

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Управління впровадженням системи конкурентних
переваг підприємства»**
ШИФР КРМ. МІЛ. 1.629-03.4.2

Здобувач Аїда БОТОВА

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14
Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

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

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА**

Аїда БОТОВА

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Управління впровадженням системи конкурентних переваг підприємства» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. №629-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 27.05.2024 р.

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

4. Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічного становища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція». Розділ 3. Формування системи конкурентних переваг підприємства ТОВ «Перша виноробна станція».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 15.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

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	026.03 – 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
15	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	12.06 – 22.06.24	виконано

Керівник _____ Панченко М.О.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Ботова А.М.
(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 _____ Ботова А.М.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто питання управління впровадженням системи конкурентних переваг підприємства.

У першому розділі «Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства» розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, а також особливості формування та оцінювання конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

У другому розділі «Аналіз фінансово-економічного становища та оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Перша виноробна станція» проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства та проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція».

У третьому розділі «Формування системи конкурентних переваг підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»» розроблений план заходів щодо формування системи конкурентних переваг підприємства ТОВ «Перша виноробна станція», а також визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ресурси, менеджмент, мотивація.

SUMMARY

In the qualifying bachelor's thesis, the issue of management of the implementation of the system of competitive advantages of the enterprise is considered.

In the first section "Theoretical foundations of enterprise competitiveness management", the theoretical foundations of enterprise competitiveness management, methods of evaluating product competitiveness, as well as features of formation and evaluation of competitive advantages of enterprises in modern conditions are considered.

In the second section, "Analysis of the financial and economic situation and assessment of the competitiveness of the First Winery Station LLC enterprise, a comprehensive analysis of the financial and economic activity of the investigated enterprise was carried out and an assessment of the competitiveness of the First Winery Station LLC was carried out."

In the third section, "Formation of the system of competitive advantages of the enterprise "Persha Vynorobna Station" LLC" a plan of measures was developed for the formation of the system of competitive advantages of the enterprise "Persha Vinorobna Station" LLC, as well as the economic efficiency of the proposed measures was determined.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantages, resources, management, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Формування концепції управління конкурентоспроможністю на підприємствах	10
1.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»	36
2.1. Тенденції розвитку та сучасний стан ринку виноробної продукції в Україні	36
2.2. Аналіз діяльності підприємства ТОВ "Перша виноробна станція"	45
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»	65
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»	76
3.1. Формування конкурентної стратегії виноробного підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»	76
3.2. Економічна ефективність запуску додаткових виробничих потужностей ТОВ «Перша виноробна станція»	80
Висновки до розділу 3	85

ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день зовнішнє середовище сучасних підприємств формується високим ступенем невизначеності, складності та динамізму. Головною умовою в бізнесі є спроможність пристосовуватися до зовнішніх змін. Але в останні часи, в більшості випадків – це навіть умова виживання та розвитку. Підприємства, організації та установи мають усвідомлювати плинний характер змін в навколишньому середовищі та продуктивно і оперативно впливати на них. Також потрібно враховувати, що організації формують зміни в навколишньому середовищі. Це може бути у вигляді випуску новітніх товарів і послуг або у вигляді використання інших видів сировини, технологій або матеріалів.

Конкуренція вважається одним з найважливіших засобів підвищення результативності та ефективності економічної системи в цілому та окремих її ланок. Конкуренція є формою боротьби за виживання, яку прийнятно визнавати цивілізованою. Також це один із способів мотивування трудових колективів і робітників. І конкурентне середовище має значний вплив на генерацію складових конкурентоспроможності організації, тобто активних і пасивних.

Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. Завдяки активному інтересу до проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що виник внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилася велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми.

Таким чином, актуальність теми зумовлена, по-перше, значимістю ролі конкурентоспроможністю продукції в управлінні підприємством в цілому, а по-друге, слабкою вивченістю цієї проблеми.

Питання конкурентних переваг та особливості їх забезпечення є об'єктом глибокого і всебічного вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентних переваг виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як Е. Альтман, І. Ансофф, Т. Бейтмен, Д. Болл, П. Друкер, Ф. Котлер, ЖЖ. Ламбен, В. Маккалах, К. Макконнелл, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, С. Шелл.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів проблеми забезпечення конкурентних переваг зробили вітчизняні вчені. Серед них Г.Л. Азоєв, В.Д. Базилевич, В.Л. Белоусов, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, Є.П. Голубков, 7 Б.М. Данилишин, П.С. Зав'ялов, Ю.В. Макогон, О.Г. Нефедова, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, Х.А. Фасх'єв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо формування системи конкурентних переваг підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити роль конкурентних переваг і виявити їх вплив на діяльність підприємства;
- вивчити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити інструменти формування конкурентних переваг;
- розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»;
- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»;

- сформувати систему конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів формування системи конкурентних переваг підприємства.

Теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи стали сучасні літературні джерела з питань управління підприємством, фінансового менеджменту, економічного аналізу, наукові дослідження проблем оцінювання та управління ризикам підприємства, відображені в періодичних виданнях, авторефератах дисертацій, а також законодавчо-нормативна база України. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Перша виноробна станція».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися методи: аналізу та синтезу, економіко-статистичного аналізу, системного та логічного аналізу, оптимізаційного моделювання, методи порівняння та узагальнення.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати бакалаврської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на студентській науковій конференції, секція «Менеджменту та логістики» 26-29 березня 2024 р.

Публікації. За темою бакалаврської кваліфікаційної роботи опубліковано - наукові праці загальним обсягом 1 д.а., з яких особисто автору належить 0,5 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 93 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Формування концепції управління конкурентоспроможністю на підприємствах

Конкуренція - це боротьба товаровиробників за ринки збуту та споживачів для забезпечення нормального функціонування підприємства на ринку та отримання прибутку. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці та надання таких характеристик товару, які б найкраще задовольнили потреби клієнтів.

Конкурентоспроможність підприємства - це концентрування проявлення переваг над конкурентами в економічній, технологічній, організаційних сферах діяльності підприємств та за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей, яке можна визначити економічними показниками (додатковий прибуток, ринкова частка, обсяг продажу).

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства - виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність товару - це здатність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного

виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, який враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку.

Під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, що забезпечують створення високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Управління конкурентоспроможністю розглядається як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок конкурентоспроможний товар і знизити вплив суб'єктивних факторів [1].

Як сучасна концепція, управління конкурентоспроможністю знаходиться на етапі свого становлення, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямку ефективної реалізації конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, які в свою чергу впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначаючи на ринку його конкурентний статус. Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним багатокритеріальним завданням, який реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливо тільки при системному підході в поєднанні з об'єктивними і суб'єктивними поглядами на даний об'єкт, дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю. Явище конкурентоспроможності розглядається як систематизована сукупність групи складових, які потребують оцінки.

Суб'єктивний і об'єктивний підходи, відповідно, передбачають окремий розгляд конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, яке дозволяє будувати ефективні взаємини з зовнішніми

контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, яке є результатом оптимального управління. В ринкових умовах підприємства мають практично рівний доступ до ресурсів, тобто ринок вирівнює можливості підприємств як споживачів ресурсів і факторів виробництва і є вирішальним при досягненні конкурентоспроможності [2].

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю розглядається як система формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію і конкурентний статус підприємства на ринку. Об'єктивний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як результат реалізації сукупності переваг (при цьому джерело переваг не важливо) і зіставлення результатів функціонування підприємств-конкурентів [3].

Запропоновані суб'єктивний і об'єктивний підходи не виключають один одного, а, навпаки, доповнюють. Суб'єктивний підхід досліджує внутрішнє середовище підприємства і дає можливість досліджувати джерела і причини досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Об'єктивний підхід характеризує наслідки застосування сукупності управлінських рішень і допомагає визначити підприємства серед конкурентів.

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в межах запропонованих підходів має відповідати таким принципам, як:

- системність;
- обґрунтованість;
- об'єктивність, орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів;
- інформативність, наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі;
- адаптивність, забезпечення адаптивності системи управління

конкурентоспроможністю до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства;

– інноваційність, забезпечення інноваційного характеру розвитку підприємства.

Система управління базується на таких взаємопов'язаних категоріях: об'єкт, суб'єкт, цілі, стратегія, тактика, стратегічна політика, функції, методи, засоби.

Управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на розробці та вдосконаленні управлінських рішень, які в свою чергу надають відповідний вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами конкурентоспроможного управління є ті процеси від яких залежать фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, відповідна якість продукції, що випускається. Таким чином, фактичний стан процесу з його характеристиками, передбаченими програмою управління, безпосередньо залежить від створення управлінських рішень з забезпечення конкурентоспроможності підприємства [4].

Суб'єкт управління – керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, які забезпечують досягнення запланованого стану.

Мета управління конкурентоспроможністю - ефективне використання конкурентних переваг.

Розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань:

– виділення трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;

– формування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність на тактичному рівні - система показників фінансово-економічного стану, на стратегічному рівні доцільно

використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);

- розробка методики розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;
- визначення для кожного рівня складу завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;
- формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю;
- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства [5].

