

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Удосконалення системи менеджменту підприємства»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.1.11

Здобувач Ігор Донцов

Керівник: д.е.н., проф. Ігор Савенко

Керівник: PhD, ст. викл. Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту
Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

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

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувача вищої освіти Ігоря ДОНЦОВА

1. Тема роботи: «Вдосконалення системи менеджменту підприємства»
затвердженою наказом по університету від 22.01.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі здобувачем роботи: 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, статистичні збірники,
наукові публікації.

4. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи системи менеджменту
підприємства. 1.1.Управління: сутність і поняття. 1.2. Методи діагностики
системи менеджменту. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Тенденції розвитку
системи менеджменту підприємства. 2.1. Основні 2 виноробного ринку України.
2.2. Організаційно- економічна характеристика підприємства ТОВ “Перша
виноробна станція”. 2.3. Аналіз системи менеджменту підприємства ТОВ “Перша
виноробна станція”. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Вдосконалення системи
менеджменту ТОВ “Перша виноробна станція”. 3.1. Пропозиції що до
вдосконалення системи менеджменту ТОВ “Перша виноробна станція”. 3.2.
Економічне обґрунтування доцільності проекту. Висновок до розділу 3.
Висновок. Список літератури.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових
креслень) таблиць 18, рисунків 6.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02- 10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03- 13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03- 25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03- 16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04 - 02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 - 07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 - 11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 - 16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05- 19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 - 24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 - 24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 - 31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 - 04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 - 10.06.24	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 - 22.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності,
Здобувач- дипломник _____ Ігор ДОНЦОВ

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими темпами змін, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх управлінських систем. Ефективний менеджмент є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки він визначає здатність компанії адаптуватися до зовнішніх умов, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати стійке зростання. В умовах глобалізації та інтеграційних процесів, впровадження інноваційних підходів у систему менеджменту стає необхідністю для підвищення конкурентоспроможності.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «**Теоретико-методичні основи системи менеджменту підприємства**» досліджено основні поняття та визначення, пов'язані з управлінням та системами менеджменту, проаналізовано теоретичні основи управлінської діяльності. Також досліджено основні методи та інструменти, що використовуються для оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи «**Тенденції розвитку системи менеджменту підприємства**» проаналізовано сучасні тенденції розвитку виноробного ринку України, зокрема інноваційні підходи у виробництві. Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Перша виноробна станція» та проаналізовано його систему менеджменту.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи «**Пропозиції щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства ТОВ “Перша виноробна станція”**» запропонована пропозиція щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства ТОВ «Перша виноробна станція» та наведено економічне обґрунтування доцільності впровадження.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 91 сторінку, 18 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменувань.

Ключові слова: управління, система менеджменту, конкурентоспроможність, виноробне підприємство.

SUMMARY

The relevance of the topic lies in the fact that the modern market is characterized by a high level of competition and rapid changes, which requires enterprises to constantly improve their management systems. Effective management is a key factor in the company's success, as it determines the company's ability to adapt to external conditions, optimize internal processes and ensure sustainable growth. In the conditions of globalization and integration processes, the introduction of innovative approaches into the management system becomes a necessity to increase competitiveness.

In the first chapter of the qualification work "**Theoretical and Methodological Foundations of the Enterprise Management System**", the main concepts and definitions related to management and management systems are explored, the theoretical foundations of management activity are analyzed. The main methods and tools used to evaluate the effectiveness of the management system at the enterprise were also investigated.

In the second section of the qualification work "**Trends of the development of the enterprise management system**", modern trends in the development of the wine market of Ukraine, in particular, innovative approaches in production, are analyzed. The organizational and economic characteristics of the First Winery Station LLC enterprise are given and its management system is analyzed.

In the third section of the qualification work "**Proposals for improving the management system of the enterprise "Persha Vynorobna Station" LLC**" a proposal for improving the management system of the enterprise "Persha Vynorobna Station" LLC is proposed and the economic justification of the feasibility of implementation is given.

The bachelor's thesis contains 91 pages, 18 tables, 6 figures. The list of links includes 43 items.

Key words: management, management system, competitiveness, winemaking enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Управління: сутність та поняття	10
1.2. Методи діагностики системи менеджменту	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Основні тенденції розвитку виноробного ринку України	34
2.2. Організаційно- економічна характеристика підприємства ТОВ “Перша Виноробна станція”	48
2.3. Аналіз системи менеджменту ТОВ “Перша Виноробна станція”	56
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ “ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ”	66
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ “Перша Виноробна станція”	66
3.2. Економічне обґрунтування доцільності проекту	70
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
Додаток А	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що вдосконалення системи менеджменту є ключовим фактором для успішного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах. Ефективна система менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, підвищувати конкурентоспроможність та знаходити нові можливості для зростання. Удосконалення менеджменту включає розробку та впровадження інноваційних підходів, зокрема тренінгів персоналу, що сприяють підвищенню продуктивності та покращенню обслуговування клієнтів. Це особливо актуально для виноробного підприємства, де якість продукції та сервісу відіграє вирішальну роль у залученні та утриманні клієнтів.

Мета дослідження: є вдосконалення системи менеджменту підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити поняття та сутність управління та систем менеджменту;
- проаналізувати методи діагностики систем менеджменту;
- дослідити основні тенденції розвитку виноробного ринку України;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ "Перша виноробна станція";
- проаналізувати систему менеджменту підприємства;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи менеджменту;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. В ході дослідження було використано такі методи: метод спостереження, графічно-аналітичний підхід, економіко-математичні

моделі, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, а також метод аналізу.

Інформаційно- нормативну базу. Емпіричною базою дослідження послужили нормативно-правові документи, публікації офіційних і наукових видань, фінансово-економічна інформація діяльності аналізованого підприємства, звітно-статистичні дані підприємства.

Практичне значення одержаних результатів: полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані в діяльності ТОВ "Перша виноробна станція" для підвищення ефективності системи менеджменту, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління: поняття і сутність

Управління - це сукупність процедур і дій, що здійснюються для досягнення певної мети [1].

Узагальнено керування - це послідовність дій, спрямованих на досягнення заздалегідь визначеної мети.

Хоча термін "управління" переважно асоціюється з корпоративним середовищем і діями, що призначені для досягнення, наприклад, бізнесових цілей, таких як збут або прибуток, він застосовується не лише до компаній, проектів чи економічних активів, але й до будь-якого виду ресурсів. Наприклад, коли людина організовано виконує послідовні обов'язки протягом певного часу, вона управляє своїм часом.

Управління як самостійна діяльність формувалась і удосконалювалась протягом всієї історії розвитку суспільства. Воно почало існувати з моменту поділу праці, з моменту виникнення потреби в суспільній праці. Отже, управління виникло з потреб координації розподіленої праці. Більшість учених вважає, що управління як діяльність виникло в період відокремлення ремесла від землеробства [2].

Проблеми управління вивчалися людьми вже протягом великого часу. Приблизно 6 тисяч років тому, стародавні єгиптяни досягли розуміння необхідності організації діяльності людей, її планування і контролю результатів. Саме вони вперше стикнулися з проблемою децентралізації управління. Відомо, що добробут багатьох розвинених цивілізацій, що існували в ті віддалені часи, повністю залежав від вміння ефективно управляти всім господарським комплексом держави.

Елементи теорії управління були розроблені в епоху античності [3]:

Сократ (470-399 р. до н.е.) сформулював принцип універсальності управління, розглядав управління як спосіб поставити людину на потрібне місце і домогтися від неї виконання визначених обов'язків.

Платон (428-348 р. до н.е.) дав наукове визначення науки управління, сформулював принцип спеціалізації, розмірковував про стилі управління, про ситуаційний підхід.

А.Македонський (356-323 р. до н.е.) розвинув теорію і практику управління військами.

Н.Макіавеллі (1469-1527) сформулював принципи, що сприяли розвитку управління:

- основою влади й авторитету лідера є підтримка його прихильників;
- переможців не судять;
- лідер повинен мати прагнення і волю до влади;
- лідер - зразок справедливості і мудрості для підлеглих

До середини ХІХ століття теорія управління не була сформована як єдина система. Це не було необхідністю. Керівні посади в державних структурах, як правило, займалися або на основі родинних зв'язків, або за допомогою силових методів. При прийнятті рішень керівники спиралися на волю правителя, власний досвід або інтуїцію. Основними мотивами до праці були переважно прямий примус і покарання.

З другої половини ХІХ століття, з розширенням ринкових відносин і подальшим поглибленням поділу праці, управлінська діяльність стала відокремленою від неуправлінської. Процеси управління як окремий вид діяльності виникли як необхідність забезпечення цілеспрямованості і координації роботи людей. З підвищенням рівня спільної діяльності, її складності, зростанням спеціалізації і кооперації праці виникла потреба в виділенні управлінської роботи як специфічної трудової діяльності. З'явилася

потреба у керівниках, здатних приймати обґрунтовані рішення і керувати тисячами найманих кваліфікованих працівників, а також визначати їхні обов'язки, повноваження і відповідальність. Потрібні були професіонали, компетентні менеджери, здатні організовувати управління виробництвом на наукових засадах і діяти в рамках законів.

Таким чином, управління - це свідомий вплив людини на процеси, об'єкти, а також на інших людей з метою надання необхідної спрямованості їхній діяльності та досягнення бажаного результату.

Управління - це механізм для досягнення мети [3].

Управління - це сукупність спрямованих заходів, які координуються для досягнення визначеної мети. Суть управління полягає в організації роботи інших людей. Основна мета управління - створення необхідних умов для виконання завдань організації, координація та узгодження спільної діяльності працівників з метою досягнення конкретних запланованих результатів. Частина підходів до визначення терміну “управління” представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення терміну “управління” різними авторами

Ім'я	Тлумачення
Анрі Файоль	Управління - це процес, що включає п'ять основних функцій: планування, організація, командування, координація і контроль. Файоль є одним з засновників класичної теорії управління і підкреслює, що управління має універсальний характер, тобто може бути застосовано до різних організаційних структур.
Пітер Друкер	Управління - це мистецтво досягати цілей, використовуючи працю інших людей. Друкер вважається батьком сучасного менеджменту і підкреслює важливість ефективності та продуктивності в управлінні організаціями.
Фредерік Тейлор	Управління - це науковий підхід до організації праці, який включає аналіз і синтез робочих процесів, щоб підвищити ефективність і продуктивність. Тейлор є засновником наукового менеджменту і акцентує увагу на стандартизації та оптимізації виробничих процесів.
Мері Паркер Фоллетт	Управління - це мистецтво працювати з людьми, досягаючи гармонійного співробітництва і координації. Фоллетт підкреслювала важливість людського фактора і міжособистісних відносин в управлінні.
Гарольд Кунц і Сиріл О'Доннелл	Управління — це досягнення цілей організації через планування, організацію, керівництво та контроль ресурсів. Вони наголошують на

	системному підході до управління, що враховує взаємодію різних елементів організації.
--	---

Джерело: побудовано автором

Виходячи з різних тлумачень терміну "управління", можна зробити висновок, що управління є комплексним і багатогранним процесом, який включає різні аспекти, такі як планування, організація, керівництво, координація та контроль. Незважаючи на різні підходи та акценти, всі автори погоджуються, що управління спрямоване на ефективне досягнення цілей організації через раціональне використання ресурсів та співпрацю з людьми. Це підтверджує універсальність і важливість управлінської діяльності в сучасному світі, незалежно від специфіки організацій та їхніх завдань.

Слід зауважити, що не кожний вплив людини на об'єкти навколишнього середовища і на інших людей можна вважати управлінням. Управління можна визначити лише тоді, коли навіть невеликий за зусиллям і витраченою енергією вплив породжує значний, відчутний результат. Зазвичай управління спрямоване на впорядкування якогось процесу, організацію спільної діяльності людей через узгодження і координацію їхніх зусиль.

Розрізняють два основних види управління [3]:

- управління за допомогою примусу, без необхідного взаєморозуміння, згоди і співчуття виконавців;
- управління на основі загальної згоди.

Історія свідчить, що насильство і примус не можуть тривати безмежно. Свідченням цьому є зникнення монархій і падіння диктатур. Люди можуть підкорятися силі на деякий час, проте ніколи не будуть робити це добровільно. Управління на основі загальної згоди вважається єдиним ефективним видом управління.

Управління є різноманітним та присутнім у всіх сферах життя людини, і воно існує у різних формах:

- державне управління: контролює соціально-економічне життя суспільства через відповідні інститути, такі як міністерства, правова система, місцеві органи влади.

- ідеологічне управління: здійснюється шляхом укорінення у свідомості людей концепцій розвитку суспільства, формується різними політичними партіями.

- недержавне управління: включає в себе контроль над соціальними процесами, такі як рухи на захист навколишнього середовища або рухи проти вживання наркотиків.

- господарське управління: здійснюється виробничою та економічною діяльністю різних організацій і фірм.

- технічне управління: охоплює контроль над транспортними засобами, технологічними процесами та використанням енергії, сировини та матеріалів.

Всі ці види управління об'єднуються загальною метою - цілеспрямованою діяльністю людини з впорядкування та підпорядкування своїм інтересам певних елементів навколишнього середовища.

Управління є конкретним видом трудової діяльності, який відноситься до категорії розумової праці. Воно передбачає виконання людиною ряду дій, таких як слухання, читання, спостереження, мислення, говоріння та комунікація.

Предметом управлінської праці є люди та інформація, яку вони створюють і яка циркулює між ними під час конкретної виробничої діяльності. Збір, передача та обробка цієї інформації становлять значну частину витрат часу керівників.

Знаряддями управлінської праці (засобами управління) є всі засоби, що сприяють проведенню операцій з управлінською інформацією: оргтехніка, обчислювальна техніка для механізації і автоматизації управління, канцелярські приладдя, офісні меблі, а також самі органи людського тіла.

Продуктом управлінської праці є інформація у формі прийнятих рішень, доручень та інших документів, необхідних для ефективного функціонування системи управління та її подальшого розвитку.

Світ навколо нас складається з трьох головних складових: нежива природа, організми і суспільство. Управління в перших двох компонентах зазвичай вважається більш простим, ніж у соціальних системах. Особливість управління соціальними системами полягає в тому, що вони включають в себе керування людьми, що діють у групах з різними інтересами та цілями.

У зв'язку з великою складністю управління людьми в соціальній сфері існують три основних типи управління: політичне, економічне і соціальне. Управління виробництвом охоплює процеси економічного та соціального керування підприємствами або фірмами. Це включає в себе керівництво організацією, управління персоналом та зв'язками зовнішнього середовища.

Процес управління відбувається між двома сторонами: стороною, що керує (суб'єктом управління), та стороною, яку керують (об'єктом управління).

