним спиртом під час витримки в дубовій бочці, включають:

- збільшення вмісту та різноманітності дубильних речовин, які надають напою характерний колір, смак та аромат.
- окислення етилового спирту, що призводить до появи нових ароматичних сполук.
- випаровування спирту, що зменшує його вміст у напої та створює так звану «частку ангелів».

Якість готового коньяку залежить від того, наскільки ефективно дубові бочки виконують свою функцію. Це, в свою чергу, залежить від якості деревини, технології виготовлення бочки та умов її зберігання.

Якість бочки значною мірою впливає на якість напою. Через пори внутрішньої поверхні бочки атмосферне повітря проникає всередину, і це призводить до відбування різних окисно-відновних реакцій у напої. Різні породи дерев можуть надавати коньяку присмаку гіркоти та аромату смоли, а деякі бочки, бувають занадто пористими і в них втрачається багато коньяку. Під час витримки в дубових бочках, напій поступово перетворюється, набуває тонкого

смаку, шовковистої ніжності та складного букету, в якому відчуваються пряні відтінки [51].

Дубові ліси є важливою складовою лісового фонду України. Вони займають близько 26% від загальної площі лісів країни. Основною лісоутворюючою породою в дубових лісах України є дуб звичайний, який становить близько 87% від їх площі. Дуб скельний є другою за поширеністю породою, яка займає близько 7% площі дубових лісів.

Якість готової продукції, виготовленої з дуба, залежить від хімічного складу деревини дуба бочки. Цей склад залежить від виду дерева, його віку, умов зростання, технології підготовки клепок та виготовлення бочки.

У 1960-1970-х роках радянські винороби запропонували новий спосіб витримки коньячних спиртів - у великих резервуарах з закладеною дубовою клепою. Цей спосіб був альтернативою традиційній витримці в дубових бочках. Винахід радянських виноробів був запозичений у французьких виробників коньяку та бренді, які використовували його ще з 1940-1950-х років. Цей спосіб витримки має ряд переваг перед традиційною витримкою в бочках. Він дозволяє значно зменшити витрати на виробництво коньяку, так як дубові бочки є дорогим матеріалом. Крім того, витримка в резервуарах з дубовою клепою є більш екологічно чистою, так як зменшується випаровування спирту. В Україні та інших колишніх країнах СРСР широко поширився метод витримки коньячних спиртів у великих резервуарах з вмонтованою дубовою клепою. Цей підхід застосовується для виробництва різних категорій коньяків, від звичайних до вишуканих.

Хоча французи стали першими, хто впровадив цей метод, через його велику витратність в робочих ресурсах його визнали як неефективний. У Франції та країнах ЄС законодавством заборонена витримка винних дистилатів у великих резервуарах з дубовою клепою для виробництва коньяків і бренді [52].

Українське законодавство на сьогоднішній день дозволяє витримку коньячних спиртів у великих резервуарах з дубовою клепою і цей метод широко застосовується під час виробництва ординарних коньяків України [53].

Використання клепок, як альтернативи дубовій бочці в процесі дозрівання коньячних спиртів у великих резервуарах є хибним та економічно неефективним та вимагає великих ресурсів. Коньячний спирт проникає у деревину клепки на глибину близько 4-5 мм. При товщині клепки від 30 до 45 мм до 70 % внутрішнього об'єму залишається не використаним.

Згідно з угодою про асоціацію між Україною та ЄС, термін перехідного періоду щодо заборони використання назви «коньяк України» закінчується 01.01.2026 року. Однак важливим є не тільки питання самої назви напою, а й технологічні зміни у виробництві, зокрема для ординарної категорії.

Законом України № 6480 від 01.12.2022 року «Про географічні зазначення спиртних напоїв», в Україні для виробництва брендів чи іншого спиртного напою, який раніше мав назву «коньяк України», передбачено використання тільки дубових бочок для витримки винних дистилятів, або коньячних спиртів. Ці обмеження вказують на важливий аспект змін у технології виробництва цього напою під новими правилами та стандартами [54].

На жаль, навіть за великого бажання виробників, виноградно-виноробна галузь України не буде готовою на 100% до використання дубових бочок для витримки винних дистилятів до початку 2026 року.

У зв'язку з цим, ми пропонуємо реалізувати стратегію диверсифікації, яка спрямована на розширення напрямів бізнесу підприємства, а саме – започаткувати виробництво дубових бочок для коньяку. Ця стратегія передбачає розвиток нового напрямку, пов'язаного з потребами виноробної і коньячної промисловості.

Виробництво бочок для коньяку та вина пов'язане з меншим ризиком, ніж виробництво нових товарів, які не пов'язані з існуючими. Підприємство вже має досвід у виробництві алкогольних напоїв, а також має доступ до маркетингових каналів для просування бочок.

Виробництво бочок для коньяку та вина може призвести до збільшення прибутку підприємства. Це пов'язано з тим, що виробництво бочок є високомаржинальним бізнесом.

Наразі в Україні існує декілька невеликих підприємств, що виробляють дубові бочки малої місткістю – від 3 до 200 літрів для крафтових виробників. Бочки цих підприємств продаються на узбіччях доріг, в господарських магазинах і в інтернеті. На нашу думку, більшість таких бочок не придатні для виноробства, оскільки мають сумнівну якість, яка не контролюється з боку профільних лабораторій держави або виробників вин і брендів.

Більшість вин та брендів, витриманих у таких бочках, мають підвищену танінність (гіркоту), або ваду «присмак зеленого дуба». Напій в таких бочках не набуває ароматичних компонентів якісного дуба.

Єдине бочарне підприємство в Україні, яке виробляє конкурентоспроможні винні та коньячні бочки - ТОВ «ОЛПОЛ» (м. Богородчани, Івано-Франківська обл.) [55]. Потужність підприємства становить до 4000 бочок на рік, тоді як щорічна потреба виноробної галузі України - до 15 тис. бочок [51] .

Технологія виробництва дубових бочок для коньяку включає в себе наступні етапи:

1. Підготовка сировини.

Першим етапом є підготовка сировини, тобто дуба. Для виготовлення бочок використовують дуб, який вирощується в лісах, розташованих в помірному кліматі. Найкращим дубом для виготовлення бочок вважається дуб черешчатий (*Quercus robur*). Закуповувати дуб доцільно у компанії ІСТ-ВУД-ТРЕЙД, виробничі потужності якої розташовані в Черкаській області.

Дуб, який призначений для виготовлення бочок, повинен відповідати наступним вимогам:

- він повинен бути здоровим і мати рівномірну структуру.
- його вік повинен бути не менше 100 років.
- його діаметр повинен бути не менше 60 см.

Дуб заготовляють взимку, коли його деревина має найбільшу міцність. Після заготівлі дуб розпилюють на бруси товщиною 3-4 см.

2. Формування бочок

Формування бочок здійснюється за допомогою спеціального обладнання.

При формуванні бочок бруси дуба укладаються в спеціальну форму і стискаються за допомогою тиску. Після формування бочки висушуються і шліфуються.

3. Сушка бочок.

Сушка бочок є важливим етапом виробництва. В процесі сушіння бочки набувають міцності і однорідності.

4. Обпалювання бочок

Обпалювання бочок є важливим етапом виробництва, який дозволяє надати бочкам характерний аромат і смак. При обпаленні бочки нагріваються до температури 200-300 градусів Цельсія. Під час обпалювання дуб виділяє дубильні речовини, які надають коньяку характерний аромат і смак.

5. Шліфування бочок

Шліфування бочок здійснюється для видалення нерівностей з поверхні бочки. Бочки шліфуються за допомогою спеціальної машини.

6. Маркування бочок

На завершальному етапі виробництва бочки маркуються. На бочки наносяться такі дані: номер бочки та дату виготовлення, тип бочки (коньячна, винна), об'єм бочки.

Процес виготовлення бочок є традиційним, та сьогодні здійснюється за допомогою сучасного обладнання.

Виробниче обладнання в сучасному індустріальному середовищі є невід'ємною складовою ефективною виробничою діяльністю. Його роль полягає в автоматизації та оптимізації виробничих процесів, забезпечуючи високу якість продукції та зниження витрат. Від вибору та ефективності використання обладнання залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку. У цьому контексті важливо розглядати різноманітні аспекти, такі як технічні характеристики, ступінь автоматизації, енергоефективність та можливості модернізації, щоб забезпечити успішну виробничу діяльність підприємства в умовах постійної технологічної динаміки.