Питання про систему управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день залишається дискусійним.

Проблема управління конкурентоспроможністю для конкретної організації і економіки в цілому є комплексною, складною і багатогранною, що пов'язано зі складністю механізму функціонування організації, постійною трансформацією умов і факторів середовища підприємництва.

Брак уваги до питання підвищення конкурентоспроможності організації на сучасному етапі розвитку економічних відносин, призводить до підвищеної кризової уразливості самої компанії, що, перш за все, виражається в ослабленні ряду її ринкових позицій.

Можна стверджувати, що успішність розвитку будь-якої соціально-економічної системи безпосередньо залежить від того, наскільки стійкі в конкурентному відношенні економічні суб'єкти, що її формують [6]. Слід підкреслити, що методологія управління конкурентоспроможністю має свою специфіку і вимагає особливого підходу. Керуючий процес орієнтований, в даному випадку, не тільки на досягнення певних значень, але і на співвіднесення їх з даними інших організацій, які сприймаються як безпосередні конкуренти. Параметри конкурентоспроможності, в порівнянні

з показниками ефективності, використовуються обмежено, в основному при аналізі локального ринку. Встановлення взаємозв'язку таких показників і виявлення форм залежностей між ними є серйозним завданням. Категорії конкурентоспроможності та наукові поняття, що мають відношення до цієї галузі знань, знаходяться досі в стадії формування. До теперішнього часу не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності [7].

Перші сформовані теоретичні положення щодо сутності конкурентної боротьби з позицій реалізації економічного інтересу датуються серединою XVIII ст. Засновники класичної політичної економії А. Сміт і Д. Рікардо розробили теоретичні основи досконалої конкуренції, а подальші її дослідження пов'язуються з науковими висновками Дж. С. Мілля, К. Маркса та інших видатних учених, які сформувавши теоретичне підґрунтя досконалої конкуренції [8]. Пояснюючи умови конкуренції суб'єктів господарювання того часу, теоретичні висновки науковців повною мірою не враховували динамічних аспектів конкуренції та різноманітності її мотиваційних засад [9].

Концептуалізуючи нові реалії господарської практики, представники неокласичної школи А. Маршалл, Е. Чемберлін, Д. Робінсон, Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек розробили теорію недосконалої і монополістичної конкуренції, включивши до об'єкту дослідження нецінову конкуренцію. Еволюція відносин учасників ринку дозволяє констатувати, що в даний час, як засвідчують фахівці, «рівень цивілізованості відносин свідчить про переважання соціогенного характеру конкуренції над біологічним» [10].

Подальша трансформація форм і методів конкуренції дозволили представникам сучасних наукових шкіл виявити ряд сутнісних характеристик і перспектив розвитку конкурентних відносин з позицій їх ролі у ринковому середовищі. На сьогоднішній день у світовій економіці стало помітно посилення конкуренції, через що керівники компаній знаходяться в постійному пошуку все нових інструментів і методів управління конкурентоспроможністю і важелів її збільшення [11].

Так, у перших роках ХХ ст. диференціації товарного асортименту практично не було, а запорукою успіху виступало вміння виробити продукцію з мінімальними витратами. Критеріями оцінки ефективності такого виробництва в той час вважалися в основному показники, співвідношення доходів і витрат.

Але з впровадженням новітніх технологій, більш швидким насиченням попиту, інтернаціоналізацією і зростанням конкуренції, а також посиленням державного втручання в промисловій галузі першого покоління: верстатобудуванні, сталеливарної і виробництві сільськогосподарської техніки певні оперативні методи і способи управління вже не приносили бажаного результату і не збільшували не тільки обсягу продажів, але і конкурентоспроможності компаній. Зменшення накладних витрат, скорочення персоналу, підвищення продуктивності та об'єднання певних операцій не могли виправити стрімке зниження прибутку [12]. Критеріями оцінки виробничої діяльності до 1950 р. почали вважати вже не тільки традиційні показники, які співвідносили доходи і витрати, а й показники організаційної та управлінської ефективності (прибуток на вкладений капітал, товарообіг, вантажообіг.). Наприклад, в 1950-1960 рр. мала місце потреба в стратегічному плануванні та управлінні, в системному підході до управління компанією і бізнесом. Так, наприклад, компанія Boeing, щоб в меншій мірі залежати від державних замовлень, сформувала певні навички реалізації своєї продукції на відкритому ринку, що вважається видатним досягненням, яке було на той момент непосильним для більшості конкурентів [13].