Суб'єктом управління можуть бути як окремі особи, так і групи людей, які виконують функцію управління (керівники, начальники, бригадири тощо).

Об'єктом управління можуть бути окремі працівники, відділи, цехи, ланки, бригади та підприємство в цілому, які діють у відповідності до вказівок суб'єкта управління.

Коли суб'єкт управління керує своїми власними діями, це відомо як самоврядування.

Обмін інформацією є основою зв'язку та взаємодії між об'єктом і суб'єктом управління. Зовнішнє середовище, таке як інформація про ресурси, екологічні фактори та інше, впливає на систему управління.

Кожна система управління також впливає на своє оточення, надаючи інформацію та продукти функціонування, такі як товари, послуги та фінансові

результати. Очевидно, що для ефективного функціонування системи управління необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні чинники, що на неї впливають.

Ефективне функціонування системи управління можливе лише при виконанні наступних обов'язкових умов [3]:

- суб'єкт і об'єкт управління відповідають один одному (взаєморозуміння, психологічна сумісність);
- взаємна зацікавленість у чіткій взаємодії (сторона управління - у віддачі необхідних команд, а об'єкт управління - у їх своєчасному і точному виконанні);
- самостійність об'єкта і суб'єкта управління (суб'єкт управління не може передбачити всі інтереси і можливі варіанти дій об'єкта управління в різних ситуаціях, а тому повинен надати йому можливість діяти за своїм розсудом у залежності від конкретних умов).

Таким чином, механізм управління є комплексом конкретних відносин між особами, підприємствами та органами управління, що базуються на впливі суб'єкта управління на об'єкт управління.

При аналізі соціально-економічної природи праці в сфері управління необхідно мати на увазі специфічні особливості цього виду трудової діяльності[3]:

- результати праці керівників не підлягають прямому виміру: до керівників застосовні показники ефективності і результативності, що виражаються економічними показниками роботи підрозділу, яким вони керують;
- у сфері управлінської діяльності мають справу зі специфічними предметами, знаряддями праці і продуктами виробництва;
- робота в сфері управління пред'являє до працівника підвищені кваліфікаційні вимоги (період загальної і фахової освіти складає 14-17 років, і приблизно стільки ж часу необхідно для нагромадження досвіду, навичок і умінь);

- велике значення має показник якості управлінської діяльності - низька якість управління призводить до масштабних економічних втрат; праця керівника має мобільний характер і розгорнуті просторові межі;

- праця керівника складається з безлічі різноманітних операцій і процедур, що відрізняються за характером (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю і кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції);

- робота в сфері управління несумісна з бажанням керівника зробити все самому, ефективне управління припускає здатність керівника розділити з підлеглими своє бачення проблеми, мотивувати їх для досягнення поставленої мети, тобто не керувати людьми, а керувати разом з людьми.

Отже, управлінська діяльність вимагає наявності конкретних особистісних якостей, що роблять індивіда придатним для цієї сфери. Специфіка роботи в управлінні визначається основними вимогами до організації та її вдосконалення, які ґрунтуються на наукових підходах.

Однією з особливостей наукового управління є його стремління до оптимальності, тобто вибору найкращого з можливих шляхів. Науковий підхід в управлінні передбачає об'єктивний аналіз реальності на основі вивчення фактів і цифр, виключаючи суб'єктивність, некомпетентність та ризиковані рішення.

Менеджмент (або «управління»)- це процес планування, організації, мотивації та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. За словами Анрі Файоля, «керувати — це прогнозувати і планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати». Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [4].

На сучасному етапі розвитку суспільства та виробничої сфери важко не помітити зростаючу важливість менеджменту у всіх сферах управління.

Управління стає головним фактором, що визначає подальший розвиток країн. Це система, спрямована на досягнення прибутковості, що дозволяє ефективно керувати підприємствами. У світі конкуренції успішність фірми визначається її ефективністю. Для досягнення успіху необхідно акцентувати увагу на людському факторі як у зовнішньому середовищі, де важливо розуміти потреби споживачів, так і в середині компанії, де залучений персонал.

Менеджмент має складну структуру, що включає в себе теорію керівництва, мистецтво управління та практичні аспекти. Головна мета менеджменту - досягнення результативності. Сьогодення ефективність управління можлива лише за умови поєднання наукових знань у сфері менеджменту з вмінням та мистецтвом управління.

З іншого ракурсу, деякі методи та підходи до управління можуть викликати сумніви. Управління - це складний процес, де велике значення мають особистісні якості, виховання, схильності, досвід, стиль роботи, традиції та індивідуальні оцінки.

Кожен менеджер, оцінюючи ситуацію, власний досвід, знання та стиль вирішення проблем, обирає методи управління та способи впливу, які, на його думку, найбільш ефективні у конкретному випадку.

Щоб стати менеджером, насамперед, необхідно знати [3]:

- що таке менеджмент, його принципи і стратегію;
- техніку і технологію менеджменту і порядок їх використання;
- якими якостями повинен володіти менеджер, стилі й етику керівництва;
- правила організації праці менеджера;
- культуру і психологію менеджменту;
- що являє собою бізнесмен, підприємець як особистість;
- що таке ризик у бізнесі і його раціональні межі;

- структуру фірм, корпорацій, організацій і підприємств, а також способи її удосконалювання;
- що таке неформальна структура організації і як її використовувати в роботі;
- що таке комерційна (економічна) інформація і як вона використовується в бізнесі;
- як оцінити ринкову ситуацію, вибрати мету і сформулювати задачі організації;
- як планується й організується діяльність підприємства;
- як розробити, прийняти і реалізувати оптимальне управлінське рішення;
- як координувати, контролювати й оцінювати дії підлеглих по досягненню поставлених перед ними цілей і задач;
- як стимулювати і винагороджувати персонал за його роботу;
- сутність, призначення і способи здійснення маркетингу;
- як просувати товар на ринку і стимулювати продаж;
- що таке біржі, їхні види і місце в бізнесі.

Щось особливе в професії менеджера полягає у тому, що завжди є аспекти, які не можна виміряти чисто кількісно - це мистецтво управління. Воно вимагає від менеджера практичного таланту з пристосування наукових принципів управління до власної особистості, особливостей підлеглих та конкретної сфери діяльності.

Принципи менеджменту включають в себе узагальнені закони та закономірності управління, а також перевірений часом досвід, що зарекомендував себе в управлінській практиці. Це основи діяльності менеджерів, які керуються управлінським апаратом для досягнення цілей організації. Вони визначають методи роботи, взаємодії та виступають як норми і правила управління.

Принципи раціонального управління сформулювали Г.Емерсон, Ф.Тейлор, А.Файоль.

Фундаментальні положення менеджменту, введені Г.Емерсоном [5]:

- підлеглий існує для того, щоб розширювати і продовжувати свого начальника;
- начальник існує тільки для того, щоб робити продуктивною роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формулювати основні принципи справи, навчати всіх і кожного їх застосуванню і невблаганно стежити за всіма порушеннями;
- кожен вищий ступінь управління існує не для задоволення тих, хто розташований вище, а для обслуговування тих, хто працює нижче;
- кожна дрібна операція на підприємстві повинна бути обслуговувана всіма знаннями й уміннями, що є у світі.

Принципи раціонального управління, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, були опубліковані вперше в 1912 році в книзі "Дванадцять принципів продуктивності" авторства Г. Емерсона. Він сформулював їх наступним чином [6]:

- чітко поставлені ідеали і цілі як вихідний пункт управління;
- здоровий глузд, визначення зроблених помилок і пошук причин їх виникнення;
- компетентна консультація професіоналів і вдосконалення управління з їхньою допомогою;
- дисципліна, забезпечена регламентацією діяльності працівників, контролем за нею, їх своєчасним заохоченням;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік;

- диспетчеризація - централізація оперативного контролю і керування, що забезпечує погоджену роботу окремих ланок;
- норми і розклади, що сприяють пошуку й реалізації резервів;
- нормалізація умов праці;
- нормування операцій - регламентування часу, стандартизація способів їх виконання;
- писані стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

Принципи управління індивідуальною працею робітників, які сформулював Ф. Тейлор, вимагають [3]:

- наукового підходу до виконання кожного елементу роботи;
- наукового підходу до підбору, навчання і тренування робітника;
- кооперації з робітниками;
- розподілу відповідальності за результати і якість роботи між менеджерами і працівниками.

Фредерік Тейлор розглядав управління як "мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як це зробити найефективнішим і економічним способом". За його переконанням, для досягнення цієї мети необхідно виконати чотири основні управлінські функції: визначення цілей, вибір засобів, підготовка ресурсів і контроль результатів.

Управління по класифікації А.Файоля полягає в тому, щоб [7]:

- передбачати: вивчати майбутнє і розробляти програму дій;
- організовувати: створювати матеріальну базу і трудовий колектив;
- розпоряджатися: приводити в дію персонал;
- погоджувати дії і зусилля;
- контролювати: спостерігати, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених норм і розпоряджень.

Ці принципи, не втратили своєї актуальності та залишаються важливими у сучасній практиці менеджменту. Ключовим аспектом є здатність ретельно, систематично та комплексно застосовувати вищезгадані основні принципи у керівництві діяльністю.

1.2. Методи діагностики системи менеджменту

Управлінська діагностика - це процес вивчення внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства з метою оцінки їхньої відповідності поставленим цілям та завданням, зокрема, стратегічним пріоритетам забезпечення конкурентних переваг. Цей процес включає аналіз поточного стану організації, виявлення її сильних і слабких сторін, а також ідентифікацію стратегічних проблем та недоліків управління.

Можна виокремити чотири напрямки, за якими може проводитися управлінська діагностика [8]:

1. Процесна діагностика управління - аналіз ефективності й результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, координації та контролю).

2. Функціональна діагностика управління - аналіз ефективності та результативності роботи окремих підсистем управління та відповідних функціональних підрозділів підприємства.

3. Ситуаційна діагностика або аналіз відповідності взаємозв'язків існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, займаної підприємством, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції і т.п.).

4. Внутрішня діагностика – аналіз відповідності взаємозв'язків у межах комплексної системи управління підприємством (комплексний аналіз ступеню інтеграції, автоматизації функціональних підсистем, аналіз інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень).

Основна мета управлінської діагностики полягає в ідентифікації наступного: ключові проблеми, які можуть виникнути; причини та джерела походження цих проблем; можливі варіанти вирішення цих проблем з передбаченням можливих результатів.

Для отримання якісної інформації для діагностики використовуються такі основні методи: самодіагностика; діагностичне інтерв'ю; діагностичне спостереження; метод "мозкового штурму"; проведення конференцій та інші методи колективної роботи.

Після проведення діагностики керівництво підприємства формує системний погляд на проблемні сфери, що дозволяє оцінити поточний стан та тенденції розвитку комерційної, виробничої та фінансової діяльності. Цей підхід допомагає виявити слабкі місця управління, розставити проблеми за пріоритетами, визначити їх причини та джерела, а також оцінити можливі варіанти вирішення та прогнозувати можливі результати.

Крім того, керівництво приймає обґрунтовані управлінські рішення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, використовуючи виявлені резерви та очікуваний економічний ефект. На основі цього робиться попередня рекомендація з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу.

Існують різноманітні підходи до визначення структури проведення управлінського аналізу. Зазвичай такий аналіз орієнтується на різні аспекти, такі як сфери діяльності чи внутрішні ресурси підприємства. Один із підходів полягає в порівнянні потенціалу розвитку внутрішніх ресурсів підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів.

Для проведення управлінської діагностики можна скористатися наступними технологіями:

- SCORE - це інструмент, що сприяє управлінській діагностиці та розробці стратегій вирішення проблем у підприємствах. Він базується на п'яти ключових

складових: симптоми, причини, результати, ефекти та ресурси. SCORE допомагає систематизувати проблему та зрозуміти, як перейти від поточного стану до бажаного результату, враховуючи ці аспекти.

- SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент, який допомагає у розподілі факторів на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Методологія SWOT передбачає системний аналіз цих аспектів та аналіз їх взаємозв'язків для розробки ефективної стратегії.

- Аналіз PEST (іноді позначається як STEP) - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [9]. Він надає огляд різних аспектів, що впливають на стратегічне управління та дослідження ринку, сприяючи розумінню динаміки ринку та можливостей для розвитку бізнесу.

- Аналіз п'яти сил Портера- метод для аналізу конкурентного середовища підприємства, враховуючи вплив таких факторів як загроза нових учасників ринку, загроза заміників, вплив постачальників, вплив покупців та конкуренція серед існуючих конкурентів.

- Аналіз фінансового стану- комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності [10].

- ABC- аналіз- ефективний інструмент для класифікації ресурсів підприємства відповідно до їхньої важливості та значущості. Цей метод ґрунтується на принципі Парето, що відомий також як принцип «80/20». Він дозволяє визначити найважливіші та найбільш впливові ресурси, які потребують особливої уваги та управління з метою оптимізації діяльності підприємства.

ABC-аналіз допомагає зосередитися на найбільш важливих аспектах бізнесу, що сприяє підвищенню ефективності та досягненню стратегічних цілей.

Управлінська діагностика використовує різні технології, такі як SCORE, SWOT-аналіз, PEST, аналіз П'яти сил Портера, фінансовий аналіз та ABC-аналіз. Ці інструменти допомагають систематизувати проблеми, виявляти можливості та загрози, розуміти зовнішнє середовище та оптимізувати діяльність підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

У сучасному контексті, нагальною стає потреба у визначенні тих аспектів, які не влаштовують керівництво (спільно з командою менеджерів) або які викликають турботу на даному етапі. Саме це є сьогоденним станом справ. Описуються конкретні ознаки, які відображають цей стан, іншими словами-симптоми. Подальше дослідження спрямовується на визначення тих причин, що в минулому призвели до виникнення вказаних симптомів. Цей процес відомий як ретроаналіз. Термін "ретроспектива" означає озирання назад [11]. Симптоми та їх причини, що викликали їх появу, в сукупності створюють поточний проблемний стан, який є початковою точкою для подальшого аналізу. Після цього здійснюється прогноз майбутнього, в якому визначаються ті конкретні результати, які бажає досягти підприємство.

Після формулювання колективної заяви з цього питання, учасники команди визначають ефекти, що включають довгострокові дослідження результатів, такі як привабливий імідж, стабільність на ринку та зростання кількості постійних клієнтів. Це описує кінцевий бажаний стан справ.

Таким чином визначають ті ресурси, які дозволять усунути симптоми та причини, і забезпечити досягнення результатів та ефектів. Ресурси завжди є цінними, оскільки вони вимагають витрат, щоб перейти від проблемного стану до бажаного. Таким чином, здійснюється процес управління змінами в організації, що базується на детальному аналізі поточного стану підприємства з орієнтацією на його подальший розвиток.