Розглянемо обладнання, яке використовується в процесі виробництва дубових бочок в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Обладнання, яке необхідне для виробництва бочок

Назва	Потужність, кВт	Характеристика обладнання
100 PRO застосовується для збірки остова бочки	15,0	Використовується для складання остову бочки з нових або вживаних клепок. Клепки вручну укладаються в самостійну монтажну матрицю, де попередньо вміщено нижній робочий обруч. Коли всі клепки вставлені в матрицю, брашпіль надягає на це комплект клепок зверху і втягує їх у вільний кістяк майбутньої бочки.
120 GO автоматичний бочкообразний прес	2,2	Гідравлічний бочковий прес для формування оболонки кістяка в процесі нагрівання. Прес оснащений автоматичним робочим циклом. Прес стискає остов бочки відповідно до заданої межі тиску або відповідно до заданого часу та інтервалів.
130 GO автоматичний верстат для обробки торців остова бочки	10,0	Односторонній спеціалізований верстат для складання каркасу бочки. Верстат обладнаний системою вимірювання по осі - вимірюється висота верхнього краю клепки.
140 GO шліфувальний станок	6,7	Верстат із регульованим шліфувальним вузлом для точного шліфування зовнішньої поверхні бочки. Шліфувальний вузол рухається у всіх напрямках і обертається на своїй вертикальній осі.
300 GO верстат для оприсування обручів	3,0	Матеріал обручів (смуги з оцинкованого заліза та смуги з нержавіючої сталі) подається до машини вручну. Ролики продавлюють смужки. Пяльці набувають остаточної форми (згортаються і розкручуються) за один цикл.

Джерело: складено автором на основі [65]

Виробниче обладнання, представлене в таблиці 3.1, є високотехнологічним та спеціалізованим, відповідає сучасним вимогам технічних стандартів. Застосування різноманітних верстатів та пресів, дозволяє автоматизувати ключові етапи виробництва. З врахуванням їх потужності, технічних характеристик, автоматизації та точності обробки, використання цього обладнання є доцільним для досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку в умовах сучасної технологічної динаміки.

3.3 Економічна ефективність запропонованої стратегії

Для визначення доцільності реалізації даного проєкту з виготовлення бочок, проведемо оцінку його інвестиційної привабливості. Плановий річний випуск складе 6250 одиниць.

Ми проаналізували, що для виготовлення однієї 225-літрової бочки середніх розмірів (найбільш типова бочка) необхідно використати 28 шт. клепок боковика розміром 950x95x35 мм з об'ємом деревини 0,081 м³ та 12 шт. клепок дна (по 6 шт. для виготовлення двох днищ) розміром 583x127x35 мм з об'ємом деревини 0,0252 м³.

Розрахунок витрат на сировину і матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

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

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Ціна од. продукції, грн	Витрати на од. продукції, грн	Повні витрати на річний випуск продукції, тис. грн Q _{річ} = 6250 од.
1. Сировина і основні матеріали					
Клепка	м ³	0,1062	62400	6626,88	41418
Нержавіюча сталь (лист 1750 x 300)	шт	1	346,05	346,05	2162,813
Разом	X	X	X	6972,93	43580,813
2. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
Електроенергія	Квт/год	370	2,64	976,8	6105
Вода	м ³	58	32,64	1893,12	11832
Разом	X	X	X	2869,92	17937

Джерело: розраховано автором

Вартість необхідного виробничого обладнання (апарат, що застосовується для збірки остова бочки; гідравлічний бочковий прес; односторонній спеціалізований верстат для складання каркасу бочки; верстат із регульованим шліфувальним вузлом; верстат для оприсування обручів) складає 1250 тис. грн.

Для здійснення виробничого процесу підприємство повинно залучити додатково 4 працівника (бочкарів). Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = Ч * \text{СЗП} * 12 * 1,45 \quad (3.1)$$

де Ч – чисельність робочих; СЗП – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців праці за рік; 45% – додаткова заробітна плата.

$$\text{ОДЗ} = 4 * 14500 * 12 * 1,45 = 1009200 \text{ грн.}$$

$$\text{ОДЗ за 1 бочку} = 1009200 / 6250 = 161,472 \text{ грн.}$$

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

$$C_{\text{соц.відр}} = \text{ОДЗ} * 0,22 \quad (3.2)$$

$C_{\text{соц.відр}} = \text{ОДЗ} \times 0,22 = 1009200 * 0,22 = 222024$ грн, на одиницю продукції відповідно – 35,52 грн.

Амортизаційні відрахування нараховуються прямолінійним методом з нормою амортизації 24%, щорічні амортизаційні відрахування складатимуть: $1250000 * 0,24 = 300000$ грн, на одиницю продукції - 48 грн

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно і становлять 40% від фонду оплати праці : $1009200 * 0,4 = 403680$ грн. Загальновиробничі витрати на одну бочку складатимуть : $403680 / 6250 = 64,58$ грн

«Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» розподіляються пропорційно виробничої собівартості і становлять 4,8 %, 7,2%, 9% відповідно.

Таблиця 3.3

Розрахунок собівартості одиниці продукції за калькуляційними статтями

Статті калькуляції	Сума, грн
Сировини і основні матеріали	6972,93
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	2869,92
Основна и додаткова заробітна плата	161,472
Єдиний соціальний внесок	35,52
Амортизація обладнання основного виробництва	48
Загальновиробничі витрати	64,58
Виробнича собівартість	10152,42

Адміністративні витрати	487,31
Витрати на збут	730,97
Інші операційні витрати	913,71
Повна собівартість	12275,41

Джерело: розраховано автором

Отже, повна собівартість дубової бочки складає 12275,41 грн.

Знайдемо розрахункову оптову ціну на продукцію за формулою:

$$C_{\text{опт}} = \text{Прибуток} + \text{Повна собівартість} \quad (3.3)$$

Прибуток розраховуємо за наступною формулою:

$$\text{Прибуток} = \text{Рентабельність} * \text{Повна собівартість} \quad (3.4)$$

Заплануємо середній показник рентабельності, який дорівнює 15 %.

$$\text{Прибуток} = 0,15 * 12275,41 = 1841,31 \text{ грн}$$

$$C_{\text{отп}} = 1841,31 + 12134,34 = 14116,72 \text{ грн}$$

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій для проекту здійснюється за формулою:

$$I_C = I_{\text{оф}} + I_{\text{смарк}} + I_{\text{сок}} \quad (3.5)$$

$I_{\text{оф}}$ – інвестиції в основні фонди;

$I_{\text{смарк}}$ – інвестиції на маркетингові заходи;

$I_{\text{сок}}$ – інвестиції в оборотні кошти.

Для розрахунку інвестицій в основні фонди використаємо табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Структура і сума інвестицій в основні фонди

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн
1. Майновий внесок підприємства	Спроммайданчика*Вартість $1\text{м}^2 = 210 * 2680$	562,8
2. Придбання і монтаж технологічного обладнання	$I_{\text{об}} = C_{\text{о}} + T_{\text{р}} + M_{\text{о}}$ Ціна нового обладнання - 1250000 грн	1437,5
	$T_{\text{р}}$ – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від $C_{\text{о}}$;	$1250,00 * 0,05 = 62,5$
	$M_{\text{о}}$ – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 10 % від $C_{\text{о}}$.	$1250,00 * 0,1 = 125,00$
3. Підготовка проммайданчика і інженерних мереж до встановлення обладнання	Визначаємо укрупнено в розмірі 10 % від майнового внеску підприємства.	$562,8 * 0,1 = 56,28$

4.Облаштування складу зберігання продукції	Використаємо наявні складські приміщення заводу та облаштуємо їх стелажми (75000 грн) та системою контролю температури та вологості (2600 грн)	77,6
5. Придбання додаткових транспортних засобів	Навантажувач погрузчик автотранспорту Nissan – 148000 грн;	148,0
Разом		2282,18

Джерело: розраховано автором

Отже, інвестиції в основні фонди складають 2282,18 тис. грн.

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

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

$$N_{В.з.i} = V_{Мрі} * N_{МРі} \quad (3.6)$$

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

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

$$N_{МРі} = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.7)$$

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

Розрахунки оборотних коштів для створення запасів неведені в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на добовий випуск, тис. грн.	Періодичність постачання, днів	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
Сировина і основні матеріали			
1. Клепка	165,672	$0,75 * 30 = 22,5$	$165,672 * 22,5 = 3727,620$
2. Нержавіюча сталь (лист 1750 x 300)	8,651	$0,75 * 30 = 22,5$	$8,651 * 22,5 = 194,647$
Разом			3922,267

Джерело: розраховано автором

Таким чином, сума оборотних коштів дорівнює 3922,267 тис. грн.

Для просування та ознайомлення майбутніх покупців з новим продуктом заводу, планується вжити наступні заходи:

1) Провести в Музеї коньячної справи майстер-класи та відкриті лекції для споживачів щодо впливу витримки в дубових бочках на смак коньяку. Мета заходу - детально розкрити важливість вибору високоякісної сировини для виготовлення дубових бочок та її вплив на смак і аромат коньяку під час витримки.

Для проведення заходу залучити сомельє та енологів для допомоги у визначенні ароматів та смакових нот. Основний акцент буде зроблено саме на процесі виробництва бочок, виборі деревини та її впливу на ароматичні характеристики коньяку. Експерти розповідатимуть про вплив різних видів деревини на аромати та смак коньяку, пояснюючи технічні аспекти витримки.

Планується провести 3 майстер-класи/лекції тривалістю 2 години кожна.

Захід буде проводитися на території підприємства, тому витрат на оренду приміщення немає. Також буде залучений працівник заводу – бочкар. Одна з лекцій буде записана для каналу та поширення в соцмережах Instagram та Facebook.