З виникненням стратегічного планування та стрімкого розвитку теорії конкуренції виник підхід, що забезпечує конкурентоздатність компаній, який заснований на стратегіях конкуренції. Подібний підхід робить можливим проведення аналізу різних конкурентних переваг організації, проте не надає точного кількісного тлумачення результатів оцінки і, отже, його не можна

взяти як одну з основ сучасної системи забезпечення конкуретоспроможності.

Від ступеня розвитку конкуренції на макрорівні залежать можливості вдосконалення економіки, економічне зростання, ступінь залученості країни в світову глобальну економічну систему [14]. На мікрорівні економічні успіхи суб'єктів ринкової економіки насамперед залежать від того, наскільки ними вивчені закони конкуренції, її прояви та форми і наскільки вони готові до конкурентної боротьби.

Еволюція економічних вчень конкуренції характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції, характеристика яких відповідно представлена у табл. 1.1.

Серед сучасних дослідників теорії конкуренції виокремлюються роботи американського вченого-економіста М. Портера, який під час вивчення особливостей економіки країн і компаній виявив способи досягнення ними лідерських позицій. На його думку, для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому суб'єкту необхідно виробити конкурентну стратегію, мета якої – забезпечення переваги над конкурентами через виявлення конкурентних переваг та їх зміцнення в довгостроковому періоді. Способи досягнення конкурентних переваг значною мірою пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій. Істотне значення має також масштаб конкуренції в умовах, коли конкурують не стільки економіки окремих країн, скільки підприємства, що працюють у різних соціально-економічних умовах.

Зокрема, основне завдання підприємства - це формування майбутньої потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій. Одним з основних способів досягнення цього є формування в компаніях «ключових компетенцій», що дають їм безумовну конкурентну перевагу, а також інтелектуальне лідерство. Велике значення в досягненні лідерських

позицій на глобальному ринку має просування компаній на внутрішні ринки інших країн [7].

Таблиця 1.1

Трансформація економічних теорій конкуренції

Теорії та їх представники	Зміст теорій
Теорія абсолютних переваг (А.Сміт, Д.Рікардо, Дж. Мілль)	Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з другого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів. Конкуренція базувалась на ідеальній схемі виробничих відносин.
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкуренція слугувала ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хаммел, К. Прахалд)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства.

Джерело: сформовано автором

Економічна теорія вказує на те, що конкуренція має як негативні (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і позитивні (є двигуном економічного прогресу, зняттям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом) риси.

На основі узагальнення відомих підходів до побудови конкурентних переваг можна сформулювати характеристики сучасної парадигми їх формування на рівні підприємства.

1. Створення портфеля компетенцій і відмова від портфеля бізнесів: Науковці виділяють багато суттєвих переваг концепції ключових компетенцій порівняно з концепцією стратегічних одиниць бізнесу. Традиційні ознаки останньої такі: орієнтація, насамперед, на конкурентоспроможність продукції, що виробляється у даний час; розгляд структури диверсифікованого підприємства (корпорації) як портфеля бізнесів, пов'язаних умовами «товар-ринок»; здатність оптимізувати корпоративний дохід через узгоджене розміщення капіталу між видами діяльності [15].

З іншого боку, розгляд підприємства як портфеля компетенцій передбачає дослідження таких аспектів його діяльності:

- розвиток відносин конкуренції всередині підприємства як змагання у побудові компетенцій;
- формування системи управління знаннями і вироблення підходу до розгляду підприємства як такого, що самонавчається;
- механізм трансформації ідей, знань, навичок у процесі формування кінцевої продукції, з якою підприємство виходить на ринок;
- можливості координування стратегічних одиниць бізнесу як потенційних джерел ключових компетенцій;

– виявлення нових можливостей у формуванні «стратегічної архітектури» і побудові компетенцій у спрогнозованих стратегічних прогалинах.

Реалізація такого підходу до формування конкурентних переваг суттєво збагатить теорію і практику управління, підвищить рівень його інноваційності, забезпечить більшу гнучкість діяльності та оперативність у формуванні конкурентних переваг, насамперед - шляхом формування креативної мережі [16].

2. Продукування власних та абсорбція зовнішніх інновацій як джерела конкурентних переваг на основі поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні: - Обширні дослідження значної кількості науковців підтверджують, що конкурентоспроможність підприємств базується на відповідному рівні інноваційності.

3. Побудова конкурентних переваг за системою «кореня»: - Використання ресурсного підходу та механізму продукування ідей, починаючи з низового рівня, у поєднанні з превентивним розвитком персоналу створює потужний потік об'єднаних знань з характеристиками синергійного ефекту, здатний бути джерелом конкурентних переваг [17].