Змінні умови ринкового середовища завжди впливають на систему управління підприємствами щодо масштабування їх бізнес-процесів. Під масштабованістю слід розуміти комплекс різноманітних видів діяльності, які зведені до єдиної системи внутрішніх зв'язків і спільних стратегічних цілей, спрямованих на досягнення відповідної рівноваги прибутковості.

Послідовність таких зв'язків є відносинами, які виникають у процесі використання ресурсного потенціалу підприємств із виробництва певного продукту, здійснюваними у відособлених сегментах (підрозділах, сферах) своєї діяльності [12, с. 32].

При оцінці кон'юнктури й перспектив ринку, яка проводиться з використанням різних рівнів вірогідності й точності, потрібно враховувати збалансований підхід до ухвалення рішень, спрямованих на досягнення бажаного результату. Готовність управлінського персоналу приймати такі рішення формується в умовах стохастичності, яка спочатку залежить від наслідків раніше прийнятих аналогічних рішень, що можуть призвести до збитків. Зрозуміло, наступного разу управлінський персонал обере більш обережну політику у прийнятті рішень з мінімальним ризиком виконання своїх бізнес-процесів. У цьому випадку перевага надається тим рішенням, за якими можна достатньо точно оцінити майбутні результати роботи підприємства.

Тобто вибір бізнес-процесів повинен постійно орієнтуватися на допустимий ризик – обґрунтовану цілеспрямовану діяльність, яка забезпечить ефективне використання наявного ресурсного потенціалу підприємства з вибором напрямів мінімізації можливих економічних втрат [13, с. 95].

Перш за все, потреба у надійній інформації щодо діяльності підприємств виникає тоді, коли їхні ресурси обмежені, що вимагає розробки шляхів ефективного їх використання. Ключове значення тут має всебічний економіко-фінансовий аналіз, який поєднує теоретичні засади економічного аналізу та комерційно-фінансовий аналіз, доповнюючи один одного. Цей аналіз допомагає

зрозуміти загальну фінансову стійкість підприємств у поточний період з метою досягнення ефективної діяльності. Він включає формалізовану діагностику фінансової спроможності, що часто сприймається як оцінка фінансового стану, і вважається важливим аспектом функціонування системи менеджменту підприємств за їхніми бізнес-процесами.

Діагностика фінансового стану підприємств, а саме ступінь фінансової спроможності (неспроможності), сприймається як логіко-індикативна система менеджменту, спрямована на виявлення показників-індикаторів прогнозування кризових явищ та банкрутства з можливістю їх попередження [14, с. 24].

Діагностика дає змогу не тільки оцінити стан підприємства з фінансових позицій, але й своєчасно виявити фактори виникнення фінансової кризи. Такий підхід має на меті формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень і виступає одним зі складових елементів системи менеджменту підприємства, що конкретизує завдання тактики та стратегії його сталого розвитку і зводиться до такого [15, с. 46]:

- виявлення високо і малоефективних напрямів поточної діяльності;
- встановлення причин відхилень фінансових показників від запланованих чи оптимальних значень;
- пошук шляхів удосконалення і розвитку бізнес-процесів, які забезпечують одержання доходів і відтворення економічних витрат.

Виходячи з вищезазначеного, фінансово-господарську діяльність підприємств слід розглядати як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, а завдання менеджменту полягає у максимальній оптимізації функціонування цієї системи. Критерієм успішності виступає стабільність і економічна безпека, які сприяють зростанню життєвого циклу підприємства і загалом економічних відносин.

Таким чином, функціонування системи менеджменту підприємств має базуватися на діагностуванні можливих ризиків, які виникають у відповідних

бізнес-процесах. Це передбачає аналіз якісних і кількісних факторів з метою своєчасного виявлення можливих загроз і зміцнення економічної безпеки.

Традиційний економічний та фінансовий аналіз в руслі системи менеджменту доповнюється моніторингом ризик-менеджменту, який конкретизує вихідну фінансово-економічну інформацію індикаторами безпечності, наявність яких дає змогу виявляти ранні ознаки ризику на основі їх діагностики [16, с. 95].

В залежності від ступеня змін індикаторів економічної безпеки стосовно загроз ризику та їх планово-нормативних значень, ідентифікуються фінансовий стан підприємств і визначаються рівні фінансової стійкості у протистоянні реальним економічним ризикам. Це надзвичайно важливо з погляду не лише внесення коректив у поточну діяльність підприємств, але й ухвалення рішень під час планування, організації і мотивації фінансово-економічної діяльності підприємств на перспективу.

Залежно від ступеня ризику фінансово-господарської діяльності підприємств у змінних та непередбачуваних бізнес-процесах, фінансовий стан може знаходитися у трьох різних категоріях з погляду економічної безпеки: нормальний, передкризовий та кризовий стан.

Першочергові заходи діагностики системи управління повинні бути спрямовані на забезпечення економічної стійкості підприємств. Оцінюється як нормальний фінансовий стан підприємств, при якому не порушуються основні економічні закони розширеного відтворення, а економічні показники перебувають в межах планово-нормативних параметрів. За таких умов економічний розвиток підприємств відповідає стратегії зростання і стабільності, а планування, організація і мотивація реалізуються за традиційними схемами управління з використанням профілактичних заходів для запобігання виявленим відхиленням.

З огляду на те, що метою прийняття менеджментом превентивних заходів є надання управлінню підприємством антикризового спрямування з попередження його переходу в передкризовий стан економічної безпеки [17, с. 91] передкризовий фінансовий стан підприємств відповідає початку прихованої кризи, що супроводжується виникненням проблем за різними бізнес-процесами і погіршенням окремих економічних параметрів.

Діагностика передкризового фінансового стану спрямована на впровадження заходів фінансової стабілізації підприємства, серед яких вирізняються заходи з усунення неплатоспроможності та заходи щодо відновлення фінансової стійкості. На основі цих заходів зазвичай лежать класичні методи: оптимізація структури капіталу, активів, вхідних грошових потоків, інвестування та ін.

Передкризовий стан підприємств є своєрідним "прикордонним положенням", яке коливається між стратегіями стабільності та стратегіями скорочення фінансово-господарської діяльності через виснаження ресурсного потенціалу та перехід до кризового стану.

Залежно від управлінських рішень, прийнятих для зміцнення фінансового стану підприємств та забезпечення їх економічної безпеки, підприємства можуть повернутися до нормального фінансового стану, залишитися в передкризовому стані (загальмувавши дію ризикових факторів) або перейти до наступного етапу деградації - кризового фінансового стану зі збільшенням симптомів можливого банкрутства.

Кризовий фінансовий стан підприємств - це ситуація, при якій спостерігається значна втрата фінансової стійкості, що перешкоджає нормальному функціонуванню бізнесу, та тривала неплатоспроможність, обумовлена низькою ліквідністю активів. Це свідчить про звуження процесу економічного відтворення. Зменшення індикативних економічних показників нижче порогових значень також є характерною рисою кризового стану.

Використання діагностичного підходу для визначення кризового стану є основою для впровадження санаційних заходів, таких як реструктуризація боргів, контроль оперативних витрат, підвищення якості персоналу, аналіз інвестиційного потенціалу тощо.

Мета функціонування системи управління в умовах кризового фінансового стану полягає, максимум, у відновленні передкризового стану за допомогою посилення управлінських заходів для нормалізації ситуації. Мінімум - у мінімізації наслідків кризи, уникненні банкрутства шляхом управління процесами погіршення фінансового стану, зменшенням ризиків бізнес-процесів, збільшенням платоспроможності тощо.

Таким чином, ефективне функціонування системи управління підприємством демонструє, що успішність її впровадження залежить від ефективності діагностики фінансового стану. Ця діагностика повинна точно виявляти симптоми фінансової нестабільності та їхні причини, щоб стимулювати проведення організаційних заходів з фінансового відновлення та підвищення економічної безпеки.

Ефективність упровадження діагностики системи менеджменту підприємств спрямована на визначення причин виникнення фінансової неспроможності і може бути забезпечена послідовним проведенням таких етапів [18]:

1. Ідентифікація впливу зовнішнього і внутрішнього економічного середовища на виникнення фінансової неспроможності підприємств: встановлення домінантних зв'язків, зародження реальної ризиковості бізнес-процесів (об'єктивної і суб'єктивної) та кризових проявів в економіці.

2. Індикативне визначення фінансових показників з урахуванням особливостей діяльності підприємств (правові, організаційні, галузеві тощо).

3. Оцінка ризику ведення бізнесу на основі виявлення параметрів фінансово-господарської дальності підприємств.

4. Встановлення рівня ліквідності та платоспроможності як певне прогнозування вірогідної стабільності і заходи з попередження банкрутства.

5. Застосування комплексної методики діагностики, яка включає оцінку фінансового стану з виявленням можливих сценаріїв попередження або подолання кризових ситуацій у бізнес-процесах підприємств.

6. Бізнес-план із відновлення фінансової стабільності підприємств та аргументації їхньої подальшої діяльності.

Поступовий підхід до проведення діагностики фінансового стану в рамках системи управління підприємством дозволяє здійснити всебічний аналіз їхньої діяльності. Важливо, щоб результати, отримані на кожному етапі діагностики, були конкретними та послідовними. На першому етапі оцінки зовнішніх і внутрішніх ризикових факторів можуть бути виявлені не лише їх взаємозв'язки, але й випадки взаємного компенсування негативного впливу, що вже само по собі є важливим аргументом у прийнятті управлінських рішень.

Одним з ключових аспектів виявлення реального стану підприємств є інформація, на основі якої приймаються рішення. Тому на третьому етапі проводиться оцінка фінансової звітності, що сприяє виявленню симптомів фінансової нестабільності підприємств.

Загалом, кожна з доступних методик ґрунтується на використанні конкретних діагностичних індикаторів для оцінки діяльності підприємств. Тому найбільш достовірним буде результат, якщо використовувати їх комплексно.

Отже, для ефективного формування ринкової інфраструктури та стимулювання розвитку підприємництва та конкуренції необхідно посилити управління підприємствами у сфері виявлення та управління ризиками, що виникають у процесі бізнес-діяльності. Ризики в цьому контексті є результатом розбіжностей між реальними даними та прогнозами стану та розвитку економіки підприємств. Ці розбіжності можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для економічної стійкості підприємств: перші сприяють зміцненню їхнього

фінансового стану та забезпеченню прибутку, в той час як другі можуть призвести до втрати стійкості.

З метою збереження економічної стійкості підприємств керівництво повинно реалістично оцінювати можливі ризики, досліджувати та узагальнювати методи аналізу та управління ризиками. Націленість на отримання прибутку повинна бути збалансована з урахуванням можливих ризиків збитків. Таким чином, система управління підприємствами має забезпечувати відповідну фіксацію фінансового стану як ключового чинника впливу, який має важливе значення як в статичному, так і в динамічному аспектах. Це дозволяє вчасно виявляти та аналізувати ризики, що може бути вирішальним для забезпечення економічної безпеки підприємств.

Таким чином, система управління підприємствами надає можливість коригувати напрями фінансового аналізу та оцінювати економічний стан на різних етапах бізнес-процесів, враховуючи зовнішні та внутрішні ризики. Це дозволяє отримувати комплексну інформацію для обґрунтування управлінських рішень та вживання цілеспрямованих заходів для зменшення кризових ситуацій та відновлення економічної стабільності підприємства.

Висновок до розділу 1

Перший розділ дипломної роботи детально досліджено поняття управління та системи менеджменту, акцентовано увагу на історичному розвитку цієї галузі, її ключових елементах та принципах, а також різноманітності форм управління.

Управління є невід'ємною складовою будь-якої соціально-економічної системи, відокремленою від інших видів діяльності та спрямованою на досягнення заздалегідь визначених цілей. З моменту поділу праці та необхідності координації спільної діяльності, управління стало важливим елементом організації суспільного життя.

Основні принципи управління, сформульовані видатними мислителями, такими як Сократ, Платон, А.Македонський та Н.Макіавеллі, залишаються актуальними й сьогодні. Вони включають універсальність управління, спеціалізацію, стилі керівництва, прагнення до влади та інші аспекти, що сприяють ефективній організації діяльності.

Управління розвивалося від примітивних форм, базованих на примусі, до сучасних методів, що враховують інтереси та мотивацію виконавців. Управлінська діяльність стала окремою професією, яка потребує високих кваліфікаційних вимог, глибоких знань та специфічних особистісних якостей. Менеджмент охоплює всі сфери життя, включаючи державне, ідеологічне, недержавне, господарське та технічне управління, кожна з яких має свої особливості та цілі.

Успішне управління передбачає не лише вміння організувати та координувати діяльність, але й здатність мотивувати, приймати обґрунтовані рішення, розуміти потреби споживачів та ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем. Сучасний менеджмент базується на наукових підходах, об'єктивному аналізі фактів і цифр, виключаючи суб'єктивність та некомпетентність.

Отже, управління є складним, багатограним процесом, що вимагає постійного вдосконалення, творчого підходу та глибокого розуміння соціально-економічних процесів. Від ефективності управління залежить розвиток та успіх організацій, а також добробут суспільства в цілому.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основні тенденції розвитку виноробного ринку України

У виробництві винограду і вина в Україні ключовими регіонами є Одеська, Закарпатська, Херсонська та Миколаївська області. Ці регіони виступають як основні центри розвитку виноградарства та виноробства, маючи відповідну виробничу та ринкову інфраструктуру, а також добре налагоджений виноробний комплекс. У цих областях функціонують підприємства різних масштабів і організаційно-правових форм, які вже зарекомендували себе на ринку зі своїми торговельними марками та брендами. Деякі з цих підприємств мають багаторічну історію та цінний досвід у вирощуванні винограду та виробництві вина. Сектор малого бізнесу активно використовує потенціал господарств населення для створення унікальних продуктів з відмінними смаковими характеристиками та особливими інгредієнтами, зайнявши свою нішу на ринку крафтової продукції.

В Одеській області вирощується близько половини всього українського винограду, і цей регіон виробляє понад 50% вітчизняних вин. Найвідомішими виноробними підприємствами Півдня України є "Одесавинпром" та "Одеський коньячний завод". Значну частину продукції виготовляють великі підприємства, такі як ТОВ "Промислово-торговельна компанія "Шабо". Це підприємство переважно використовує власну сировину, але при необхідності закуповує виноград у місцевих фермерів.