Витрати на організацію складуть складуть:

- гонорари для сомельє та енологів: 2000 грн за годину, за 3 майстер-класи 6 годин – 12000 грн, ЄСВ – 2640, загалом – 14640 грн. Для запрошення 2 експертів – 29280 грн.
- дегустація коньяку та вина – 4000 грн.
- оплата фотографа складе 2500 грн, ЄСВ – 550 грн, загалом – 3050 грн.

2) Участь підприємства у міжнародній виставці «WorldFood Ukraine» у Києві:

WorldFood Ukraine – це найбільша в Україні виставка продуктів харчування та напоїв. Виставка орієнтована на виробників та постачальників продуктів харчування та напоїв, переробні підприємства, дистриб'юторів,

експортерів, імпортерів, представників продуктового ритейлу, ресторанного бізнесу України та інших країн.

Витрати на участь у виставці:

- ексклюзивний виставочний стенд – 10 000 грн.
- роздруковані візитки 800 шт, розміром 85x55 - 450 грн.
- оренда автобусу до Києва і назад: ціна за 1 км = 30 грн, 950 км = 28 500 грн.
- організаційний внесок – 40 000 грн.
- заробітна плата працівників виставочного стенду складе: 120 грн за годину, за день 5 годин – 600 грн, на 3 працівника за 3 дні 5400 грн, ЄСВ – 1188 грн; загалом 6588 грн.
- витрати на дегустацію продукції витриманої в дубових бочках заводу - 12000 грн.

3) Для популяризації дубових бочок заводу доцільно створити YouTube-канал на якому відео будуть зосереджені не тільки на презентації колекцій коньяків, а ще й розповідати про витримку коньяку в бочках, процес відбору деревини, формування бочок, обпалювання та інші етапи виробництва. Створення відео-майстер-класів з досвідченим бочкарем, який покаже процес виготовлення бочок, розкаже про техніки обпалювання та інші важливі аспекти. Розповідь про різні види деревини, їхні властивості та вплив на смак коньяку, а також інтерв'ю з експертами.

Планується вихід 1 відео на місяць. Для 12 популяристичних роликів витрати на сценарій, професійну зйомку та монтаж складуть 72 000 грн за рік.

4) Публікація у журналі «Напої. Технології та Інновації». Це міжнародне спеціалізоване науково-аналітичне видання, рекомендоване фахівцям із виноградарства, виноробства, виробництва інших напоїв, а також суміжних галузей промисловості в Україні, Молдові, Грузії, Азербайджані та інших країнах східної Європи.

Витрати на публікацію складають:

- Реклама на обкладинці перша сторінка 200x228 – 19 500 грн.

- Реклама на внутрішніх сторінках 200x290, розворот (2 сторінки) – 11 760 грн 4 рази на рік.

Перелік заходів та загальні витрати представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет маркетингових заходів по просуванню дубових бочок

Заходи	Витрати, грн.
1. Майстер-класи та відкриті лекції про витримку коньяку в дубових бочках	36330
2. Участь у міжнародній виставці у Києві «WorldFood Ukraine»	97538
3. Випуск тематичних роликів на YouTube-каналі підприємства	72000
4. Публікація у журналі «Напої. Технології та Інновації»	
1. Реклама на обкладинці 1-ша сторінка 200x228	19500
2. Реклама на внутрішніх сторінках 200x290, розворот (2 сторінки)	11760
Разом	237128

Джерело: розроблено автором

Використовуючи формулу 3.5, визначимо необхідний обсяг інвестицій:

$$IC = 2282,18 + 237,128 + 3922,267 = 6441,575 \text{ тис. грн}$$

На підприємстві нестача власних коштів для реалізації бізнес-ідеї, тому необхідно взяти кредит під 22 % на 5 років. Розрахунок виплат відсотків по кредиту по роках реалізації проекту представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Величини щорічних виплат відсотків по кредиту, тис. грн

Роки	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Сума кредиту	6441,575	5260,620	3972,305	2683,990	1395,675
Величина відсотків по кредиту	1204,837	1044,621	754,171	466,805	181,498
Щорічна сума виплат по кредиту	1180,955	1288,315	1288,315	1288,315	1395,675
Залишок кредиту на кінець року	5260,620	3972,305	2683,990	1395,675	0,000

Джерело: розраховано автором

Отже, розрахуємо грошовий потік по проекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Грошовий потік по проекту

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід від реалізації, тис. грн	88229,500	88229,500	88229,500	88229,500	88229,500
Експлуатаційні витрати	76721,313	76721,313	76721,313	76721,313	76721,313
Амортизаційні відрахування	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Відсотки по кредиту	1204,837	1044,621	754,171	466,805	181,498

Прибуток до оподаткування	11208,188	11208,188	11208,188	11208,188	11208,188
Податок на прибуток	2017,474	2017,474	2017,474	2017,474	2017,474
Чистий прибуток	9190,714	9190,714	9190,714	9190,714	9190,714
Чистий прибуток після сплати відсотків за кредит	7985,877	8146,093	8436,543	8723,909	9009,216
Чисті грошові надходження	8285,877	8446,093	8736,543	9023,909	9309,216
Коефіцієнт дисконтування	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Чистий приведений дохід	6628,701	5405,499	4473,110	3699,803	3053,423
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	6398,916	12034,201	16507,311	20207,113	23260,536

Джерело: розраховано автором

На прикладі першого року реалізації проекту, прорахуємо всі показники.

Дохід від реалізації = $C_{\text{опт}} * Q_{\text{річ}} = 14116,72 * 6250/1000 = 88229,500$ тис. грн.

Експлуатаційні витрати = $\text{Повна собівартість} * Q_{\text{річ}} = 12275,41 * 6250/1000 = 76721,313$ тис. грн.

Амортизаційні відрахування = $\text{Вартість обладнання} * 0,24 = 1250000 * 0,24 / 1000 = 300,000$ тис. грн.

Прибуток до оподаткування = $\text{Дохід від реалізації} - \text{Експлуатаційні витрати} - \text{Амортизаційні відрахування} = 88229,500 - 76721,313 - 300,000 = 11208,188$ тис. грн.

Податок на прибуток = $\text{Прибуток до оподаткування} * 0,18 = 11208,188 * 0,18 = 2017,474$ тис. грн.

Чистий прибуток = $\text{Прибуток до оподаткування} - \text{Податок на прибуток} = 11208,188 - 2017,474 = 9190,714$ тис. грн.

Чистий прибуток після сплати відсотків по кредиту = $\text{Чистий прибуток} - \text{Сума відсотків по кредиту} = 9190,714 - 1204,837 = 7985,877$ тис. грн

Чисті грошові надходження (ЧГН) = $\text{Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту} + \text{Амортизаційні відрахування} = 7985,877 + 300,000 = 8285,877$ тис. грн.

Коефіцієнт приведення розраховується по формулі 3.8:

$$K_{\text{прив}} = 1/(1+r)^n \quad (3.8)$$

де r – дисконтна ставка;

n – порядковий номер року;

$$K_{\text{прив1}} = 1/(1+0,25)^1 = 0,800$$

Чистий приведений дохід (ЧПД) = ЧГН * Коефіцієнт дисконтування = 8285,877 * 0,800 = 6628,701 тис. грн.

Сумарний чистий приведений дохід по проекту за 5 років складає 23260,536 тис. грн.

Розрахуємо основні показники економічної оцінки інвестиційного проекту:

1. Розрахунок чистого приведенного доходу (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} - IC; \quad (3.9)$$

де IC – стартові інвестиції;

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

5 років;

$$NPV = 23260,536 - 6441,575 = 16818,961 \text{ тис.грн.}$$

$NPV > 0$, тому в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект вважається прийнятним.

2. Індекс прибутковості (ІП):

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i}}{IC} \quad (3.10)$$

де IC – стартові інвестиції; Дпi – чисті грошові надходження, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$ІП = 23260,536 / 6441,575 = 3,61$$

$ІП > 1$, тому повернення інвестицій буде гарантовано.

Термін окупності інвестицій (ТОІ):

$$ТОІ = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{сер}}} \quad (3.11)$$

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

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік)

$$ТОІ = 6441,575 / (23260,536 / 5) = 1,38 \text{ роки}$$

Реалізація проекту доцільна, тому що строк окупності інвестицій буде у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проекту.

Зведемо усі показники привабливості проекту в таблицю 3.11.

Таблиця 3.9

Показники привабливості проекту

Показник	Значення показника
NPV, тис. грн	16818,961
ТОІ, років	1,38
ІІ	3,61

Джерело: створено автором

Як бачимо з таблиці:

- NPV позитивний, тому в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства буде підвищуватись;
- термін окупності проекту складає 1,38 роки при строку реалізації проекту 5 років;
- індекс прибутковості становить 3,61 – повернення інвестицій гарантовано, з однієї вкладеної гривні ми отримуємо 3,61 грн чистих грошових надходжень.

Все це свідчить про ефективність впровадження проекту.