4. Врахування національних і глобалізаційних аспектів конкуренції. Процеси глобалізації і розвиток гіперконкуренції вимагають (навіть за умови діяльності на внутрішньому ринку) вивчення основних зарубіжних виробників аналогічної продукції та її замінників, а також дослідження стратегій діяльності конкурентів та ідентифікації їхніх конкурентних переваг з метою проведення порівняльного аналізу і розвитку на основі цього власних конкурентних переваг.

5. Доцільність формування незначної кількості конкурентних переваг. Дослідники процесів формування конкурентних переваг рекомендують концентруватися на незначному їх числі, оскільки досягти вищого від конкурентів рівня компетенції у багатьох сферах практично нереально.

Динамічність конкурентних переваг обумовлюється і скороченням життєвого циклу продукції та індивідуалізацією виробництва [18].

Сучасна наукова думка пропонує значну кількість методів управління гнучкістю підприємства на основі гармонізації фінансового, виробничого та інвестиційного планування, а також потужного інструментарію фінансових інновацій.

6. Активізація використання глобальних інформаційних джерел. Така характеристика новітньої парадигми конкурентних переваг стосується майже кожної з означених у переліку характеристик. Глобалізація інформаційного простору формує суттєві передумови для оперативного формування бази інноваційного розвитку підприємств. Повнота, надійність і достатність інформації - гарант прийняття обґрунтованих рішень, а саму інформацію необхідно розглядати як стратегічний ресурс підприємства.

7. Перегляд організаційних структур управління підприємствами. Можливість побудови ключових компетенцій передбачає перегляд сформованих поглядів на співвідношення централізації і децентралізації, а також загальновизнаних тенденцій децентралізації управління у багатьох сферах діяльності підприємства.

Отже, для формування концепції управління конкурентоспроможністю, необхідно відокремити цілі та структурувати їх.

Цілі управління конкурентоспроможністю організації рекомендується структурувати у вигляді п'яти груп та критеріїв їх досягнення:

– ринкові цілі (критерії: обсяг продажів, зміна пропорцій, пріоритетів в продуктивній політиці). Типові цільові установки: збільшити обсяг продажів за рахунок нових перспективних видів продукції;

– виробничі цілі (критерії: обсяг виробництва, показники якості). Типові цільові установки: збільшити обсяг виробництва в цілому, забезпечити поліпшення споживчих якостей продукту;

– управлінські цілі, пов’язані з вирішенням першочергових проблем і розвитком пріоритетних напрямків, що призводять до змін конкурентних позицій [34, С.13].

Для формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, треба пройти декілька взаємопов’язаних етапів процесу розробки концепції, основні з яких зображені зображені на рис. 1.1.