Найбільші площі виноградників були в 60-х роках минулого століття і складали близько 400 тис. га. Проте на сьогодні площа виноградників скоротилася майже в 5 разів і продовжує скорочуватись. На сьогодні їх площа становить близько 40 тис. га. В основному виноградники зосереджені в Одеській, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Закарпатській областях. Географічно виділяється 6 основних виноробних регіонів України, 15 макрозон (винних

районів) і 58 мікрозон, хоча законодавчо ці зони не закріплені. У зв'язку з останніми кліматичними змінами географія виноградарства України значно розширилась на північ і охоплює майже всю Україну. А саме збільшилася ще на 15 областей, що в майбутньому призведе до зростання площ виноградників. Це є однозначно перспективою для розвитку та дослідження цих виноградарських зон на тему, які саме сорти підходять під ці нові кліматичні умови [20].

В той же час площі, які займають виноградники на території України, не в повному обсязі характеризують обсяг фактично отриманого врожаю. Адже врожайність винограду залежить від агрокліматичних умов, рівня використання добрив, культури землеробства, інших факторів [20].

Негативні зміни у виноробній промисловості пов'язані зі збільшенням ціни закупівлі винограду для переробки, а також з недостатністю фінансування та недосконалістю чинної законодавчої бази [21].

Аналізуючи винний туризм в Україні, Пергат А.П. відзначає Херсонщину як унікальну виноробну область з сприятливими умовами для вирощування винограду, специфічними ґрунтово-кліматичними умовами, що дозволяють виробляти витончені столові та екстрактивні десертні вина. Миколаївська область відома своїм заводом "Коблево", який є одним з найбільших виноробних підприємств України. Завод, побудований у 1982 році, має понад 2500 га виноградників. Також у Миколаївській області розташоване підприємство АТ "Радсад", відоме як в Україні, так і за кордоном [22].

Закарпаття відоме своїми стійкими традиціями виноградарства та виноробства. У цьому регіоні переважають малі та середні виноробні підприємства, тоді як великі майже відсутні. Основні виноробні потужності розташовані у приватних садибах і господарствах населення. Такі підприємства виробляють від 1 тисячі до 25-30 тисяч літрів вина на рік, а площі виноградників варіюються від 0,2 до 7 га.

Економічна оцінка розвитку виноградарства та його значення для задоволення потреб населення включає аналіз рівня споживання винограду і вина, порівнюючи ці показники з нормативами, встановленими науково-дослідними установами з гігієни харчування. До прикладу, у 2020 році виробництво винограду на одну особу становило 7 кг, що є 70% від рівня 2000 року. Рекомендована норма споживання свіжого винограду становить 8-10 кг на людину, але фактичне споживання складає лише 1 кг, оскільки значна частина продукції переробляється і не споживається населенням у свіжому вигляді. Варто зазначити, що статистичні дані щодо споживання винограду не виділяють його окремо, а включають до групи "Плоди, ягоди, виноград", що ускладнює точний аналіз споживання винограду.

Незважаючи на це, споживання плодів, ягід і винограду населенням у 2020 році становило 56,5 кг на особу, що майже вдвічі перевищує рівень 2000 року. Однак, цей показник все ще нижчий за мінімальну норму споживання, яка становить 68 кг, і раціональну норму, що дорівнює 90 кг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробництво і споживання винограду на одну особу, кг

Показники	Роки								2020 р. у % до 2000 р.
	2000	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020	
Виробництво	10	9	9	9	10	11	9	7	
Споживання плодів, ягід і винограду, кг	29,3	37,1	48,0	50,9	52,8	57,8	58,7	58,7	192,8

Джерело: [23].

У 2019 р. рівень споживання сухих вин в Україні становив 4,1 л на особу, з яких 2,4 л- вино українського виробництва. В Європейських країнах із стійкими традиціями споживання вина на одну особу перевищує 40—50 л [22].

Для стимулювання розвитку виноробної промисловості в Україні необхідно створити умови для підвищення рівня споживання вина на душу населення. Цей процес є тривалим і вимагає змін у смаках та традиціях споживання алкогольних напоїв, формування культури споживання вина, а також переконання дорослої частини населення у високій якості та користі вітчизняного вина. Це має стати альтернативою міцним напоям, які нині займають значну частку в структурі споживання алкоголю.

За останні десять років виробництво вина в Україні значно скоротилося. Зокрема, виробництво ігристого вина зі свіжого винограду у 2020 році зменшилося на 58,5% порівняно з 2011 роком. Виробництво вина з фактичною концентрацією спирту до 15% скоротилося на 45,3%, а вина з концентрацією спирту понад 15% зменшилося в 11,7 разів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробництво вина виноградного в Україні, тис. дал.

Показники	Роки							2020 р. у % до 2011 р.
	2011	2013	2015	2017	2018	2019	2020	
Вино ігристе із свіжого винограду ництво	5460	5357	4754	3733	3399	2673	2266	41,5
Вино з фактичною концентрацією спирту до 15%	11434	7316	6685	7475	7563	6424	6256	54,7
Вино з концентрацією спирту більше 15%	5326	4280	1200	854	800	742	455,8	8,6

Джерело: [23].

У 2020 р. очікуваний показник виробництва винопродукції складав в цілому близько 10 млн декалітрів, тоді як ще 2018 р. він сягав 19,7 млн дал. [24].

Обсяги виробництва вина та винопродукції безпосередньо залежать від площ виноградників і рівня їх урожайності. Однією з основних проблем виноградарських підприємств є не лише старіння насаджень, але й їх низька

продуктивність через відсутність нових посадок і високоврожайних сортів. В останні роки у господарствах всіх форм власності спостерігається зменшення загальних площ виноградників, оскільки нові насадження займають менші площі, ніж ті, що виводяться з експлуатації. До прикладу, у 2020 році площа плодоносних виноградників скоротилася до 37,2 тис. га, що свідчить про поступове зменшення інтересу сільськогосподарських виробників до цього виду діяльності. За оцінками експертів, це є критичним рівнем для виноробної галузі, оскільки така кількість насаджень не здатна забезпечити підприємства вітчизняною сировиною.

До проблем розвитку виноградарства також відносяться висока капіталомісткість створення сучасних виноградників (понад 100 тис. грн на 1 га) та тривалий період окупності. На створення виноградника потрібно щонайменше чотири роки, а його інтенсивна експлуатація триває від 20 до 25 років. У 2020 році в Україні було вироблено 281 тис. тонн винограду, що становить лише 54,7% від рівня 2000 року. Основною причиною зменшення валового збору є скорочення площ плодоносних насаджень з 99,4 до 37,2 тис. га (рис. 1).



Рис. 2.1. Динаміка валового збору винограду в Україні за категоріями господарств, тис. тонн

Джерело: [23].

Рівень урожайності виноградників в Україні досяг найвищих показників у період 2017 - 2019 років, коли він сягав 114,9 центнерів з гектара. Однак,

незважаючи на деякі сприятливі періоди, загальна урожайність залишається низькою. Наприклад, у 2020 році середній річний показник становив лише 75,6 ц/га, тоді як у європейських країнах цей показник перевищує 100 - 120 ц/га.

Урожайність значно відрізняється залежно від категорії господарств, що викликає додаткові питання щодо скорочення виробництва у галузі. У 2020 році підприємства виробили 98,7 тис. тонн винограду, що становить лише 35% від загальних обсягів. За період з 2000 до 2020 року площі виноградників зменшилися з 97,6 до 26,2 тис. га, тобто у 3,6 рази, а порівняно з 1990 роком - у 6 разів. Урожайність у підприємствах у 2020 році склала 40,3 ц/га, що вдвічі менше ніж у 2018 році. За останні три роки спостерігається тенденція до зниження урожайності з 93,6 до 40,3 ц/га (рис. 2.2).

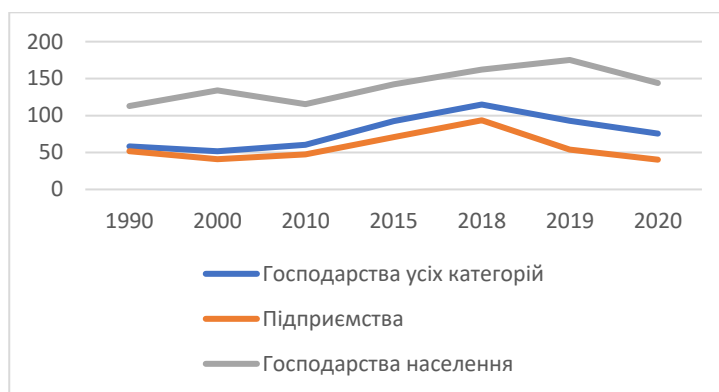


Рис. 2.2. Рівень урожайності винограду за категоріями господарств, ц/га

Джерело: [23].

У господарствах населення площа виноградних насаджень становить 12,9 тисяч гектарів, з урожаєм 144,1 центнера з гектара. Це дозволяє виробляти 182,3 тисяч тонн винограду, що складає 64,9% від загального виробництва. Для порівняння, у 1990 році частка господарств населення в загальному виробництві становила 20%, а у 2000 році - 30%. Протягом останніх 20 років цей показник зріс до 65%, що свідчить про перехід галузі до дрібнотоварної бази.

Однак великі переробні підприємства стикаються з проблемами постачання сировини у необхідних обсягах і належної якості через відсутність зв'язків з

дрібними господарствами. Останні не мають стимулів для співпраці та формування великих партій продукції, оскільки самостійно переробляють виноград і реалізують його на місцевих ринках. Це, в свою чергу, зменшує обсяги виробництва винограду на підприємствах, що негативно впливає на обсяги виробництва вина.

Аналіз динаміки виробництва винограду за регіонами підтверджує загальні тенденції в країні. Наприклад, в Закарпатській області площа виноградних насаджень у 2020 році зменшилася на 34,7% порівняно з 2000 роком, у Миколаївській - на 26,5%, в Одеській - на 43,4%, а в Херсонській - на 20,4%. Найбільші площі насаджень, висока урожайність і великі валові збори спостерігаються в Одеській області, яка займає провідні позиції серед основних виноградарських регіонів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва винограду за регіонами

Регіони	Роки						2020 р. у % до 2000 р.
	2000	2010	2015	2018	2019	2020	
	Площа виноградників у плодоносному віці, тис. га						
Україна	99,4	67,6	41,8	40,7	39,5	37,2	37,4
Закарпатська	4,9	3,9	3,7	3,4	3,4	3,2	65,3
Миколаївська	6,8	5,3	5,8	5,4	5,3	5,0	73,5
Одеська	40,3	28,0	25,5	25,2	24,4	22,8	56,6
Херсонська	5,4	4,5	4,8	4,7	4,5	4,3	79,6
	Виробництво винограду, тис. т						
Україна	513,8	407,9	386,3	467,6	366,3	281,0	54,7
Закарпатська	41,9	20,3	27,2	26,6	26,7	26,8	64,0
Миколаївська	30,2	38,9	50,8	62,1	30,6	21,9	72,5
Одеська	201,4	175,1	238,7	296,7	241,7	169,8	84,3
Херсонська	26,3	29,3	36,9	39,0	22,4	20,1	76,4
	Урожайність, ц/га						
Україна	51,7	60,3	92,3	114,9	92,7	75,6	146,2
Закарпатська	86,1	51,7	73,9	78,2	79,4	83,8	97,3
Миколаївська	44,8	73,2	87,5	115,0	58,2	43,6	97,3
Одеська	50,0	62,5	93,5	117,8	99,2	74,7	149,4
Херсонська	49,2	65,3	77,2	82,5	49,4	47,1	95,7

Джерело: [23].

Тільки в Одеській області в 2020 році виявлено перевищення рівня врожайності виноградних насаджень порівняно з даними 1990 та 2000 років. У інших адміністративних одиницях цей показник залишається нижчим, що може свідчити про неадекватне впровадження нових сортів, порушення технологічних норм і значну залежність від зовнішніх факторів.

Відзначається, що питома вага Закарпатської області в загальному виробництві становить 10%, Миколаївської - 8%, Одеської - 59%, а Херсонської - 7% (рис. 2.3).

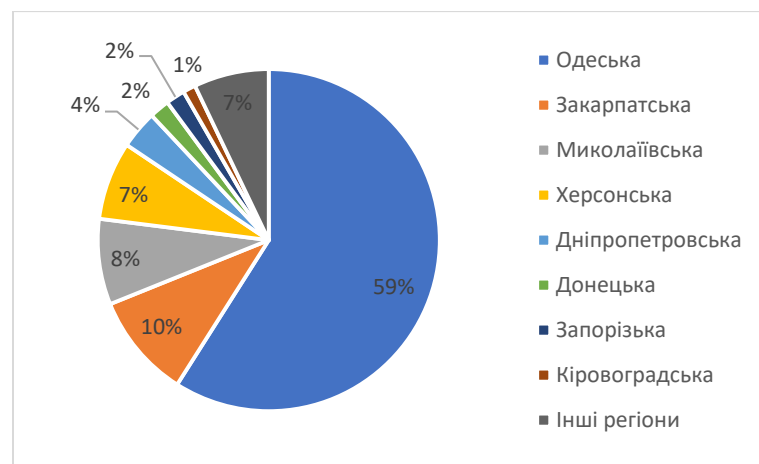


Рис. 2.3. Структура валового збору винограду за регіонами у 2020 р.

Джерело: побудовано автором на основі [25].

Тільки в Одеській області в 2020 році виявлено перевищення рівня врожайності виноградних насаджень порівняно з даними 1990 та 2000 років. У інших адміністративних одиницях цей показник залишається нижчим, що може свідчити про неадекватне впровадження нових сортів, порушення технологічних норм і значну залежність від зовнішніх факторів.

Важливість розвитку виноградарства суттєво впливає на стан виноробної галузі, яка, на жаль, зазнає негативної динаміки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переробка та ціна реалізації винограду на виноматеріали за регіонами

Регіони	Перероблено винограду на виноматеріали, т			Середня ціна реалізації, грн / т		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Україна - всього	274051,9	124226,6	75982,3	5463,3	5453,7	6608,4
Миколаївська	98076,6	20973,9	15363,9	4698,0	6445,8	7807,2
Одеська	142944,2	83452,1	56391,1	5853,0	4536,4	6153,9
Херсонська	29693,6	14926,5	к	8753,8	8753,8	к

Джерело: [23].

Протягом трьох років, з 2018 по 2020 рік, обсяги переробки винограду зменшилися із 274051,9 до 75982,3 тонн, що складає лише 3,6 рази від вихідного рівня. Неврожай та негативний вплив кліматичних умов суттєво позначилися на обсягах переробки в Одеській області, де вони у 2020 році були у 2,5 рази менші порівняно з 2018 роком, а в Миколаївській області - у 6,4 рази.