Висновки до розділу 3

На основі стратегічного аналізу підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» нами розроблено відповідний стратегічний набір. На нашу думку, підприємству слід дотримуватись стратегії зростання у складі таких стратегій: концентрації, інтеграції та диверсифікації. Стратегія концентрованого зростання включає в себе альтернативи: розвиток продукту, розвиток ринку та посилення позицій. Стратегія інтеграції включає наступні стратегії: горизонтальна

інтеграція, пряма вертикальна інтеграція. Також пропонуються стратегічні альтернативи стратегії концентричної диверсифікації. Кожна еталонна базова стратегія реалізується через перелік запропонованих функціональних стратегій підприємства.

Із запропонованих функціональних стратегій ПрАТ «Одеський коньячний завод» обґрунтовано економічну ефективність впровадження у виробництво дубових бочок для коньяку.

Результатами впровадження запропонованої стратегії має бути:

- забезпечення високої якості виготовленої продукції через вдосконалення технологічних процесів та контролю якості;
- зміцнення позицій на ринку;
- збільшення прибутку компанії

Загалом, метою впровадження стратегії є створення стійкої та конкурентоспроможної системи виробництва, яка задовольняє якісні, економічні та стратегічні потреби підприємства.

ВИСНОВКИ

В магістерській кваліфікованій роботі було розглянуто формування стратегічного набору ПрАТ «Одеський коньячний завод» та надано пропозицій щодо його вдосконалення.

В першому розділі роботи нами було розкрито сутність поняття «стратегія». Незважаючи на різноманітність підходів, нам вдалося зробити висновок про стратегію як про довгостроковий та якісно визначений напрямок розвитку підприємства. Зазначимо, що стратегія охоплює широкий спектр аспектів, таких як форма та сфера діяльності компанії, внутрішні взаємовідносини та позиція в навколишньому середовищі. Роль стратегії, яку вчені у галузі управління визначають як ключовий інструмент для досягнення успіху в конкурентному середовищі, стає особливо важливою в контексті досягнення сталого розвитку.

Окрім того, у першому розділі роботи ми розкрили сутність стратегічного набору підприємства, охарактеризувавши його як важливу систему різноманітних стратегій на різних рівнях організації. Стратегічний набір стає фундаментом для стратегічних напрямків на всіх рівнях і забезпечує гнучкість та адаптивність до змін у середовищі для досягнення єдиної мети. Використання принципів надійності, цілеспрямованості, гнучкості, ієрархічності, актуальності, цілісності, узгодженості та балансу під час формування стратегічного набору визначає ефективність його реалізації, оскільки вони дозволяють ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та забезпечують сталу конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

В другому розділі роботи нами було проведено стратегічний аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод», визначені сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози і можливості зовнішнього середовища. Аналізуючи зовнішнє середовище ми виявили, що на діяльність підприємства впливає багато факторів. Встановлено, що істотно скоротилися площі виноградників після анексії АР Крим, на території якого розміщувалося велика кількість українських виробників

вина та коньяку. Належне реагування на динаміку ринку та вчасне прийняття стратегічних рішень може визначити успіх підприємства в умовах мінливого середовища.

Важливо підкреслити, що стратегічне управління та гнучкість у ринковому середовищі є критичними для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Відданість принципам стратегічного управління, ефективне впровадження стратегічного набору та адаптація до нових викликів є найбільш важливими елементами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

В третьому розділі, у контексті визначення стратегічного набору для підприємства розроблено комплекс стратегій зростання, таких як концентрація, інтеграція та диверсифікація. Ці стратегії покликані сприяти підвищенню конкурентоспроможності, позиціонуванню на ринку та збільшенню прибутку. Втілення стратегій вимагає вдосконалення технологічних процесів, контролю якості та підтримки позицій на ринку. Для реалізації було обрано та обґрунтовано ефективність впровадження стратегії диверсифікації – виробництво дубових бочок для коньяку.

Проект виробництва дубових бочок має такі показники ефективності: NPV позитивний; термін окупності проекту складає 1,38 року при строку реалізації проекту 3 роки; індекс прибутковості дорівнює 3,61, тобто з однієї вкладеної гривні ми отримуємо 3,61 грн чистих грошових надходжень. Все це свідчить про ефективність впровадження проекту.

Отже, запропонована стратегія диверсифікації на ПрАТ «Одеський коньячний завод» має позитивно вплинути на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі та покращити його конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. Strategic Management . London, United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
2. Мінцберг Г. Стратегічний процес: книга. Київ, 2001. 688 с.
3. Hamel G. , Prahalad C. Strategic Intent. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2010. 110 p.
4. Thompson A. , Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. New York, New York: McGraw-Hill Education, 2000. 450 p.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 p.
6. Саєнко М. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
7. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства // Науковий вісник – МНУ ім. В.О.Сухомлинського. 2015.№ 5. С. 306-310.
8. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства // Науковий вісник – МНУ ім. В.О.Сухомлинського. 2016.№ 14. С. 344-347.
9. Karlof B. Business Strategy:A Guide to Concepts and Models. Berlin: Springer, 1989. 166 с.
10. Пляскіна А. І. Місце ділової стратегії розвитку у ієрархії стратегій розвитку підприємства // Причорноморські економічні студії. 2020.№ 55-2. С. 7-11.
11. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.
12. Мельник Д. Л. Роль та місце функціональних стратегій у загальній стратегії розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету . 2010., вип. 4 Т. 2. С. 208-212.
13. Гречкосій В. В., Нікіфорова О. А. Розробка функціональної стратегії на сільськогосподарських підприємствах // Агросвіт. 2014.№ 2. С. 64-67.

14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2008. 2021 с.
15. Воронко О. С. Особливості swot-аналізу в управлінні підприємством // Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток соціально-економічних систем в геоеконічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування» / ТНТУ ім. І. Пулюя, Тернопіль, 2017. С. 57.
16. Завідна Л. Д. Проблеми системного підходу в економіці // збірник наукових праць / Національний авіаційний університет. Київ, 2018. С. 47.
17. Белікова О. Ю., Бурцева О. Є., Хороших В. В. Вплив життєвого циклу товару промислового підприємства на формування його інноваційної стратегії // Економічний вісник Донбасу. 2020., вип. 3 Т. 61. С. 131-138.
18. Костецька Н. І. Модель п'яти сил м. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків // Інноваційна економіка. 2022. № 4. С. 131-135.
19. LivingFo: [Інтернет-портал]. URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/>
20. Жемба А., Шергіна Л., Пономарьова Ю. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств у нестійкому бізнес-середовищі. Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 23–25.
21. Кононова О. Є., Власенко Ю. Г. Особливості та оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду // Причорноморські економічні студії. 2020. № 58. С. 42-48.
22. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки // Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 121.
23. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод»: [Веб-сайт]. URL: <https://shustoff.com/>
24. Офіційний сайт холдингу «Global Spirits»: [Веб-сайт]. URL: https://globalspirits.com/factory/factory_odesa/
25. Державна служба статистики України: [Веб-сайт]. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

26. Зайченко К. С., Болховська А. П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні // Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 101-109.
27. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
28. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від 11.07.1996 № 481/95-ВР / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
29. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс ДПС: [Веб-сайт]. URL: <https://zir.tax.gov.ua/>.
30. Про затвердження Правил виробництва коньяків України : Наказ від 27.12.2018 № z0875-18 / Міністерство аграрної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0875-18/ed20210305#Text>.
31. Про виноград та виноградне вино : Закон України від 16.06.2005 № 2662-IV / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15#Text>.
32. Дьяченко Ю. В., Кисса А. Б., Соколова А. Г. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств виноробної промисловості: виклики та стратегії // Наукові перспективи. 2023. № 10. С. 111-121.
33. Ukraine: Wine During Wartime. // WBI. 2022. URL: <https://www.wine-business-international.com/wine/academic-papers/ukraine-wine-during-wartime>.
34. Офіційний сайт «ТОВ ПТК Шабо» : [Веб-сайт]. URL: <http://shabo.ua/>
35. Офіційний сайт «МДК Таврія» [Веб-сайт]. URL: <http://www.tavria.ua/>
36. Офіційний сайт «ОП Ужгородський коньячний завод: [Веб-сайт]. URL: <http://tysa.ua/ua>
37. Офіційний сайт «ЗАТ Galicia Distillery» [Веб-сайт]. URL: <http://gdspirit.com/uk/>