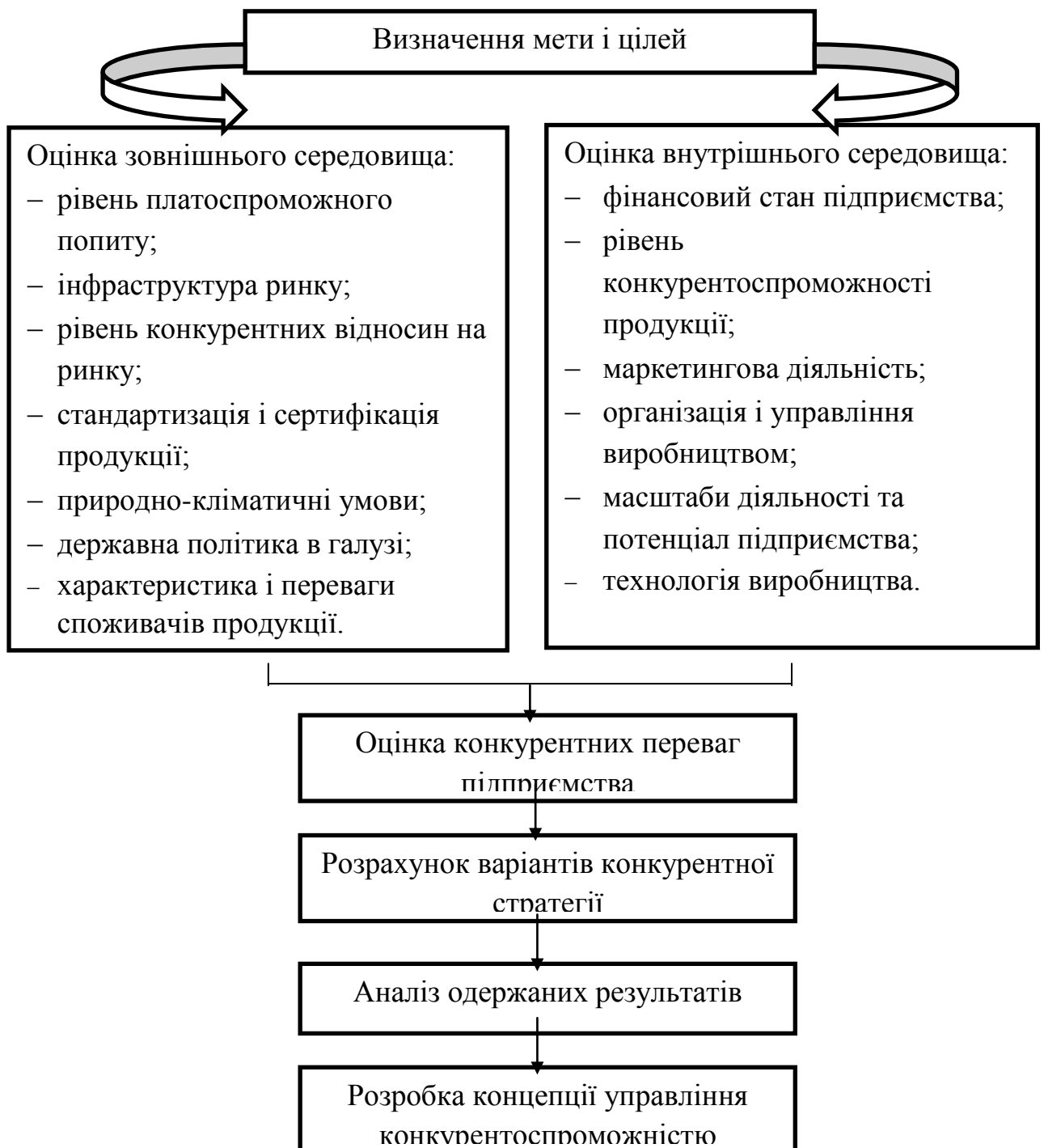


Рис. 1.1. Схема процесу формування концепції управління конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

Визначення цілей управління конкурентоспроможністю організації і вибір цільового критерію (показника) конкурентоспроможності пов'язані з обґрунтуванням і вибором методології управління конкурентоспроможністю.

Концепція ефективного управління конкурентоспроможністю організації повинна реалізовуватися відповідно до принципів, які, покладені в основу оцінки потенціалу конкурентоспроможності [18].

1. Принцип розгляду результатів діяльності з урахуванням фази життєвого циклу організації, в зв'язку з чим виникає потреба в комплексності і багатоетапності оцінки.

2. Принцип моделювання грошових потоків, які включають всі пов'язані із здійсненням діяльності організації притоки і відтоки грошових коштів за розрахунковий період.

3. Принцип позитивності і максимуму ефекту. Ефект від діяльності організації визнається позитивним при порівнянні альтернативних переваг і можливостей.

4. Принцип фактору часу. При оцінці повинні враховуватися різні аспекти фактора часу, в тому числі динамічність параметрів конкурентоспроможності і економічного оточення організації; розриви в часі між виробництвом продукції або надходженням ресурсів і їх оплатою; нерівноцінність різночасних витрат і результатів.

5. Принцип обліку витрат, надходжень і втрат. При розрахунках показників конкурентоспроможності повинні враховуватися тільки витрати і надходження, включаючи витрати, а також майбутні втрати. Принцип обліку найбільш істотних наслідків діяльності організації. При визначенні

потенціалу конкурентоспроможності повинні враховуватися всі наслідки, як безпосередньо економічні, так і неекономічні.

6. Принцип врахування впливу зовнішніх факторів на об'єкти управління та моніторингу. Прояв конкурентних переваг визначається тактичними або стратегічними елементами, які визначають потенціал конкурентоспроможності. Для оцінки тактичної конкурентоспроможності потрібно проводити моніторинг показників платоспроможності та фінансової стійкості організацій (проводиться факторний аналіз за наступними напрямками: розмір компанії, зовнішні чинники її стійкості, збалансованість портфеля, розвиненість і стійкість клієнтської бази, політика взаємодії компанії, збалансованість фінансових потоків, інвестиційна політика, стан філіальної мережі, діловий потенціал і корпоративне управління) [34].

Найбільш істотними ризиками по відношенню до потенціалу конкурентоспроможності організацій виступають:

- ризики інвестування коштів організації на ринку цінних паперів (обмежуються за допомогою затвердження і виконання інвестиційної декларації);

- ризик перевищення витрат, пов'язаних з функціонуванням організації, над доходами;

- ризик недостатньої ринкової ліквідності продукції організації.