Середня ціна реалізації винограду на переробку в 2020 році становила 6608,4 гривень за тонну, що на 21,0% більше, ніж у 2018 році. Однак, це зростання цін не сприяло збільшенню обсягів виробництва, оскільки одночасно підвищувалися ціни на сировинні та матеріальні ресурси, необхідні для галузі.

Каламан О.Б. вважає, що ціноутворення є ключовим інструментом для ефективної взаємодії та розвитку учасників ринку виноградарства та виноробства. Він пропонує застосовувати поетапний підхід до розрахунків цін, починаючи з визначення рівня закупівельних цін на сировину, а потім формування державних, роздрібних і оптових цін на виноматеріал. Такий методичний принцип дає можливість відстежити та обґрунтувати їх рівень на шляху просування продукції від товаровиробника до кінцевого споживача у різних сферах використання. Цей підхід є комплексним і означає, що сезонні і регіональні обґрунтування витрат слід проводити не менше як три рази на рік: на початку року, на початку і в кінці збирання врожаю [26].

Структуру переробки винограду на виноматеріали за сортами відображає (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Переробка винограду на виноматеріали за сортами, т

Найменування сортів винограду	Роки			Середня ціна реалізації за 1 т, грн у 2020 р.
	2018	2019	2020	
Перероблено винограду за сортами - усього	274051,9	124226,6	75982,3	6608,4
з нього:				
Аліготе	29001,2	14056,0	7204,3	6689,0
Бастардо магарацький	7771,8	2874,3	2320,9	8506,5
Каберне Совіньйон	25939,3	12891,2	9862,0	7026,9
Мерло	14802,5	6662,1	3459,1	7499,9
Мускат (білий, рожевий, Оттонель і т.ін.)	19788,5	8391,8	7942,2	6665,2
Одеський чорний	7461,5	3110,2	2415,5	6035,3
Піно (білий, чорний, сірий)	12122,6	5061,4	4597,5	6386,4
Рислінг (рейнський, італійський)	12401,2	8483,9	5342,2	5566,6
Ркацителі	15396,2	5458,5	3830,8	7887,3
Первенець Магарача	к	к	-	-
Подарок Магарача	к	к	-	-
Сапераві (північний)	10745,7	4352,8	3301,9	7720,1
Сильванер	к	к	к	-
Совіньйон (білий, зелений)	12248,8	6031,2	4131,4	6439,8
Сухоліманський	4463,9	954,4	1147,6	4655,6
Трамінер рожевий	4782,7	1893,4	1198,4	6482,4
Фетяска (Леанка)	4242,2	2004,6	к	к
Цитронний Магарача	к	к	к	-
Шардоне	23756,5	11357,1	7537,3	7221,0
Інші	64751,4	30280,9	10748,6	5259,0

Джерело: [23].

Оптимальним повинно бути комплексне вирішення проблеми протиріччя між потребою виноробного виробництва у сировині й можливостями сировинної бази: поступове зниження імпорту виноматеріалів і наливом вина з одночасним

розвитком вітчизняної сировинної бази на основі впровадження інноваційно-інтенсивних технологій виробництва винограду, які забезпечують його ефективність за рахунок зростання врожайності виноградних насаджень та підвищення якості продукції [27].

Україна має значний потенціал для розвитку галузі та виробництва високоякісної продукції. Однак, існує ряд соціально-економічних та техніко-технологічних проблем, які перешкоджають її ефективному функціонуванню та прогресу.

Завдяки останнім кліматичним змінам, географія виноградарства України значно розширилась на північ і 2021 р., охоплює майже всю Україну. А саме поширилася ще на 15 областей, що в майбутньому призведе до зростання площ виноградників. Це є однозначно поштовхом для розвитку та дослідження цих виноградарських зон стосовно того, які саме сорти підходять під ці нові погодні умови [28].

Кожен виноробний район має свої унікальні природні та соціально-економічні умови, які впливають на формування і розвиток виноградно-виноробного комплексу. У провідних виноградарсько-виноробних регіонах України, таких як Одеська, Миколаївська, Херсонська і Закарпатська області, існують особливі об'єкти, які вирізняються своєю індивідуальністю та спеціалізуються на виробництві певних видів вин. Причорноморський регіон слушно вважається одним з найстаріших виноробних районів України. Рівнинне виноградарство, переважно, спрямоване на вирощування столових сортів та сортів, придатних для виробництва звичайних вин. Для Одеської, Миколаївської та частини Херсонської областей характерно м'яка зима, що має велике значення для теплолюбної виноградної лози. Зокрема, саме на межі Північного Причорномор'я проходить кордон неврожайної промислової культури. Тепла та помірно волога осінь сприяє нормальному розвитку та дозріванню виноградних

ягід, а сухі періоди перед збиранням винограду дозволяють отримати високоякісний виноград (табл.2. 6).

Таблиця 2.6

Провідні підприємства виноградарсько- виноробного підкомплексу
Причорноморського регіону

Назва	Інформація
1. Промислово-торговельна компанія Шабо.	Заснована 2003 року на базі винного виробництва України в селі Шабо. Сімейна справа родини Іукурідз. Теруар – 1250 га виноградників, 4 млн виноградних ліз. Всього є 30 сортів винограду. Об'єм виробництва складає 15 млн літрів на рік. Здійснює експорт у 18 країн світу – Європу, США, Канаду, Азію.
2. ТОВ «Винхол Оксамитне»	Засноване 1998 року на теренах колишнього виноградного шато графа Давидова. Теруар розташований у долині озера Ялпуг. Загальна площа виноградників становить майже 1000 га, з яких 540 га власні. Кількість кущів на 1 гектар складає від 2650 до 3000 шт. Об'єм виробництва сягає 400 тисяч пляшок на рік. Експорт у Румунію та Німеччину.
3. Болградський виноробний завод	Історія заводу починається з 1901 року, коли на землях поміщика Давидова і комерсанта Васильєва почали виготовляти вино. Розташований у Болграді. Теруар міститься на понад 800-х гектарах, за рік компанія збирає приблизно 5–6 тисяч тонн винограду. Створюється приблизно 11 видів червоних, білих та ігристих вин. Експорт у Європу, Близький Схід, Китай тощо.
4. Компанія ТОВ ТВД «Агрокопітал»	Заснована 2002 року. Розташована у селі Кам'янка. Переробляє 180—220 тонн винограду на добу. Місткісний парк дозволяє зберігати приблизно 1200 тон виноматеріалу. Виноградники підприємства посідають площу 200 га.
5. Завод «Винтрест»	Заснований 2005 року. Розташований у містечку Великодолинському. Завод міститься безпосередньо навпроти виноградників. Площа посадки виноградників складає 650 га. Щільність посадки лози на гектар складає від 2200 до 3600 кущів на 2 га. Вік лози від 19 до 15 років.
6. Одеський завод класичних вин	Заснований 2014 року. Розташовано у селі Базар'янка за 7 км від виноградників. Підприємство здатне переробляти до 120 т винограду за годину. Обсяг місткісного парку підприємства – понад 1 млн одночасного зберігання. Загальна площа насаджень підприємства понад 1400 га.
7. АТ «KOBLEVO»	На підприємстві виготовляється більше 80 сортів вин: столові: сухі, напівсухі й напівсолодкі, кріплені, які поділяються на міцні й десертні, ігристі та вермути. На виробництві використовується надсучасне обладнання та європейські інновації. Виноматеріал зберігають у сховищі, об'єм якого складає близько 20 мільйонів літрів.

8. Виноробні	«Одесос», «Вина Гулієвих», «Beukush winery», Сімейна виноробня «Курінь», «Don Alejandro Winery», «SliVino», «Babchuk Winery», «Ольвія нуво», «Manzul Winehouse», сімейні виноробні Мар'яна Шевченко «Клара Марсала».
--------------	--

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Кожне виноробне підприємство розвиває власну унікальну методикку виробництва вина, активно впроваджує сучасні технології та прагне популяризувати свою торговельну марку та відмінні якості вина. Наприклад, "Коблево" використовує машинний збір винограду, але для преміального виноматеріалу збір винограду проводиться вручну. Вина "Коблево" експортуються до Польщі, Туреччини, Грузії та Норвегії.

ТОВ "Інкерман Україна" використовує лише найкращі виноматеріали українського та імпортного походження. Компанія повністю контролює всі етапи виробництва від збору врожаю до розливу вина в пляшки, що сприяє його конкурентним позиціям на ринку. Найвідоміші колекції включають "Класичну колекцію", "Prima Maria" та "Reserve", витриману у дубових бочках.

Завод "Винтрест" організовує екскурсії та дегустації вин під керівництвом професійного сомельє. Щороку керівництво компанії відбирає кращі виноматеріали виключно з урожаю власних виноградників, тому їхні вина завжди випускаються лімітованою серією.

Отже, територіальна і зональна спеціалізація виноградарства та розвиток виноробства в малих господарствах визначають регіональні особливості виробництва вина. Це створює стійкі зв'язки з іншими регіонами та зовнішніми ринками. Розвиток міжрегіональних зв'язків потребує виконання договірних угод щодо обміну ресурсами та послугами з вирощування та переробки винограду, а також постачання продукції на різні ринки.

Ефективний розвиток галузей на рівні регіонів базується на поєднанні технологічних, організаційно-економічних та ринкових факторів. Це включає використання ресурсів та біокліматичного потенціалу регіонів, розширення

мережі підприємств та фермерських господарств, оптимізацію сортового складу насаджень та збільшення обсягів переробки продукції.

Варто зазначити, що незважаючи на широку географію продажів, існує необхідність розширення присутності української виноградно-виноробної продукції на закордонних ринках. За даними Державної служби статистики України у 2017 році українські вина експортувалися до таких країн, як Азербайджан, Казахстан, Грузія, Китай, Ізраїль, Монголія, Туреччина, США, Австралія та інших. При цьому, географія експорту виноробної продукції в 2017 році практично не відрізнялася від 2016 року, але в 2018 році українські виробники вийшли зі своєю продукцією на ринки Чехії, ОАЕ, країн Африки. Вітчизняне вино, користується попитом в країнах ЄС, наприклад, Німеччина, куди теж експортується, але лідерами споживання українського напоївзалишаються країни СНД [30].

Розширення експортних поставок допоможе виноробній галузі України вийти на новий рівень, однак слід зазначити, що посилюється і конкуренція на внутрішньому ринку з боку зарубіжних виробників винної продукції. Перше місцесеред 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%. Основною причиною того, що вітчизняні споживачі часто надають перевагу винній продукції іноземного походження є те, що вони довіряють якості вина країн, які мають багаторічну історію і традиції виноробства, хоча Україна також має 300-річну історію виноградного виробництва. Це є однією з проблем, що затримує розвиток галузі. У вирішенні цієї проблеми може допомогти держава. Прикладом може послужити Румунія. Держава влаштовує приблизно 15 заходів, так звані ярмарки, завдяки яким місцеві виробники можуть вийти на нові ринки збуту і зробити свої продукти більш впізнаваними [31].

Таким чином, однією з основних проблем виноробної галузі є те, що імпорт поступово витісняє вітчизняних виробників з ринку. Друга проблема, не менш значуща, полягає в тому, що після надання Європейським союзом незначних квот для імпорту, відбулося перенасичення ринку. Наприклад, в південних областях України цистерни забиті виноматеріалами, а виноградарі не мають можливості розплатитися зі своїми робітниками [32].

Для вирішення цих проблем та підвищення конкурентоспроможності галузі важливо розглянути широкий спектр заходів, пов'язаних із державним втручанням. Наприклад, можна розглянути введення нульової процентної ставки акцизного збору на ігристі, сухі та інші види вина. Також варто активно впроваджувати технології виробництва, які виключають використання етилового спирту. Крім того, державна матеріальна підтримка вітчизняних виноробів на спеціалізованих виставках за кордоном може значно сприяти просуванню українських вин на зовнішніх ринках, що відкриє нові можливості для розвитку та збільшення географії збуту.

Після аналізу ситуації можна зробити висновок, що економічний і політичний дисбаланс негативно позначився на виноробній галузі. Проте за умови ефективної підтримки держави індустрія має шанс не лише зберегти стабільні позиції на внутрішньому ринку, а й успішно розширити свою присутність на зарубіжних ринках, що сприятиме загальному розвитку та конкурентоспроможності українського виноробства.

2.2. Організаційно- економічна характеристика підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»

ТОВ «Перша виноробна станція» - невелика виноробна компанія, заснована в 2007 році, територіально розташована в Одеському районі Одеської області, що безпосередньо межує з адміністративним центром регіону – містом Одеса. Компанія представляє на ринку торгову марку "Виноробна станція".

Основний виробничий підрозділ підприємства розташований у приміщенні колишньої Виноробної станції, заснованої В. Є. Таїровим у 1905 р. на березі Сухого лиману поблизу Одеси [33].

Таблиця 2.7

Основні відомості про компанію ТОВ “Перша Виноробна станція”

Назва	Перша Виноробна станція
Тип компанії	Виробник, торгова компанія
Бренди	"Виноробна станція"
Рік заснування	2007
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Контроль якості	Зовнішній та внутрішній
Адреса	вулиця 40-річчя Перемоги, 24, смт. Таїрове, Україна

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Хороші ампелоекологічні умови регіону, які об'єднують у собі особливості ґрунтово- кліматичних умов, а також геоморфологічні фактори, включаючи особливості рельєфу та параметрів географічної широти і довготи, сприяють вирощуванню різноманітних сортів винограду та виробництву високоякісних вин різних відтінків. Компанія використовує власні виноградники, розташовані поблизу населених пунктів Барабой та Лібенталь. Виноградники розташовані на рівнині з загальним нахилом на південь, переважно на східних, південних та південно-східних схилах. Рельєф Овідіюпольського району створює ідеальні умови для вирощування винограду завдяки поєднанню доброго дренажу та оптимальної кількості сонячного світла.

Кількість вирощеного винограду строго регламентується. Основний акцент зроблений на якісні показники винограду, що дозволяє забезпечити високу якість кінцевої продукції.

Ведення виноградарства в компанії базуються на наступних принципах:

1. Скорочення застосування хімічних засобів захисту та управління ризиками для здоров'я і навколишнього середовища;

2. Захист ґрунту від руйнівного впливу завдяки впровадженню методів «раціонального» підживлення ґрунту і лози.

Індивідуальний підхід до кожного сорту винограду і ділянці при реалізації агротехнічних заходів спрямований на отримання високоякісного врожаю з оптимальним співвідношенням головних складових виноградної ягоди (цукрів, кислот, фенольних і ароматичних речовин), які безпосередньо впливають на якість вин.

Виходячи з того що, один із головних компонентів організаційної структури ТОВ - це засновники або власники. Вони є основними власниками компанії та визначають стратегічні рішення, пов'язані з її діяльністю.