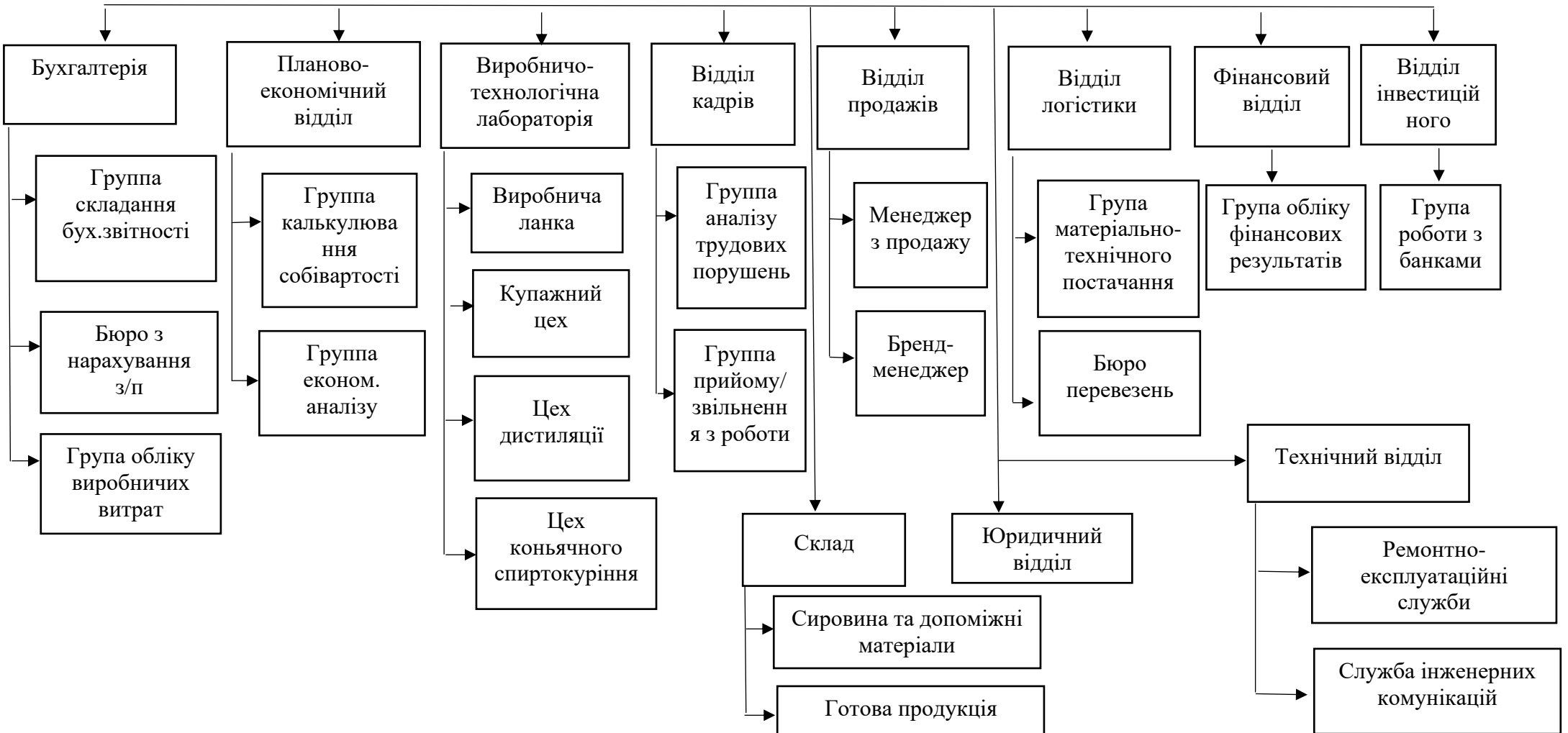
- 38.Дзеркало тижня: [Інтернет-портал]. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/okupanti-rozikrali-konjachnij-zavod-tavrija-v-novij-kakhovtsi-jmovirno-zabrali-najtsinnishe.html>
39. Безрукова Н. , Свічкарь В. , Хладун Н. Особливості розвитку виноробної галузі: світові тенденції та вітчизняні реалії // Економічні горизонти. 2023.№ 1. С. 15-25.
40. Панасюк О. В., Ливацька Я. А. Удосконалення аналізу складу та структури капіталу на прикладі ПрАТ «Одеський коньячний завод» // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2020.№ 49. С. 324-328.
- 41.Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні // «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. 2021.№ 18. С. 103-108.
42. Аналіз міжнародного ринку еготуристичних послуг / Добрянська Н. А. та ін. // Економіка харчової промисловості. 2022., вип. 1 Т. 14. С. 80-85.
- 43.Філик Н. В., Гаврилiшин А. П. Формування стратегії України щодо охорони навколишнього природного середовища // «Аналітично-порівняльне правознавство». 2022.№ 4. С. 124-127.
44. Крусір Г. В., Соколова І. Ф. Тверді відходи - екологічні аспекти виноробного підприємства // Екологічна безпека. 2012.№ 2. С. 112-115.
45. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Древова В. В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ , спровокованих covid -19 // Наукові перспективи. 2021.№ 2. С. 107-124.
46. Агеева І. М., Агаркова О. В. Планування розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору // Економіка харчової промисловості. 2018., вип. 2 Т. 10. С. 60-68.
47. Лазарева Н. О. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності українських виноробних компаній // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020.№ 46. С. 77-84.
48. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: книга. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

49. Агеева І. М., Агаркова О. В. Впровадження функціональних стратегій на підприємствах виноробної галузі// Економіка харчової промисловості. 2019., вип. 4 Т. 11. С. 51-57.
50. Хомич Г. П., Левченко Ю. В., Чоні Ю. В. Комплексна переробка винограду з отриманням алкогольних і безалкогольних напоїв // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі . 2022.№ 1. С. 55-62.
51. Луканін О. Дубова бочка та її альтернатива у коньячному виробництві України // Напої. Технології та Інновації. 2023. <https://techdrinks.info/dubova-bochka-ta-yiyi-alternatyva-u-konyachnomu-vyrobnytstvi-ukrayiny/>
52. Луканін О. Складники конкурентоспроможності брендів та коньяків України // Напої. Технології та Інновації. 2023. <https://techdrinks.info/skladnyky-konkurentospromozhnosti-brendi-ta-konyakiv-ukrayiny/>
53. ДСТУ 4700:2006 Коньяки України. Технічні умови/ Зміни: 11- 2007, 1-5-2008// Держспоживстандарт України. – Київ. – 2007. – 12 с.
54. Закон України № 6480 від 01.12.2022/ Про географічні зазначення спиртних напоїв.//
55. Офіційний сайт ТОВ «ОЛПОЛ» [Веб-сайт]. URL: <https://www.olpol.net/ua>
56. Аверчева Н. О. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання виноградарсько-виноробного підкомплексу // Економічна наука. 2021.№ 12. С. 59-64.
57. Агеева І. М., Коренман Є. М., Ніколюк О. В. Стратегічні аспекти державного регулювання розвитку виноробної галузі України // Економіка харчової промисловості . 2022., вип. 1 Т. 14. С. 42-47.
58. Селіхов С. В. Аналіз напрямків інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі // Економіка харчової промисловості . 2017., вип. 4 Т. 9. С. 73-80.
59. Скотнікова Л. П., Сафронова А. О. Управління підвищенням ефективності діяльності підприємств виноробної галузі // Вісник НТУ «ХПІ» . 2018.№ 84. С. 73-77.

60. Седікова І. О., Петрочко Н. А. Дослідження напрямів впровадження стратегії диверсифікації на підприємствах виноробної галузі // Економіка харчової промисловості. 2017., вип. 1 Т. 9. С. 44-50.
61. Некрасова Л. А., Некрасова К. І. Аналіз та перспективи розвитку підприємств виноробної галузі в Україні // Причорноморські економічні студії. 2020. № 6. С. 88-92.
62. Каламан О. Б. Формування конкурентоспроможної стратегії розвитку виноробних підприємств на світовому та вітчизняному ринках // Причорноморські економічні студії. 2020. № 50-2. С. 34-39.
63. Позичування підприємства на ринку вина в сучасних умовах / Іванів Р. Г. та ін. // Академічні візії. 2023. № 16. С. 1-8.
64. Строкович А. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства // Проблеми економіки . 2014. № 4. С. 327-333.
65. Офіційний сайт Ledinek Engineering [Веб-сайт]. URL: <https://www.ledinek.com/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

АКТИВ	Код рядка	На 31 грудня 2021	На 31 грудня 2022
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	346	270
первісна вартість	1001	543	543
накопичена амортизація	1002	(197)	(273)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	668	717
Основні засоби	1010	36 057	41 985
первісна вартість	1011	241 819	255 868
знос	1012	(205 762)	(213 883)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	105 556	123 845
Відстрочені податкові активи	1045	3 818	13 990
Інші необоротні активи	1090	19 193	15 374
Усього за розділом I	1095	165 637	196 181
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	300 576	316 755
Виробничі запаси	1101	48 020	135 844
Незавершене виробництво	1102	227 981	155 731
Готова продукція	1103	24 573	25 174
Товари	1104	2	6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	362 798	434 222
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 453	31 762
з бюджетом	1135	8 832	30 250
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 071	1 071
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	667	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	159	1 946
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	159	1 946
Витрати майбутніх періодів	1170	541	531
Інші оборотні активи	1190	2 701	5 590
Усього за розділом II	1195	687 727	821 056
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	853 364	1 017 237

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90 594	90 594
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	108 195	63 608
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	198 789	154 202
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	196 793	243 767
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	196 793	243 767
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 057	4 935
товари, роботи, послуги	1615	410 848	596 467
розрахунками з бюджетом	1620	37 903	11 750
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2337	576
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	140	165
Поточні забезпечення	1660	2 047	4 443
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 632	9 954
Усього за розділом III	1695	457 782	619 268
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	853 364	1 017 237