Велика роль в реалізації концепції ефективного управління конкурентоспроможністю організації належить державі [14]. У процесі дослідження були встановлені принципи системного підходу у формуванні конкурентних переваг організації, дотримання яких з боку організації і держави є необхідною умовою для досягнення максимального ефекту:

- використання базових теоретичних положень ролі якості в конкурентоспроможності;

- розгляд проблеми якості як першочергової проблеми антикризового державного управління з наступними особливостями: за кордоном воно

головним чином спрямоване на захист інтересів споживачів, в Україні додатково на розвиток виробництва шляхом створення державних програм;

- системний підхід до проблеми конкурентоспроможності продукції з урахуванням взаємодії методів управління на макро і мікро рівнях;

- комплексне застосування державних і ринкових рівнів управління якістю та конкурентоспроможністю. Проблема конкурентоспроможності вирішується повністю при дотриманні макро- і мікро- рівнів управління, але головним є мікро- рівень: галузь - організація [34].

1.2 Внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися наступними показниками: висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [19].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку вимагає вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства, яке в свою чергу є відкритою соціально-економічною системою, залежить від великої кількості факторів. Їх виявлення, визначення ступеня впливу, встановлення способів їх обліку та використання з метою покращення своєї конкурентної позиції є одним із важливих завдань дослідження даної економічної категорії.

Під фактором (в широкому сенсі) розуміють:

- причину, рушійну силу будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси ;
- елемент, причину, що впливає на показник або ряд показників [2].

Факторами можуть виступати среда, обставини, ситуація. Відповідно, під фактором конкурентоспроможності підприємства розуміють умови, з урахуванням впливу яких підприємство змушене функціонувати, і які визначають характер поведінки підприємства, орієнтованого на досягнення певної (встановленої, цільової) конкурентоспроможності.

Особливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають умови, в якому воно працює. Необхідно також класифікувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств. Практичне значення класифікації полягає в тому, що вона дозволить оцінити характер впливу того чи іншого чинника та обрати оптимальні заходи для повної або часткової нейтралізації негативного впливу конкретного фактора.

Чинники конкурентної переваги підприємства поділяються на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від організації, і внутрішні, які майже цілком визначаються керівництвом організації [20].

Зовнішні чинники конкурентної переваги організації характеризуються такими показниками:

- рівнем конкурентоспроможності країни;
- рівнем конкурентоспроможності регіону;

- рівнем конкурентоспроможності галузі;
- державною підтримкою малого і середнього бізнесу в країні і регіонах;
- правовим регулюванням функціонування економіки країни і регіонів;
- відкритістю суспільства і ринків;
- науковим рівнем управління економікою країни і іншими системами;
- національною системою стандартизації і сертифікації;
- державною підтримкою науки та інноваційної діяльності;
- якістю інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- рівнем інтеграції всередині країни і в рамках світової спільноти;
- податковими ставками в країні;
- процентними ставками кредитування в країні і регіонах;
- наявністю доступних і дешевих природних ресурсів;
- системою підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в країні і регіоні;
- кліматичними умовами, географічним положенням країни або регіону;
- рівнем конкуренції у всіх областях діяльності в країні [4].

Конкурентоспроможність підприємства, визначається шістьма факторами:

- якістю продукції та послуг;
- наявністю ефективної стратегії маркетингу;
- рівнем менеджменту і кваліфікації персоналу;
- технологічним рівнем виробництва;
- податковою системою, в якій діє організація;
- доступністю джерел фінансування [1].

Взагалі набір даних факторів можна характеризувати наступним чином:

- структурні фактори, представлені організаційною та виробничою структурою організації, її місією; спеціалізацією і концентрацією виробництва; уніфікацією і стандартизацією продукції, що випускається і складових частин виробництва; організацією виробничих процесів, інформаційною та нормативно-методичною базою управління.

- ресурсні фактори, представлені якісною дешевою сировиною і іншими ресурсами, ефективністю їх використання;

- технічні фактори, представлені застосовуваною технологією і використовуваним обладнанням;

- управлінські фактори, представлені якістю та ефективністю менеджменту;

- маркетингові фактори, представлені асортиментною, рекламною, збутовою політикою, політикою ціноутворення і т.п.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників [4]. Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Характеристика
1	2
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики.
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів.
Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка

	наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів.
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо.
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства.

Джерело: складено автором

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [5].

До групи факторів впливу необхідно віднести ті аспекти, які надають на конкурентоспроможність підприємства вплив різного ступеня інтенсивності, але в той же час саме підприємство не може на них впливати. Ці фактори підприємство змушене враховувати. Це, перш за все, фактори макросередовища : політичні, економічні, соціальні, науково-технічні.