Таблиця 2.8

Власники ТОВ “Перша Виноробна станція”

Ім'я	Розмір внеску до статутного фонду	Частка (%)
Дулова Федора Пилипівна	180 000,00	9,00%
Дулов Василь Степанович	1 220 000,00	61,00%
Дулов Степан Васильович	400 000,00	20,00%
Бешлеул Христина Василівна	200 000,00	10,00%
Керівник		
Узюмов Сергій Борисович		

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Економічні показники підприємства ТОВ Перша Виноробна станція за три роки (2023- 2021) наведені в таблиці 2.9 (2023), таблиці 2.10 (2022), таблиці 2.11 (2021) [35].

Таблиця 2.9

Економічні показники підприємства за 2023 рік

Назва	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Баланс активу	5 305.70	5 487.30	191.6	3.42
Баланс пасиву	5 305.70	5 487.30	191.6	3.42

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 439.20	3 328.40	-1110.8	-25.02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	562.90	821.40	258.5	45.9
Інші операційні доходи	0			
Інші операційні витрати	3 738.90	3 003.00	-735.9	-19.67
Інші доходи	546.00			
Інші витрати	74.50	32.30	-42.2	-56.68
Разом доходи	4 439.20	3 874.40	-564.8	-12.72
Разом витрати	4 376.30	3 856.70	-519.6	-11.87
Фінансовий результат до оподаткування	62.90	17.70	-45.2	-71.87
Податок на прибуток	12.70	12.70	0	0
Чистий прибуток	50.20	5.00	-45.2	-89.84

Джерело: [35].

Загальний баланс активів і пасивів збільшився з 5305.70 до 5487.30. Це може бути ознакою зростання обсягів діяльності підприємства або ефективного управління ресурсами. Чистий дохід від реалізації продукції впав з 4439.20 до 3328.40. Це значне зниження може бути наслідком зменшення обсягів продажів або зниження цін на продукцію, скоріше за все на це вплинула війна в країні, через яку попит на алкогольну продукцію відчутно впав. Також варто зазначити зростання собівартості реалізованої продукції з 562.90 до 821.40, що свідчить про збільшення витрат на виробництво або зміну в складі витрат.

У контексті операційних витрат, відбулося зменшення інших операційних витрат з 3738.90 до 3003.00. Це свідчить про зниження додаткових витрат, що допомогло зберегти деяку частину прибутку, скоріше за все це відбулося через зменшення закупівель винограду з інших виноградників які потрапили в зону бойових дій.

Що до чистого прибутку, який зменшився з 50.20 до 5.00. Це є значним зниженням. Загалом, хоча баланс показує зростання активів і пасивів, величина чистого прибутку значно зменшилася. Це може вказувати на проблеми з ефективністю виробництва, збільшення витрат або інші проблеми, також варто

звернути увагу на те що, значну частку прибутку зменшило зростання собівартості продукції.

Аналізуючи розрахунки абсолютних та відносних відхилень за розглянутий період, можемо зробити кілька важливих висновків щодо фінансової діяльності підприємства. Перш за все, варто відзначити, що загальний баланс активів та пасивів зросли на 181.60 одиниць, що становить приблизно 3.42% від початкового значення. Це може свідчити про загальний ріст обсягів діяльності підприємства та його стабільність у фінансовому відношенні.

Однак, щодо прибутковості, ситуація виглядає менш сприятливо. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на приблизно 25.02%, що може бути наслідком скрутного становища в країні через війну. Суттєво зросла собівартість реалізованої продукції на 45.90%, що вказує на збільшення витрат на виробництво або зміну в їх структурі.

Позитивним моментом є зниження інших операційних витрат на 19.67%, що свідчить про ефективне управління додатковими витратами. Однак, зменшення інших витрат на 56.68% потребує уваги, оскільки це може вказувати на недостатнє фінансування важливих діяльностей або зменшення якості послуг чи товарів.

Загалом, найбільш вразливим аспектом фінансової діяльності підприємства є чистий прибуток, який зменшився на 89.84%. Це серйозне зниження може бути результатом низької ефективності виробництва або несприятливих економічних умов в умовах війни.

Таблиця 2.10

Економічні показники підприємства за 2022 рік

Назва	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Баланс активу	5 668.20	5 305.70	-362.5	6.39
Баланс пасиву	5 668.20	5 305.70	-362.5	6.39

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 328.40	3 863.40	535	16.07
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	821.40	533.30	-288.1	-35.06
Інші операційні витрати	3 003.00	3 240.90	237.9	7.9
Інші доходи	546.00			
Інші витрати	32.30	18.60	-13.70	-42.36
Разом доходи	3 874.40	3 863.40	-11	-0.28
Разом витрати	3 856.70	3 792.80	-63.9	-1.65
Фінансовий результат до оподаткування	17.70	70.60	52.90	298.31
Податок на прибуток	12.70	4.00	-8.7	-68.5
Чистий прибуток	5.00	66.60	61.6	1232

Джерело: [35].

Загальна сума активів та пасивів підприємства зменшилася з 5668.20 до 5305.70. Це може вказувати на зменшення загального обсягу діяльності або на зміни в структурі активів та пасивів. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 3328.40 до 3863.40, що свідчить про позитивний тренд у доходах підприємства.

Собівартість реалізованої продукції впала з 821.40 до 533.30, що може свідчити про ефективність управління виробництвом або зниження витрат на виробництво. Далі, інші операційні витрати збільшилися з 3003.00 до 3240.90, що може вимагати уваги щодо оптимізації витрат та управління ресурсами.

Щодо фінансового результату, до оподаткування він зріс з 17.70 до 70.60, що є позитивним сигналом для підприємства. Після оподаткування, чистий прибуток значно зрос з 5.00 до 66.60, що свідчить про високу ефективність підприємства та можливість для розвитку та розширення бізнесу.

Аналізуючи розрахунки відносних та абсолютних відхилень фінансових показників підприємства за два різних періоди, можна зробити декілька важливих висновків. Перше, баланс активу та пасиву підприємства зазнали значної зміни, зменшившись на приблизно 6.39%. Це може вказувати на перенесення ресурсів або зміни в структурі пасиву та активу. Друге, найбільш

значущим показником є зростання чистого доходу від реалізації продукції на близько 16.07%, що свідчить про позитивний тренд у доходах підприємства. Однак, варто звернути увагу на зменшення собівартості реалізованої продукції на близько 35.06%, оскільки це може вплинути на прибутковість у майбутньому. Третє, інші операційні витрати зросли на 7.92%, що може свідчити про збільшення загальних витрат на управління та діяльність. На завершення, фінансовий результат до оподаткування збільшився на 298.31%, що є дуже позитивним сигналом. Однак, важливо врахувати зменшення податку на прибуток на 68.50%, що може вимагати уваги до стратегій оптимізації податкових витрат.

Загалом, підприємство в цьому році показало позитивні зміни у фінансових показниках, але все ж потребує уваги до питань оптимізації витрат та управління ресурсами для забезпечення стабільного та стійкого розвитку.

Таблиця 2.11

Економічні показники підприємства за 2021 рік

Назва	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Баланс активу	5 361.70	5 668.20	306.5	5.72
Баланс пасиву	5 361.70	5 668.20	306.5	5.72
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 863.40	3 971.20	107.8	2.79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	533.30	1 040.30	507	95.05
Інші операційні витрати	3 240.90	2 855.30	-385.6	-11.9
Інші доходи		0		
Інші витрати	18.60	53.60	35	188.17
Разом доходи	3 863.40	3 971.20	107.8	2.79
Разом витрати	3 792.80	3 949.20	156.4	4.12
Фінансовий результат до оподаткування	70.60	22.00	-48.6	-68.84
Податок на прибуток	4.00	5.80	1.8	45
Чистий прибуток	66.60	16.20	-50.4	-75.68

Джерело: [35].

Загальна сума активів та пасивів зросла з 5361.70 до 5668.20, що свідчить про зростання фінансового стану підприємства. Такий ріст може бути зумовлений збільшенням обсягу операцій або ефективним управлінням активами та зобов'язаннями. У звіті про прибутки та збитки варто звернути увагу на динаміку доходів та витрат. За період доходи зросли з 3863.40 до 3971.20, що може свідчити про позитивний розвиток бізнесу. Однак, варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції також значно зросла з 533.30 до 1040.30, що може вказувати на збільшення витрат на виробництво або інші фактори, які впливають на вартість продукції.

Щодо фінансового результату, він знизився з 70.60 до 22.00. Це може бути наслідком зростання витрат або зниження доходів. Однак, важливо врахувати, що податок на прибуток також зріс з 4.00 до 5.80, що також вплинуло на чистий прибуток, який зменшився з 66.60 до 16.20.

Проаналізувавши відносно відхилення можна побачити що, доходи збільшилися на 2.79%, собівартість реалізованої продукції зросла на 95.05%, що може вказувати на підвищення витрат на виробництво або неефективне управління виробничим процесом. Також важливо відзначити спад фінансового результату до оподаткування на 68.84%, що може бути наслідком збільшення витрат або зниження доходів. У цілому, звітність свідчить про певні зміни у фінансовому стані підприємства.

Говорячи про ризики, ТОВ “Перша Виноробна станція” може зіткнутися з різноманітними ризиками, які варто враховувати при управлінні. По-перше, кліматичні умови можуть становити серйозний ризик для виробництва вина. Зміни погодних умов, такі як негоди, заморозки або засуха, можуть негативно вплинути на врожай винограду і, відповідно, на обсяги виробництва вина.

Також варто враховувати ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві, зокрема у сфері регулювання алкогольного ринку. Зміни в податковій політиці,

вимоги до маркування та реклами вина можуть вплинути на витрати на виробництво та збут готової продукції.

Крім того, конкуренція на ринку вина може бути значною. Якщо виноробне підприємство не зможе ефективно відрізнитися від конкурентів за якістю продукції, маркетинговими стратегіями або ціновою політикою, воно може зазнати втрати в ринковій частці та прибутку. Підприємство повинно бути готове до управління різноманітними ризиками, включаючи кліматичні умови, валютні коливання, зміни в законодавстві, конкуренцію на ринку та питання здоров'я та безпеки працівників. Розуміння цих ризиків і прийняття відповідних заходів управління ризиками допоможе забезпечити стабільність та успішність бізнесу.

З соціальної відповідальності, ТОВ “Перша Виноробна станція”, може звертати увагу на ширший вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. У зусиллях покращити свою соціальну відповідальність, підприємство може вживати різноманітні заходи, такі як участь у спонсорських заходах, підтримка місцевих ініціатив та благодійних організацій, а також створення програм корпоративної соціальної відповідальності.

У сфері екологічних аспектів виноробне підприємство може вживати заходи для зменшення впливу своєї діяльності на довкілля. Це може включати впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, управління водними ресурсами та зменшення викидів CO₂ шляхом управління відходами та удосконаленням процесів виробництва.

Щодо етичних аспектів, ТОВ “Перша Виноробна станція” може дотримуватися принципів справедливої торгівлі та етичного виробництва. Це означає, що воно може працювати на кращих умовах зі своїми постачальниками, дотримуватися прав працівників, виробляти продукцію з урахуванням вимог до якості та безпеки працівників.

2.3. Аналіз системи менеджменту ТОВ “Перша Виноробна станція”

Ефективність системи управління проявляється не лише тоді, коли керівники підприємств розробляють стратегічні рішення та встановлюють форми контролю, а також коли працівники, що відповідають за виконання цих рішень, працюють у співпраці та злагоджено. Важливо також мати чіткі та зрозумілі взаємовідносини між різними рівнями управління. Відсутність механізму співробітництва між усіма рівнями управління може негативно впливати на ефективність системи управління на підприємстві.

Сучасне виробництво це складна інтегрована система, яка містить в собі різні чисельні структурні ланки. Будь яка ланка, яка існує на підприємстві виступає у вигляді тієї чи іншої комбінації. Будь яке підприємство є основною, первинною ланкою господарства України, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються і виявляються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси. Для кращого функціонування складної структури потрібно розробити оптимальну та економічну систему управління [36].

Управління підприємством є систематичний і постійний процес впливу керівництва на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення налагодженої роботи і досягнення позитивного результату по завершенню роботи [37].

Управління будь яким підприємством здійснюється на основі його установчих документів та прав власності щодо використання свого майна і участі в управлінні колективом підприємства. За статутом підприємства власник здійснює свої права щодо менеджменту підприємством, безпосередньо сам або через уповноважені ним органи [38].

Основні стратегії для вдосконалення системи управління підприємством включають ряд ключових напрямків. По-перше, це посилення організаційної структури управління, спрямоване на оптимізацію процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Слід виділити що організаційна структура

управління (або субординаційна структура) це упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції [39].

Далі, вдосконалення системи планування, обліку та контролю за ключовими показниками діяльності, що дозволяє забезпечити точність управлінських рішень та вчасну реакцію на зміни у середовищі. Не менш важливим є оптимізація управління економічними ресурсами та запасами, спрямована на зниження витрат і підвищення ефективності виробничих процесів.

Крім того, значну увагу приділяється вдосконаленню процесів управління інноваціями, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Одним із основних аспектів цього є покращення якості виробленої продукції, що може бути досягнуто через впровадження новітніх технологій та методів контролю якості. Такий підхід дозволяє підприємству не лише збільшити задоволеність клієнтів, а й зайняти стабільні позиції на ринку.

Для вдосконалення організаційної структури управління ТОВ “Перша Виноробна станція”, потрібно враховувати не лише оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату, але й здійснювати аналіз працівників виробничих підрозділів з урахуванням реальних потреб підприємства та сучасних ринкових умов. Крім того, важливо забезпечити ефективну систему внутрішнього контролю для покращення системи планування, обліку та контролю за ключовими показниками діяльності.

Запровадження сучасних інформаційних технологій управління, використання різноманітної обчислювальної техніки та комп'ютерних мереж зв'язку, а також застосування відповідних програмних засобів є важливим кроком у цьому напрямку. Це стосується як фінансового менеджменту та бюджетування, так і управління фінансовими ресурсами, де використання інформаційних технологій може значно полегшити та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень.

Один з основних напрямків удосконалення системи менеджменту є конкретний підхід із закінченим етапом управління при визначенні організаційної структури, конкретних прав і обов'язків працівників, міри відповідальності, відповідно своїх посадових функцій керівника та фахівців різних рівнів [38].

Структура управлінського апарату, орієнтована на досягнення цілей, дозволить ефективно, зрозуміло, всебічно та концентровано здійснювати управлінські процеси на підприємстві.

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства ТОВ “Перша Виноробна станція” повинні зосереджуватися на:

- Інтегрований підхід до удосконалення системи управління: систематичне оновлення управлінської структури виноробного підприємства та всіх її компонентів для забезпечення ефективності в організаційних, кадрових та технічних рішеннях, процесах прийняття рішень і покращенні потоків інформації.