Таблиця Б2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	949 945	620 174
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(673 046)	(421 100)
Валовий: прибуток	2090	276 899	199 074
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 379	10 520
Адміністративні витрати	2130	(28 158)	(29 973)
Витрати на збут	2150	(243 582)	(228 431)
Інші операційні витрати	2180	(57 041)	(18 185)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(49 503)	(66 995)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	18 589	90 602
Інші доходи	2240	599	-
Фінансові витрати	2250	(24 444)	(18 554)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(25)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	5 028
збиток	2295	(54 759)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10 172	(287)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	4 741
Збиток	2355	(44 587)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(44 587)	4 741

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	634 544	386 140
Витрати на оплату праці	2505	32 026	25 023
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 264	5 359
Амортизація	2515	12 331	14 517
Інші операційні витрати	2520	316 663	266 650
Разом	2550	1 001 827	697 689

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	36 237 600	36 237 600
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,00123)	0,00013
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ДОДАТОК В

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА



ПРОГРАМА

ХІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ»

17 – 18 ЖОВТНЯ 2023 р.
м. Одеса

52. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ ЗЕРНОВИХ
Смокова Т.М., ОНТУ, м. Одеса
53. ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ СТУДЕНТАМИ МЕНЕДЖЕРАМИ
Літвінова А.М., Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
54. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ
Ткачук Т.І., Работін Ю.А., Павленко Г.М., ОНТУ, м. Одеса
55. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКІВ В
УМОВАХ СИСТЕМНИХ ЗАГРОЗ
Шалений В.А., ОНТУ, м. Одеса
56. ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА
НА ПІДПРИЄМСТВАХ
Гуркіна Н.А., Замлинський В.А., ОНТУ, м. Одеса
57. СТРУКТУРА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
Тарасенко Ю.В., Замлинський В.А., ОНТУ, м. Одеса
58. АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ВИРОБНИЧО-
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
Вдовиченко В.О., ОНТУ, м. Одеса
59. ПЕРЕВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ЕЛЕКТРОННИЙ ФОРМАТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ
ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ
Колеснікова К.С., ОНТУ, м. Одеса
60. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
Таран О.М., Махтанова А.Ю., Державний біотехнологічний університет, м. Харків
61. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
Черкашина Ю.В., Державний біотехнологічний університет, м. Харків
62. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ БРЕНД: ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ І ПРАКТИКИ
Мунтян І.В., Мільчева В.В., Донець Л.Я., ОНТУ, м. Одеса
63. АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ
АСПЕКТ
Купріна Н.М., Молчанов В.І., Побожий Ю.О., Євич М.В., ОНТУ, м. Одеса
64. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА
Дьяченко Ю.В., Кисса А.Б., ОНТУ, м. Одеса
65. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
Дьяченко Ю.В., Соколова А.Г., ОНТУ, м. Одеса
66. МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
Мардар М.Р., Устенко І.А., ОНТУ, м. Одеса



Наукові перспективи
Видавнича група



ISSN (print) 2708-7530

DOI: 10.52058/2708-7530-2023-10(40)

НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

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

Миру нашій Україні

Випуск 10(40)

2023

*Громадська наукова організація «Всеукраїнська
Асамблея докторів наук з державного управління»*

Громадська організація «Асоціація науковців України»

у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

Наукові перспективи

*(Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка»,
Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*

Випуск № 10(40) 2023

Київ – 2023



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Державне управління»

Карпенко Л.М., Ізха М.М., Вербитський Д.А., Бурдейні О.І. <i>ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF THE «DIGITAL ECONOMY»: REGULATORY ASPECT</i>	14
Артем'єв О.С. <i>ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ</i>	34
Бельська Т.В. <i>МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</i>	45
Войтко С.В. <i>МІЖНАРОДНЕ НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН</i>	54
Вольська О.М. <i>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ</i>	65
Гасюк І.Л., Баюк М.І. <i>ОЦІНКА ФАКТОРІВ І ПЕРСПЕКТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ В ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	75
Даниленко Л.І., Аліксійчук О.В. <i>УКРАЇНСЬКИЙ ПАРЛАМЕНТ І ПАРЛАМЕНТАРИЗМ: ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ</i>	90
Дегтяр О.А. <i>АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ</i>	101
Дьяченко Ю.В., Кисса А.Б., Соколова А.Г. <i>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ</i>	111



УДК [658.5:005.21]:663.2

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-111-121](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-111-121)

Дьяченко Юлія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (093) 003-67-79, <https://orcid.org/0000-0002-8754-3256>

Кисса Анастасія Борисівна магістрант, кафедра менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (096) 578-80-99, <https://orcid.org/0009-0008-3411-5830>

Соколова Анастасія Геннадіївна магістрант, кафедра менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (093) 221-36-71, <https://orcid.org/0009-0000-8101-0814>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВІНОРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ

Анотація. Ця стаття досліджує питання управління стратегічним розвитком та забезпечення конкурентоспроможності підприємств виноробної промисловості в сучасних умовах, зосереджуючись на викликах, що суттєво впливають на галузь. В контексті воєнних дій на території України, зростаючої конкуренції та геополітичних змін, автори статті аналізують ключові фактори, що впливають на ефективність виноробних підприємств, наприклад, такі як: зростаючі вимоги споживачів до якості продукції та її різноманітності; логістику, адже глобальна конкуренція у виноробній галузі зростає і підприємства повинні шукати способи виходу на міжнародні ринки та вдосконалювати свої експортні стратегії; інновації у виробництві та використання сучасних технологічних рішень: інтернет речей, аналітика даних та штучний інтелект; маркетингові стратегії, що сприяють розвитку бренду та культури виноробства.

В статті також досліджено вплив зовнішніх факторів: економічної нестабільності та геополітичних ризиків на конкурентну позицію підприємств галузі. В умовах турбулентного бізнес-середовища стратегічне управління є важливою складовою для успішної діяльності підприємств, оскільки дозволяє адаптуватися до змін, виявляти загрози та розглядати можливості для досягнення довгострокових цілей.



За допомогою проведеного стратегічного аналізу авторами розроблено і запропоновано можливі стратегічні альтернативи для підвищення конкурентоспроможності виноробних підприємств, а саме: розвиток нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів та розробка ефективних каналів розподілу. Вони орієнтовані на задоволення потреб споживачів, покращення якості продукції, впровадження інновацій, оптимізацію ресурсів, інтеграцію, забезпечення стійкості виробництва і розв'язання екологічних проблем. Впровадження результативних стратегій може допомогти національним виробникам впоратися з викликами сучасності, сприятиме зміцненню внутрішніх позицій підприємств на ринку і підвищенню їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегія, управління підприємством, конкурентоспроможність, виноробство.

Diachenko Yuliia Volodymyrivna PhD in Economics. Associate Professor Department of Management and Logistics, Odessa National University of Technology, Department of Management and Logistics, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (093) 003-67-79, <https://orcid.org/0000-0002-8754-3256>

Kyssa Anastasiia Borysivna master, Department of Management and Logistics, Odessa National University of Technology, Department of Management and Logistics, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (096) 578-80-99, <https://orcid.org/0009-0008-3411-5830>

Sokolova Anastasiia Gennadiyevna master, Department of Management and Logistics, Odessa National University of Technology, Department of Management and Logistics, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (093) 221-36-71, <https://orcid.org/0009-0000-8101-0814>

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE WINE INDUSTRY: CHALLENGES AND STRATEGIES

Abstract. This article explores the issues of managing the strategic development and ensuring the competitiveness of wine industry enterprises in the current environment, focusing on the challenges that significantly affect the industry. In the context of military operations on the territory of Ukraine, growing competition and geopolitical changes, the authors analyze the key factors that affect the efficiency of wineries, such as: growing consumer demands for product quality and variety; logistics, as global competition in the wine industry is growing and enterprises must look for ways to enter international markets and improve their



export strategies; innovations in production and the use of modern technological solutions: the Internet of Things, analytics, and data analytics.

The article also analyzes the impact of external factors, such as economic instability and geopolitical risks, on the competitive position of enterprises in the industry. In a turbulent business environment, strategic management is an important component for the successful operation of enterprises, as it allows them to adapt to changes, identify threats and consider opportunities to achieve long-term goals.

Based on the strategic analysis, the authors have developed and proposed possible strategic alternatives to increase the competitiveness of wineries, namely, the development of new products, improvement of production processes and development of effective distribution channels. They are focused on meeting consumer needs, improving product quality, introducing innovations, optimizing resources, integrating, ensuring production sustainability, and solving environmental problems. Implementation of effective strategies can help national producers cope with the challenges of today, strengthen their internal market positions and increase their competitiveness in the long term.

Keywords: strategy, enterprise management, competitiveness, winemaking.

Постановка проблеми. На сучасному етапі, світова економіка переживає зростання конкуренції на світових ринках, а нові тенденції змінюють структуру конкурентних переваг багатьох країн. Це ставить перед виробниками, фахівцями і вченими значну відповідальність стосовно ефективного використання ресурсів для збільшення конкурентоспроможності.