- Вдосконалення автоматизації у виробничому процесі: вдосконалення систем управління в автоматизації ключових аспектів виробничого процесу підприємства для забезпечення ефективності та точності виробництва продукції.

- Удосконалення організаційних структур управління: застосування сучасних методів організації управління, таких як програмно-цільові адаптивні підходи, для оптимізації структурного складу управління підприємством.

- Покращення інформаційної системи менеджменту: розробка та впровадження інформаційних систем для забезпечення якості та доступності інформації для швидкого та ефективного використання.

- Використання обчислювальної техніки і автоматизації: застосування сучасних технологій обчислювальної техніки та автоматизації для підвищення якості виробництва та економічної ефективності.

- Співпраця з іноземними партнерами: розширення співпраці з міжнародними партнерами, в галузі виноробства, для обміну найкращими практиками та технологіями, що сприятиме підвищенню якості та конкурентоспроможності.

- Використання світового досвіду: вивчення та адаптація найкращих практик зі світового досвіду у сфері управління виноробними підприємствами для впровадження на підприємстві.

Постійне вдосконалення системи управління підприємством приносить значний економічний і соціальний вигаш. Оптимізація процесів дозволяє збільшити обсяг та підвищити ефективність виробництва. Результатом є забезпечення стабільності у роботі підприємства та ритмічного його функціонування. При цьому досягається значна економія як на живій, так і на уречевленій праці. Проведення SWOT-аналізу виноробного підприємства ТОВ "Перша Виноробна станція" дозволить визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози для подальшого розвитку і ефективного функціонування на ринку.

Таблиця 2.13

SWOT- аналіз ТОВ “Перша Виноробна станція”

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розташування. 2. Структурований сайт підприємства 3. Великий асортимент вин. 4. Гарна репутація серед споживачів. 5. Екологічне ведення виноградарства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній маркетинг. 2. Відносно невеликі розміри підприємства в порівнянні з конкурентами. 3. Залежність від погодних умов.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту підприємства. 2. Розвиток винних туристичних маршрутів. 3. Впровадження екологічно чистих практик. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція в галузі 2. Зміни в законодавстві. 3. Зміни в споживчих уподобаннях. 4. Політична та економічна нестабільність

	4. Розширення дистрибуційних каналів.	
--	---------------------------------------	--

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

SWOT-аналіз підприємства ТОВ “Перша Виноробна станція” в Одесі вказує на кілька ключових факторів. Серед сильних сторін виділяється географічне розташування, яке сприяє якісному вирощуванню винограду. Також важливо відзначити професійно розроблений веб-сайт, широкий асортимент вин, добру репутацію серед споживачів та акцент на екологічно чистому виробництві. Проте, підприємство має свої слабкі сторони, такі як недостатній маркетинг, обмежена масштабність та залежність від погодних умов. Незважаючи на це, відкриваються нові можливості для розвитку, зокрема розширення асортименту продукції, розвиток винних туристичних маршрутів, підтримка екологічно чистих практик та розширення дистрибуційних каналів. Загрозами можуть бути конкуренція, зміни в законодавстві та зміни в споживчих уподобаннях. Однак, вдале використання можливостей може допомогти підприємству зберегти конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток.

Проведення SPACE-аналізу виноробного підприємства ТОВ "Перша Виноробна станція" допоможе оцінити його стратегічне позиціонування та визначити найбільш відповідну стратегію для досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 2.14

SPACE- аналіз підприємства ТОВ “Перша Виноробна станція”

Назва	Оцінка
Фактори стабільності(ES)	
Технологічні зміни	2
Темпи інфляції	3
Мінливість попиту	4
Діапазон цін конкуруючих продукцій	4
Тиск конкурентів	2
Цінова еластичність попиту	3

Середнє значення	3
Фактори промислового потенціалу(IS)	
Потенціал зростання	3
Потенціал прибутку	3
Фінансова стабільність	3
Рівень технології	3
Ступінь використання ресурсів	4
Продуктивність, залучення виробничих потужностей	5
Середнє значення	3.5
Фактори конкурентних переваг(CA)	
Частка ринку	1
Якість продукції	5
Лояльність покупців	5
Використання потужностей конкурентами	1
Життєвий цикл продукції	4
Середнє значення	3.2
Фактори фінансового потенціалу(FS)	
Ліквідність	2
Фінансова залежність	5
Необхідний / наявний капітал	4
Потік засобів	3
Ризик підприємства	2
Середнє значення	3.2

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Також слід сформулювати діаграму до SPACE- аналізу ТОВ "Перша Виноробна станція" для візуалізації стратегічної позиції підприємства, що допоможе краще зрозуміти його ринкові можливості та ризики.



Рис 2.4. Діаграма до SPACE- аналізу ТОВ "Перша Виноробна станція"

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Підприємство ТОВ “Перша Виноробна станція” виявилось у зоні агресивного стратегічного стану, що вимагає активних стратегій для розвитку. Проведений SPACE аналіз показує, що у компанії є деякі потенційні переваги та ризики, які варто врахувати для успішного майбутнього. Також воно має деякий рівень стабільності, хоча деякі фактори, такі як мінливість попиту та ціновий діапазон, можуть впливати на діяльність. Однак, у нього є високий потенціал зростання та прибутку, а також використовує ресурси та виробничі потужності ефективно. Це означає, що є платформа для подальшого розвитку та збільшення прибутковості.

Загалом, стратегії, спрямовані на розширення виробництва та продажів, підвищення якості продукції та лояльності клієнтів, а також управління фінансовими ризиками можуть бути важливими для підприємства у досягненні успіху в умовах агресивного стратегічного стану.

На графіку спроможності наочно демонструється основні показники продуктивності компанії у порівнянні з основними конкурентами. На ньому можна побачити, в яких аспектах підприємство має переваги, а де є можливості для покращення. Цей аналіз допоможе краще зрозуміти конкурентну позицію на ринку.

Критерії оцінки: ціна, якість, фінансове положення, асортимент, репутація. Основними конкурентами підприємства є: ТОВ “Пуркарь Вайнері Україна”, ТОВ “Артвайнері”, ТОВ “ПТК Шабо”.



Рис 2.6. Багатокутник спроможності в порівнянні з конкурентами

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Роблячи висновки з багатокутника спроможності ТОВ «Перша Виноробна станція» демонструє сильні позиції в області ціни, репутації та якості. Такі показники зумовлені невеликою ціною за високу якість вина, яка не гірше ніж в конкурентів а подекуди навіть краща. Репутаційне лідерство зумовлене великою кількістю відгуків на рахунок якості виробу. Також гарна репутація зумовлена справедливою ціною політикою стосовно споживача.

Висновок до розділу 2

В другому розділі проаналізовано основні тенденції розвитку виноробного ринку України. Висвітлено важливі аспекти, що визначають динаміку та перспективи цієї галузі, її вплив на економіку країни та специфіку функціонування у сучасних умовах.

Виноградарство та виноробство є великим сектором сільськогосподарської діяльності України. У 2021 році в Україні налічувалося 266 промислових виробництв винограду та вина, з яких 125 були виноробними підприємствами. Загальна площа виноградників склала 266 тисяч гектарів, а валовий збір – близько 244 тисяч тонн.

Основними регіонами виробництва винограду є Одеська, Закарпатська, Миколаївська та Херсонська області, які забезпечують найбільші обсяги продукції. Одеська область є лідером з виробництва, забезпечуючи майже 59% всього виробництва в країні.

Проте галузь стикається з численними викликами що впливають на ефективність виробництва та якість продукції.

Висновок з проведеного аналізу свідчить про необхідність подальшого вдосконалення державної політики у галузі виноградарства та виноробства, підтримки підприємств, впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності українського виноробного ринку на міжнародній арені.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ “ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ”

3.1. Пропозиції що до вдосконалення системи менеджменту ТОВ “Перша Виноробна станція”

Навчання персоналу і розвиток співробітників в компаніях сьогодні життєва необхідність, продиктована швидкістю змін і високою конкуренцією. І кожна компанія підходить до питання навчання співробітників та вибору тренінгових програм по-різному [41].

Навчання персоналу повинне орієнтуватися на економічні і соціальні вигоди об'єднання. Навчанню передуює аналіз потреби і необхідності навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і підбір викладачів [42].

Для визначення необхідності навчання слід дослідити чинники, які впливають на становище працівника, проаналізувати вимоги до виконуваної роботи, спрогнозувати майбутні умови праці, оцінити рівень знань і мотивацію працівника, а також виявити його професійні та особисті недоліки. Навчання працівників організовується при зміні посади, складу робіт або виробничих процесів, зниженні кваліфікації, а також при погіршенні психологічного клімату в колективі.

Підвищення кваліфікації- це процес навчання, що проводиться після отримання працівниками основної освіти, з метою постійної підтримки та вдосконалення їхніх професійних та економічних знань, а також навичок. Це може включати поглиблення знань, їх оновлення та приведення у відповідність з вимогами вищих посад. Для цього організовуються виробничо-економічні курси, школи господарювання, курси цільового призначення, школи передових методів і прийомів праці тощо.

Необхідність підвищення кваліфікації працівників фірми зумовлена кількома факторами: змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі,

ускладненням управлінських процесів, а також освоєнням нових видів і сфер діяльності. Для виробничих компаній це може означати впровадження нових продуктів або вихід на нові ринки збуту.

Підвищення кваліфікації кадрів комплексне за охопленням, диференційоване по окремих категоріях працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. Виділяють такі форми підвищення кваліфікації [42]:

- Внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше контролюється, але при малому числі працівників вимагає великих затрат.

- Організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.

- Професійна чи проблемно-орієнтована (за потребою); спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки.

- Заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.

- Призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу.

Сучасні програми підвищення кваліфікації спрямовані на розвиток здатності працівників до самостійного мислення, зокрема економічного, вирішення комплексних завдань, впровадження підприємницького підходу та роботи в команді. Вони надають знання, які виходять за межі конкретної посади, та стимулюють бажання продовжувати навчання. Проте, перспектива підвищення кваліфікації мотивує лише тих працівників, які ще не досягли своєї максимальної межі розвитку.

Підвищення кваліфікації є важливою складовою внутрішньоорганізаційного планування. У його рамках, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти років) потреба у підвищенні кваліфікації і розробляються відповідні плани та програми. По-друге, здійснюється оперативне (до одного року) планування конкретних заходів, враховуючи напрями діяльності фірми та особисті потреби працівників.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреби в навчанні, етапами якого є [43]:

- Визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їхнє обговорення як з ними самими, так і з колегами і побудова профілю необхідної кваліфікації.

- Аналіз існуючих навичок, знань і установок.

- Побудова профілю наявної кваліфікації.

- Порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їхнього задоволення.

У цьому розділі пропонується впровадити зовнішнє навчання для працівників дистриб'юторського магазину ТОВ "Перша Виноробна станція". Зокрема, пропонується використати метод тренінгу.

Тренінг- це процес освоєння технік, спрямованих на побудову ефективної професійної діяльності. Його основним завданням є навчання бізнес-технологіям, необхідним для конкурентної боротьби на ринку. З іншого боку, тренінг можна визначити як інтенсивну форму навчання, що поєднує теоретичні лекції та практичне відпрацювання навичок за короткий проміжок часу. При цьому отримані навички є досить стійкими та ефективними, а їх використання надалі забезпечує результати, на які вони були розраховані [43].

Цей підхід дозволяє ефективно засвоювати значні обсяги інформації у відносно короткі терміни, що є особливо важливим для оперативного підвищення кваліфікації персоналу. Тренінги сприятимуть не лише покращенню знань та

навичок працівників, але й допоможуть їм адаптуватися до нових вимог ринку, підвищити мотивацію та командну взаємодію. Такий формат навчання є інтерактивним, що дозволяє працівникам активно залучатися до процесу, обмінюватися досвідом та відпрацьовувати практичні навички в реальних ситуаціях.

Запропонований тренінг, має за мету підвищити обізнаність та компетентність персоналу дистриб'юторського магазину ТОВ "Перша Виноробна станція" у сфері виноробства та продажу винних продуктів. Програма тренінгу розроблена з урахуванням двох основних цілей: перша- це збільшення розуміння учасників щодо процесів виробництва вина та характеристик продукції, включаючи вивчення етапів виробництва, особливостей різних сортів винограду та кінцевого продукту. Друга ціль- розвиток навичок ефективного продажу та високоякісного обслуговування клієнтів, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зростанню обсягів продажів.

Цільова аудиторія тренінгу включає продавців-консультантів та нових співробітників дистриб'юторського магазину, а також шанувальників вин торгової марки «Перша виноробна станція». Для першої категорії учасників тренінг допоможе глибше зрозуміти продукт, який вони продають, та надати клієнтам більш детальну та переконливу інформацію, що сприяє збільшенню продажів. Для нових співробітників тренінг є ключовим для швидкої адаптації до роботи, отримання необхідних знань про продукцію та навичок ефективного спілкування з клієнтами. А для шанувальників підвищити кльтуру споживання вина, пізнати смакові якості вин торгової марки та еногастрономію.

Програма включає в себе різноманітні формати: лекції, дегустації, дискусії та запитання-відповіді. Цей різноманітний підхід до навчання дозволить учасникам краще засвоїти матеріал та ефективно застосовувати його на практиці.

Тренінг буде відбуватися у дегустаційному залі підприємства ТОВ "Перша виноробна станція". Учасники матимуть можливість не лише теоретично вивчити

матеріал, а й практично застосувати отримані знання під керівництвом досвідчених тренерів. Тренінгова програма також включає дегустацію різних видів вин, що допоможе учасникам краще зрозуміти продукт і навчитися правильно передавати ці знання клієнтам. Дегустація також сприятиме розвитку сенсорних навичок, які є важливими для оцінки якості вина.

Програма тренінгу включає огляд основ виноробства, таких як історія виноробства, процес виробництва вина та його етапи, вплив терруару на характеристики вина, а також огляд різних видів вин та їх характеристик. Практична частина тренінгу передбачає демонстрацію процесів виноробства, оцінку якості продукції та проведення власних експериментів.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності проекту

Тренінг для персоналу відбудуватиметься на безоплатній основі, тобто за рахунок підприємства з метою покращення обслуговування споживачів, а також щоб продавці могли надавати якісні послуги кавіста.

Тому розрахуємо економічну доцільність тренінгів для шанувальників вин торгової марки «Перша виноробна станція». Як вже зазначалося тренінги будуть проводитися в дегустаційній залі підприємства, тому витратити кошти на аренду приміщення та інвентар для дегустацій не потрібно.