Особливо жорстко конкуренція відчутна в продовольчій сфері, де одним з перспективних ринків є глобальний виноградарський сектор, зокрема світовий ринок вин і виноматеріалів, бренді. Цей підкомплекс сільськогосподарського комплексу відіграє значну та перспективну роль у економіках багатьох країн, маючи важливе господарське значення та потужний експортний потенціал як в масштабі регіонів, так і в масштабі окремих держав.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед робіт, присвячених питанням розвитку світового виноградарства і виноробства в ринкових умовах, необхідно виділити праці А.М. Авідзби, І.М. Агеєвої, В.В. Власова, О.М. Гаркуші, Л.О. Мармуль, І.Г. Матчиної, Л.А. Некрасової, В.А. Рибінцева, П.Т. Саблука, І.О. Седікової та ін.

Мета статті – дослідження формування конкурентоспроможності та стратегій розвитку вітчизняних виноробних підприємств на внутрішньому ринку, а також проаналізувати їхні тенденції та перспективи. Варто підкреслити, що досягнення цієї мети залежить від успішного вирішення таких завдань: проведення аналізу стану та тенденцій розвитку ринку виноробної



продукції на прикладі українських підприємств; розроблення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та рекомендацій щодо вибору та формування стратегій розвитку виноробних підприємств на основі цієї оцінки.

Виклад основного матеріалу. Багато факторів впливають на рівень конкурентоспроможності. Цілісне уявлення про конкурентоспроможність надає в своїх працях М. Портер. Він вважав, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати над ринком поруч із присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [1].

Основні напрямки, які може включати система забезпечення високої конкурентоспроможності:

- Інновації та дослідження: впровадження новітніх технологій, дослідження ринкових тенденцій, інноваційних продуктів і процесів можуть забезпечити перевагу на ринку і привернути увагу споживачів.

- Якість продукції і послуг: постійне покращення якості продукції та надання високоякісних послуг є ключовим чинником у залученні та утриманні клієнтів.

- Ефективне управління: оптимізація процесів, зниження витрат, ефективне планування і контроль можуть підвищити продуктивність підприємства і знизити витрати.

- Маркетинг та реклама: ретельне вивчення ринку, правильна стратегія маркетингу і рекламні кампанії допоможуть залучати нових клієнтів і підтримувати імідж бренду.

- Розвиток персоналу: компетентний та мотивований персонал забезпечує високу якість обслуговування та виробництва.

Вітчизняна продукція галузі виноробства має потенційно високу конкурентоспроможність як по смакових, так і по цінових параметрах, про що свідчать економічні ніші на європейському та інших ринках продовольства, які розробляються українськими товаровиробниками.

Однак, розвиток виноробної промисловості України стримують такі чинники як:

- збереження тенденції старіння виноградників, дефіцит як столових, так і технічних сортів винограду;

- більш низький рівень споживання виноградного вина на душу населення в Україні порівняно з Європою.

- скорочення виробництва виноградних вин на тлі загального збільшення споживання спиртних напоїв;

- незначна або повністю відсутня підтримка державою галузі у кризових умовах, що стосується як адміністративних заходів (наприклад, квотування або ліцензування), так і фінансових (мита, збори);



- стримувальні тарифні й нетарифні заходи (оподаткування акцизним збором усіх видів вина, включаючи колекційні, встановлення квоти на спирт етиловий).

Для виробництва виноматеріалів та виноградних вин використовується виноград різних сортів як сировина. Виробничі потужності для переробки винограду зазвичай знаходяться поруч з районами вирощування сировини, оскільки оптимальний час переробки винограду становить п'ять годин. Заводи, які відповідають за вторинну переробку виноматеріалів та розлив вина, можуть розташовуватися і в районах де споживається продукція. Найбільша кількість виноробних підприємств розміщена в Одеській, Миколаївській, Херсонській та Закарпатській областях.

Розвиток галузі виноробства залежить переважно від росту сировинної бази. В 2021 році кількість промислових виробників винограду і вина в Україні становила приблизно 266, а кількість виноградарських підприємств складала 125. Крім того, було зареєстровано 29 малих виробників винограду та виноградарської продукції. Після анексії Криму загальна площа українських виноградників зменшилась з 75,1 тис. га до 48, 7 тис. га у 2014 році.

На 1 лютого 2022 року загальна площа виноградних насаджень в Україні становила 34,0 тис. га, а валовий збір винограду склав 257,5 тис. тонн. Проте, через російську агресію, майже чверть виноградних плантацій (приблизно 25%) перебуває під тимчасовою окупацією або в зоні активних воєнних дій [2].

Від стану даної сировинної бази, а саме від виробництва виноматеріалів, значно залежать також вітчизняні виробники брендів. Їх діяльність відноситься до класу 11.01 «Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв».

В Україні найбільшу площу виноградних насаджень має Одеська область. Частка столового винограду складає лише 15,6%, з них в Одеській області зосереджено 40,7 %. Приблизно 90 % площ займають технічні сорти – виноград, який призначений для виробництва вин, коньяків, соків.

Зменшення виробництва виноматеріалів призвело до скорочення обсягу виготовлення виноградного вина (табл. 1).

Таблиця 1

Виробництво вина в Україні, тис. дал

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Вино ігристе зі свіжого винограду	6	3399,1	2673,4	2266,2	2249,3
Вино з фактичною концентрацією спирту не більше 15%	7174,9	7262,9	6424,0	6255,8	6422,5
Вино з концентрацією спирту більше 15% (Портвейн, Мадера, Херес та інші)	753,6	800,0	741,6	455,8	424,8

Джерело: [3]



Виноробна галузь пережила значні втрати під час повномасштабної війни. Проте, минулого року Україна успішно експортувала своє вино до 49 країн світу. Продукція була представлена на багатьох міжнародних виставках, а на Decanter World Wine Competition-2023, одному з найбільших винних конкурсів у світі, країна отримала 37 нагород. Також Україна повернула своє членство в Міжнародній організації виноградарства і виноробства (International Organisation of Vine and Wine). Міжнародна спільнота високо оцінила потенціал української виноробної галузі, але для подальшого економічного розвитку та налагодження торговельних відносин необхідні зміни на законодавчому рівні та підтримка держави.

На теренах України працюють виноробні господарства та виноробні сімейного типу.

Найвідоміші виробниками вин в Україні із значною часткою ринку є:

1. «Шато Чизай» - яскравий представник закарпатського виноробства - «Чизай» однойменної торгової марки. Компанія на 272 га вирощує Мускат Оттонель, Черсегі Фюсереш, Рислінг італійський, Піно Нуар, Мерло, Каберне Совіньйон. Близько 2 млн пляшок на рік.

2. Сімейний бізнес – ТМ «Колоніст» - вирощує на своїх виноградниках (30 га) знамениті європейські сорти винограду: Шардоне; Мерло; Рислінг; Каберне. Особлива увага приділяється сухим винам, яке традиційно не люблять винороби України. Близько 200 тис пляшок вин.

3. ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» (ТМ «Шабо») використовує в своїй виноробні більше 20 сортів винограду, що вирощується в Білгород-Дністровському районі Одеської області. Налічує 1250 га виноградників, 4 млн виноградних ліз, об'єм виробництва складає 15 млн літрів на рік. Ця торгова марка випускає: ігристі; витримані класу «Преміум»; вермут; коньяки; бренді.

4. ПрАТ «Одесавинпром» є об'єднанням підприємств в Одесі, що займаються виноградарством та виробництвом вина. На даний момент підприємство виробляє майже 50 різних сортів ігристих та спокійних вин, а також коньяків і бренді. Найвідоміша торгова марка - «Французький бульвар». Тут виробляються напої наступної лінійки: коньяки; шампанське; молоді вина. Продукція затребувана і гідної якості [4].

Варто зазначити, що конкуренція на ринку жорстка, оскільки вітчизняним виробникам доводиться боротися за лояльність споживача, пропонуючи не лише високу якість, але і доступну ціну. У цій ситуації конкурентною перевагою вітчизняних підприємств має стати помірна ціна та висока якість продукції.

Сьогодні якість вина визначається рядом характерних факторів: традиції, терруар, виноградний сорт та діяльність енолога. Смак і аромат вина



безпосередньо пов'язані з місцем, де виноград вирощується. Навіть вина, приготовані із застосуванням однакової технології з винограду одного сорту, вирощеного в різних регіонах, мають відмінні характеристики. Клімат, ґрунти та рельєф місцевості мають великий вплив на особливості вина, відображаючи у смаку і ароматі унікальні риси місцевості, що називається терруар. Глобалізація ринку та зростаюча конкуренція примусили виробників ретельно вивчати і оптимально використовувати терруар, відбирати сорти, які найкращим чином підкреслюють елегантні та насичені смаки відповідно до умов ґрунтів та клімату.

Майбутнє українського виноробства невизначене через безперервну російську агресію та анексію Криму.

На початку війни в лютому 2022 року на всій території України був введений воєнний стан, і в усіх областях був заборонений продаж алкогольної продукції. Тоді, за підрахунками, збут впав порівняно з 2021 роком: вин — на 58%, коньяків України — на 66%, ігристих вин — на 67%.

Експортні перспективи багатообіцяючі, але логістика може залишатися складною. Війна 2022 року кардинально вплинула на виноробство по всій Україні. Деякі винні заводи були повністю або частково зруйновані, інші опинилися на окупованій території і щоденно зазнають загрози обстрілів.

Але від російського вторгнення постраждали не лише виробники вина, а й українські імпортери вина. У перші ж дні війни російська армія атакувала склад компанії Bureau Wine - одного з провідних імпортерів вина та алкогольних напоїв у Києві. Приблизна сума завданих збитків складає близько 15 млн євро.

Війна справляє вплив не лише на виробників вина, а також на інфраструктуру та суміжні галузі. Так, сучасний великий склозавод Гостомельського підприємства під Києвом був повністю зруйнований, що призвело до недостачі скляних пляшок на ринку. Оскільки імпорт пляшок з інших країн ускладнений і здорожчав (через підвищення обмінного курсу на 25-30%), витрати на їхнє виробництво значно зросли.

Пошкоджена інфраструктура ще більше ускладнює логістику та перешкоджає звичним торговим ланцюгам. Одночасно з цим, вартість засобів для обробки виноградників значно підвищилася. Саме ця галузь найбільшою мірою відчуває на собі вплив державного регулювання і саме для цієї галузі характерні протиріччя маркетингової політики з боку держави. Дії держави повинні бути зосереджені, з одного боку, на обмеженні попиту на алкогольні напої, з іншого боку, реалізація алкогольних напоїв забезпечує стабільні надходження до бюджету країни. Державне регулювання спрямовується, в першу чергу на боротьбу з тіньовим ринком та на випуск якісної продукції і зростання надходжень до бюджету від діяльності підприємств, які виробляють алкогольні напої.



Заходи державного регулювання останнім часом спрямовані на підвищення ставки акцизів та зростання мінімальної роздрібної ціни, що в умовах економічної кризи і зниження рівня покупної спроможності населення не могло не призвести до скорочення попиту на легальну алкогольну продукцію та її пропозицію.

Крім того, виробники повинні будуть змінити назви своїх продуктів, оскільки Україна має намір відмовитися від використання географічних назв, таких як «шампанське» та «коньяк», до кінця 2025 року, відповідно до вимог Європейського Союзу у рамках проекту «Географічні зазначення в Україні».

17 лютого 2023 року у ВРУ зареєстровано законопроект № 9030 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку виробництва виноробної продукції та спрощення господарської діяльності малих виробництв виноробної продукції» [5].

Законопроект розроблено з метою:

- приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних практик та 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.

Починаючи із 1 січня 2022 року скасували акцизні марки для звичайних (неігристих) вин та тестових зразків алкогольних напоїв. В результаті розширено перелік товарів, які не підлягають маркуванню акцизними марками, тестовими зразками алкогольних напоїв та натуральними винами, без додавання спирту, міцність яких не перевищує 15%.

Мова йде про звичайні (неігристі) вина та зброджені напої, фактична міцність яких вище 1,2% об'ємних одиниць етилового спирту, але не вище за 15%, але за умови, що етиловий спирт, який міститься у готовому продукті, має ферментне походження [6].

Збільшення обсягів експорту сприятиме подальшому розвитку виноробної галузі України, але важливо відзначити, що це також призводить до посилення конкуренції зі сторони зарубіжних виробників вин на внутрішньому ринку. Перше місце серед імпортованих вин посідають італійські ігристі вина - частка імпорту дорівнює 67,8%, на другому місці вина з Грузії - 9,2%, далі йдуть Німеччина - 7,2%, Іспанія - 7,1%, Франція - 4,4%, Молдова - 2,6%, інші країни - 1,7%.

Однією з основних причин, чому споживачі в Україні часто віддають перевагу іноземному вину, є довіра до якості продукції з країн з багаторічною історією виноробства. Навіть при наявності в Україні 300-річної історії



виноробства, ця довіра не завжди спрямовується на вітчизняні вина, що утримує розвиток цієї галузі. Вирішення цієї проблеми може вимагати державного втручання, взірцем якого може бути досвід Румунії. Ця країна організовує близько 15 заходів, відомих як ярмарки, які допомагають місцевим виробникам виходити на нові ринки і збільшити впізнаваність своєї продукції.

Виноробство є однією з найважливіших галузей харчової промисловості країни. Виноробна галузь України невід'ємною частиною її зовнішньоекономічного потенціалу через сприятливі природно-кліматичні умови та наявність високоякісних трудових і інших ресурсів.[7].

Винороби України застосовують також інноваційні технології, які дозволяють сучасним виробникам збільшити асортимент високоякісної продукції, підвищити якість продукції та отримати новий досвід у виноробстві. Технології складаються з кількох етапів від посадки лози до її споживання.

Ми пропонуємо виноробним підприємствам в нашій країні застосувати альтернативи стратегії зростання. Наприклад, варіанти стратегії концентрованого зростання полягають у розвитку і покращенні конкурентоспроможності компанії, зосередженні на ринках, які вже відомі, або на ринках, де є потенціал для росту. Ось як ця стратегія може бути застосована в виноробній галузі:

1. Стратегія розвитку продукту – розробка нових сортів винограду, створення унікальних смакових характеристик вина, експерименти з різними виробничими процесами або використання інноваційних технологій. Розвиток продукту може також включати розробку екологічно чистих, органічних вин для задоволення зростаючого попиту в даному сегменті.

2. Стратегія розширення (розвитку) ринку - розширювати свої ринки, шукаючи нових партнерів та дистриб'юторів в інших регіонах або країнах. Також можна зосередитися на розвитку експортних можливостей для виведення своїх вин на міжнародний ринок.

Що стосується іншої альтернативи - стратегії інтегрованого зростання, ми пропонуємо такі варіанти:

1. Пряма вертикальна інтеграція: відкриття виробниками вин власних винних магазинів, ресторанів або барів, де буде здійснюватися продаж алкоголю споживачам без посередників.

2. Зворотна вертикальна інтеграція: виробник вина може придбати або зміцнити контроль над постачальниками, наприклад, виноградарствами або фермами, що постачають сировину для виробництва вина, що дозволить забезпечити стабільність постачання винограду, контролювати якість цієї сировини та знизити залежність від зовнішніх постачальників.



Приклади можливого застосування стратегії диверсифікованого зростання наведено нижче:

1. Стратегія горизонтальної диверсифікації: розробка і виробництво ігристого вина (шампанського) або інших видів вина, які потребують спеціальних технологій бродіння та витримки.

2. Стратегія конгломеративної диверсифікації: створення іншої галузі підприємницької діяльності, такої як виробництво або ресторанний бізнес, як додаткового напрямку компанії; розширення бізнесу, випускаючи та продаючи винні аксесуари, такі як бокали, графіни тощо.

Висновки. Застосування стратегічного управління є необхідною умовою функціонування підприємств в нестабільному, турбулентному бізнес-середовищі, адже відчувається потреба швидко адаптуватися до змін: готуватися до загроз, досліджувати можливості для досягнення довгострокових цілей. Реалізація ефективних стратегічних альтернатив може допомогти вітчизняним виробникам, які переживають нелегкі часи. Запропоновані в дослідженні стратегії сприятимуть зміцненню позицій вітчизняних підприємств на ринку, зростанню їх конкурентоспроможності, адже реагують на потреби споживачів, є направленими на підвищення якості продукції, інновації, оптимізацію використання ресурсів, інтеграцію, забезпечення сталості виробництва та стійкості у вирішенні екологічних питань.

Література:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ. ТОВ «Наш формат», 2020. 424 с.
2. Сайт інформаційного агентства «Інтерфакс-Україна» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/902491.html>.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>.
4. Сайт «Вікіпедія – Виноробство в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Виноробство_в_Україні.
5. Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=75631.
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень: Закон України від 30.11.2021 № 1914-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text>
7. Агеева І. М., Агаркова О. В. Планування розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору. Економіка харчової промисловості. 2018. Вип. 2. Т. 10. С. 60-68.

References:

1. Porter M. (2020). *Konkurentna stratehia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors]*. (N. Koshmanenko, Trans). Kyiv. TOV «Nash format» [in Ukrainian].



2. Сайт інформаційного агентства «Інтерфакс-Україна» [Site of the information agency «Interfax-Ukraine»]. *interfax.com.ua*. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/press-conference/902491.html> [in Ukrainian].

3. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

4. Сайт «Вікіпедія – Виноробство в Україні» [Site «Wikipedia - Winemaking in Ukraine»]. (n.d.). *uk.wikipedia.org*. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Vinorobstvo_v_Ukrayini [in Ukrainian].

5. Офіційний портал Верховної Ради України [Official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine]. (n.d.). *rada.gov.ua*. Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=75631.

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення біюджетних надходжень [Law of Ukraine On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine on Ensuring the Balance of Budget]: Закон України від 30.11.2021 № 1914-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text> [in Ukrainian].

7. Ахеїєва І.М. & Ахаркова О.В. (2018). Планування розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору [Enterprise development planning based on the development of a strategic set], *Економіка харчової промисловості – Economics of the food industry* (Vols. 10, section 2), pp. 60-68. [in Ukrainian].