Тренінги будуть проходити чотири рази на рік, які будуть поділені на категорії: сухі вина, вина на розлив, вина *Select* та напої на основі вина.

Для реалізації запропонованого проекту необхідно розрахувати інвестиційні витрати.

Для проведення лекцій планується закупити комп'ютерне техніки та супутніх товарів на суму 45 тис. грн.

Первісні вкладення містять у собі крім вартості обладнання також витрати на транспортування, монтаж та додаткові матеріали для монтажу.

Витрати на транспортування – 5 % від вартості обладнання.

Витрати на монтаж – 10 % від вартості обладнання.

Витрати на налаштування входять у вартість обладнання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Первісні витрати для реалізації проекту

Вид витрат	Вартість, тис. грн.
Вартість обладнання	45
Транспортні витрати	2,75
Монтаж	4,5
Разом	52,25

Джерело: розраховано автором

При придбанні нового обладнання й введенні його в експлуатацію, підприємство повинно виробляти на нього додаткові видатки у вигляді амортизаційних відрахувань. Корисний термін служби становить 5 років. Амортизація визначається лінійним методом.

Таблиця 3.2

Розрахунки амортизації й залишкової вартості

Рік	Первісна вартість, тис. грн.	Сума нарахованої амортизації, тис. грн.	Залишкова вартість, тис. грн.	Середньорічна вартість, тис. грн.
1	45	9	36	40,5
2	36	9	27	31,5
3	27	9	18	22,5
4	18	9	9	13,5
5	9	9	0	4,5

Джерело: розраховано автором

Для того щоб, швнувальники і інші зацікавлені особи дізналися про такі тренінги потрібно провести певні маркетингові заходи (табл.3.3).

\

Таблиця 3.3

Витрати на маркетинг та рекламу на початковому етапі

Перелік витрат	Вартість, тис. грн
Реклама в соціальних мережах	12
Дизайн та друк поліграфії	5
Всього	17

Джерело: розраховано автором

Одноразові витрати на маркетинг та рекламу на початковому етапі реалізації проекту складатимуть 17 тис. грн.

Інвестиційні витрати у додаткові обігові активи:

$$I_{OA} = VP_{\text{безПДВ}} * 0,1, \quad (3.1)$$

де $VP_{\text{безПДВ}}$ – виручка від реалізації без ПДВ; 0,1 – запланований коефіцієнт 10 %;

$$I_{OA} = 164 * 0,1 = 16,4 \text{ тис. грн.}$$

Розмір інвестиційних коштів в обігові активи на рік складають витрати на закупку сировини, основних й допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, палива, тари, малоцінних і швидкозношуваних предметів та ін.

Таким чином, загальні інвестиційні витрати в проект складають:

$$I = 52,25 + 17 + 16,4 = 85,65 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок валового доходу від впровадження тренінгу для шанувальників торгової марки «Перша виноробна станція» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Планування валового доходу на рік

Назва послуги	Кількість одиниць за рік	Вартість 1 тренінгу, грн.	Виручка від реалізації без ПДВ, тис. грн.	Валовий дохід, тис. грн.
Тренінг «Сухі вина» ТОВ «Перша виноробна станція»	80	550	44	52,8
Тренінг «Вина на розлив» ТОВ	80	400	32	38,4

«Перша виноробна станція»				
Тренінг «Вина Select» ТОВ «Перша виноробна станція»	80	650	52	62,4
Тренінг «Напої на основні вина» ТОВ «Перша виноробна станція»	80	450	36	43,2
Всього			164	196,8

Джерело: розраховано автором

Таким чином, валовий дохід за рік від тренінгів на підприємстві ТОВ «Перша виноробна станція» складатиме 196,8 тис. грн.

Кошторис витрат (100 %) включає в себе такі витрати:

- матеріальні витрати - 75%;
- витрати на оплату праці 10%;
- відрахування на соціальні заходи 2,2%;
- амортизація основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних активів 10%;
- інші витрати (2,8%).

Таблиця 3.5

Собівартість тренінгів

Назва послуги	Кількість одиниць	Вартість 1 заходу, грн.	Торгівельна націнка, %	Собівартість за одиницю, грн.	Загальна собівартість, тис. грн.
Тренінг «Сухі вина» ТОВ «Перша виноробна станція»	80	550	200	225	18
Тренінг «Вина на розлив» ТОВ «Перша виноробна станція»	80	400	200	200	16
Тренінг «Вина Select» ТОВ «Перша виноробна станція»	80	650	200	325	26
Тренінг «Напої на основні вина» ТОВ	80	450	200	225	18

«Перша виноробна станція»				
			-	78

Джерело: розраховано автором

Отже, загальна собівартість за рік впроваджених тренінгів для шанувальників продукції ТОВ «Перша виноробна станція» буде складати:

$$C = 78 \text{ тис. грн.}$$

Оподаткований прибуток від впровадження тренінгів для поціновувачів продукції торгової марки ТОВ «Перша виноробна станція» визначаємо за формулою:

$$П = ВР_{\text{безПДВ}} - C, \quad (3.5)$$

де $П$ – прибуток від надання послуг за рік, тис. грн., $ВР$ – виручка від надання послуг за рік, тис. грн., C – собівартість надання послуг за рік, тис. грн.

$$П = 164 - 78 = 86 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток розраховуємо за формулою:

$$ЧП = П - Пп, \quad (3.6)$$

де $Пп$ – податок на прибуток (на 01.01.2020 року – 18%).

$$ЧП = 86 * 0,82 = 70,52 \text{ тис. грн.}$$

Оцінку інвестиційної привабливості проекту зробимо за наступними показниками:

1. Чистий приведений дохід (NPV);
2. Термін окупності інвестицій (Ток);
3. Індекс дохідності (ІД).

Розраховані показники зведемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок інвестиційної привабливості проекту

Показники	Період реалізації проекту, рік			Всього
	передінвестиційний	2024	2025	
Інвестиції у проект, тис. грн.	85,65			

Валовий дохід, тис. грн.		196,8	196,8	
Виручка від реалізації проекту, тис. грн.		164	164	
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.		78	78	
Прибуток до оподаткування, тис. грн.		86	86	
Чистий прибуток, тис. грн.		70,52	70,52	
Амортизаційні відрахування, тис. грн.		9	9	
Чистий грошовий потік, тис. грн.		79,52	79,52	
Коефіцієнт дисконтування		0,833	0,694	
Приведений чистий грошовий потік, тис. грн.		66,24	55,19	
Сумарний приведений чистий грошовий потік, тис. грн.		66,24	121,43	
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.				35,78
Індекс дохідності інвестицій (ІД)				
Строк окупності інвестицій (Ток), років				

Джерело: розраховано автором

Чистий приведений дохід складає: $NPV = 121,43 - 85,65 = 35,78$ тис. грн. >0 ;

Індекс дохідності інвестицій складає: $ІД = 121,43/85,56 = 1,41 >1$;

Строк окупності інвестицій складає: $Ток = 1 + (85,65 - 66,24)/55,19 = 1,4$ року.

Отже, запропонований проект має право на існування: чистий приведений дохід складає 35,78 тис. грн., індекс дохідності 1,41 та термін окупності 1,4 року.

Таким чином, за рахунок впровадження тренінгу в дистриб'юторському магазині та для прихильників продукції ТОВ "Перша Виноробна станція" може очікувати наступні позитивні наслідки:

1. Підвищення ефективності праці персоналу: учасники тренінгу отримають нові навички та знання, що допоможе їм працювати більш продуктивно та ефективно.

2. Зростання рівня обслуговування клієнтів: завдяки набутих знань і навичок персонал буде здатний надавати більш якісне обслуговування клієнтам, що сприятиме підвищенню задоволеності та лояльності клієнтів.

3. Збільшення обсягу продажів: покращення навичок продажу та обслуговування клієнтів може призвести до збільшення обсягів продажів.

4. Розширення кола споживачів продукції ТОВ «Перша виноробна станція».

5. Підвищення конкурентоспроможності: за допомогою підвищення якості обслуговування та ефективності праці, підприємство може стати більш конкурентоспроможним на ринку, привертаючи більше клієнтів та зберігаючи існуючих.

Отже, впровадження тренінгу може позитивно позначитися на всій діяльності підприємства, сприяючи покращенню результативності та доходності бізнесу.

Висновок до розділу 3

Сформоване вдосконалення системи менеджменту ТОВ "Перша Виноробна станція" спрямоване на розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, що є бажаним у сучасних умовах швидких змін та високої конкуренції. Аналіз потреб навчання, визначення цілей та організація процесу є ключовими етапами ефективного навчання. Впровадження тренінгів у рамках підприємства дозволить не лише підвищити рівень професійних знань і навичок працівників, але й сприятиме покращенню їхньої мотивації та командної взаємодії.

Економічне обґрунтування проекту впровадження тренінгів демонструє його фінансову доцільність. Розрахунок чистого приведенного доходу, індексу

прибутковості та терміну окупності інвестицій показує, що інвестиції в проект є прибутковими та ефективними.

ВИСНОВОК

Вдосконалення системи менеджменту є критично важливим для успіху та розвитку підприємства, оскільки воно сприяє ефективному управлінню ресурсами, покращенню якості обслуговування та підвищенню конкурентоспроможності. Сучасні підприємства повинні адаптуватися до швидких змін на ринку та використовувати інноваційні підходи, зокрема, тренінги для персоналу, щоб забезпечити високу продуктивність і задоволення потреб клієнтів. Впровадження таких заходів на виноробному підприємстві може значно підвищити його ефективність та конкурентні переваги.

Отже, вдосконалення системи менеджменту є необхідним фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування на ринку.

В теоретичному розділі кваліфікаційної роботи було досліджено сутність управління та систем менеджменту, а також проаналізовано методи діагностики цих систем. Також було розглянуто основні тенденції розвитку виноробного ринку України.

В аналітичному розділі сформовано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ "Перша виноробна станція". Було здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також виявлено основні шляхи вдосконалення системи менеджменту.

У розрахунковому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано конкретні заходи щодо вдосконалення системи менеджменту на підприємстві, зокрема впровадження тренінгів для персоналу дистриб'юторського магазину, та проведено економічне обґрунтування доцільності цього проекту.

Таким чином, результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ "Перша виноробна станція", що сприятиме покращенню обслуговування клієнтів, збільшенню конкурентоспроможності та успішному функціонуванню підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління - що це таке, визначення та поняття . URL: <https://uk.economy-pedia.com/11033059-management>.
2. Управління, його види та складові. URL: https://pidru4niki.com/85073/menedzhment/upravlinnya_vidi_skladovi.
3. Поняття управління і менеджменту. URL: <https://marketing.cv.ua/page53.html>.
4. Менеджмент. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>.
5. Принципи Гаррингтона Емерсона. URL: <http://rua.pp.ua/printsipyi-garringtona-emersona.html>.
6. Підприємство: принципи організації управління. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15388/>.
7. Вчення про управління Анрі Файоля: функції, принципи та правила. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15388/>.
8. Економічна діагностика. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diaagnostika/p9.html.
9. PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>.
10. Аналіз фінансового стану. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83.
11. Що таке ретроспектива. URL: <https://echometerapp.com/uk/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0/>

12. Яковлева Ю.С. Оцінка фінансової стійкості підприємства за критерієм показників стабільності / Ю.С. Яковлева // Фінанси України. 2006. № 5. С. 29–34
13. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 167 с.
14. Кириченко О.А. Деякі критерії оцінки економічної безпеки підприємства / О.А. Кириченко // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 23. С. 22–26
15. Олійник Т.І. Економіко-аналітична інформація в управлінні процесом диверсифікації бізнесу / Т.І. Олійник // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 13. С. 44–48.
16. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гичова // Фінанси України. 2013. № 4. С. 91–97
17. Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / І.Г. Сокиринська // Фінанси України. 2003. № 1. С. 88–95
18. Діагностика в системі вітчизняних підприємств. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/82.pdf.
19. Виноробство в Україні: сучасний стан і перспективи. <https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stan-i-perspektivi>.
20. Іванченко К.В. Розробка раціональної технології газованих напівігристих вин: автореф. дис. на здобуття канд. техн. наук : спец. 05.18.07 Сімферополь. 2004. 35с.
21. Новікова, А. Сучасний стан і тенденції розвитку виноробної галузі в Україні. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" 41–45. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.41>
22. Пергат А.П. Винный туризм Украины как составляющая винных туров Европы. Культура народов Причерноморья. 2013. № 248. С. 85—89.

23. Аверчева Н. О. Регіональні аспекти розвитку виноградарства і виноробства в Україні.
24. Дмитрук М.І. Формування пропозиції на ринку винограду сільськогосподарськими підприємствами України. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 106—110.
25. Індустрія виноградарства і винопереробки. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/20619-industriia-vynohradarstva-i-vynopererobky.html>.
26. Каламан О.Б. Основні напрями ефективного розвитку виноградарсько-виноробних підприємств в сучасних ринкових умовах. Економіка: реалії часу. 2015. № 5 (21). С. 64—68., с. 64—68
27. Костишин Н.С. Економічна сутність прибутку як результату діяльності підприємств виноробної галузі. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_4/132.pdf
28. Виноробство в Україні. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
29. Виноробство в Одеській області. URL: https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/%D0%92%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B2_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%96.html.
30. Новікова, А. СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 41–45. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.41>
31. Пиневич-Тодорюк О. Игристое в игре. URL: <https://drinks.ua/news/igrystoe-v-igre/>
32. Киссе А. Премьер-министр Украины поручил оперативно изучить ситуацию в виноградарстве в одесской обалсти. URL: <https://topor.od.ua/anton->

kisse-prizval-novoe-pravitelystvo-nemedlenno-spasaty-vinodelie-i-vinogradarstvo-v-odesskoy-oblasti/

33. Офіційний сайт ТОВ Перша Виноробна станція. URL: https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/about_us.

34. Система YouControl- онлайн сервіс перевірки компаній. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31207146/

35. Система clarity-project.info – онлайн сервіс. URL: https://clarity-project.info/edr/31207146/finances?current_year=2021

36. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm.

37. Основи менеджменту: навч. посіб. / Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. – К.: Професіонал, 2007. – 496 с.

38. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент: підруч. / М. Мартиненко, І. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.

39. Організаційна структура управління. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.

40. Що таке тренінг. URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/news/chto-takoe-trening>.

41. Системи навчання персоналу. URL: <https://www.grabar-school.com/blog/obuchenie-personala/>.

42. Навчання та підготовка персоналу. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14623/>.

43. Для чого потрібні тренінги і що це таке. URL:
<https://www.staff.ua/uk/blog/dlia-choho-potribni-treninhy-i-shcho-tse-take>.