Політичний фактор повинен враховувати урядову стабільність, державне регулювання підприємництва і конкуренції в галузях, зміни в законодавстві. Економічний чинник визначає купівельну спроможність, курс валюти, рівень інфляції, безробіття, доходів населення, оподаткування, кредитування, вартість споживчого кошика і ціни на ресурси [21].

Демографічні фактори пов'язані з впливом вікового складу населення, його чисельністю, рівнем міграції, структурою сільського і міського населення. Науково-технічні фактори характеризуються рівнем розвитку науки і технологій.

Внутрішні фактори - це контрольовані чинники діяльності підприємства.

Фактори мікросередовища представлені впливом конкурентів, постачальників, партнерів і споживачів на діяльність підприємства. Конкуренти змушують підприємство боротися за ринок збуту, пропонуючи споживачеві більш вигідні товари, умови їх реалізації та сервісу. Постачальники впливають якістю і ціною сировини і матеріалів, умовами їх поставки і оплати. У певному сенсі все це може бути стримуючим або, навпаки, дає підприємству можливість підвищувати свою конкурентоспроможність. В даний час орієнтація на споживача є одним з основоположних причин успіху фірми на ринку. Отже, підприємство повинно знати і враховувати потреби споживача (не тільки очевидні, але приховані), ступінь їхньої задоволеності, основні тренди їх розвитку в подальшому.

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені територіальним розташуванням підприємства, етапом

життєвого циклу, на якому воно знаходиться, наявністю в необхідній кількості та якості ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, нематеріальних). В умовах конкуренції необхідно підтримувати ресурсну базу в такому стані, щоб вона постійно була актуальна потребам ринку. Цей процес, а також грамотне використання наявних ресурсів з точки зору конкуренції визначаються, перш за все, конкурентоспроможністю вищого керівництва [7].

Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства слід поділити на фактори, що визначають напрямок і ступінь технічного, економічного, організаційного розвитку. Фактори, що сприяють технічному і технологічному розвитку, визначаються не тільки рівнем науково-технічного прогресу в глобальному масштабі, а й науково-технічним потенціалом самого підприємства.

До факторів організаційного розвитку, що викликають необхідність проведення різного роду організаційних змін, слід віднести місію підприємства, організаційно-правову форму, організаційну культуру, систему комунікацій, систему управлінського контролю, здатність до постійного вдосконалення [21].

Фактори економічного розвитку представлені наявним для цього фінансовим капіталом, системою контролю за витратами і т.д.

Всі фактори конкурентоспроможності взаємозалежні і взаємообумовлені. Облік природи і ступеня впливу факторів, які впливають на підприємство, дозволить здійснювати процес управління його конкурентоспроможністю більш результативно. Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні елементи внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Елементи	Характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології

	виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління.
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку.
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут.
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення.
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням.
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників.

Джерело: складено автором

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

За сучасних умов в Україні практично відсутні конкурентоспроможні підприємства, особливо в реальному секторі економіки. Серед основних причин такої ситуації дуже часто називають технологічну відсталість підприємств промисловості, використання застарілих технологій та обладнання, брак ресурсів і, відповідно, низький рівень інноваційної

активності суб'єктів господарювання порівняно з конкурентами з економічно розвинутих країн світу, незначні можливості виробництва високотехнологічних товарів і надання сучасних якісних послуг.

Узагальнивши досвід вітчизняних економістів, можна виділити дві групи причин низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Перша група - це ендогенні, які зумовлені діями (або бездіяльністю) самих компаній, друга група - екзогенні, які спричинені особливостями вітчизняної системи господарювання.

До ендогенних можна віднести такі:

- низька якість управлінського персоналу і небажання відійти від стереотипу господарювання, притаманного «ринку продавця», коли через відсутність альтернативи вітчизняні споживачі були змушені купляти те, що їм пропонували українські товаровиробники;

- недооцінка питань управління конкурентоспроможністю у практиці сучасного вітчизняного менеджменту;

- відсутність на більшості підприємств стратегії забезпечення конкурентоспроможності на середньо- та довгострокову перспективу (більшість вітчизняних підприємств промислового сектору з об'єктивних причин і досі недостатньо займається питаннями власного стратегічного розвитку хоча б на примітивному методологічному рівні);

- високі енергоємність, матеріалоємність і трудоємність виробничого процесу, що підвищує собівартість вітчизняної продукції порівняно з імпортними аналогами.

Крім того, існують екзогенні причини, які істотно уповільнюють темпи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [6].

Однією із причин є низький рівень розвитку конкуренції та неефективність конкурентного середовища. Відсутність умов для розвитку здорової, ефективною конкуренції істотно знижує стимули підприємств до створення технологічних, організаційних чи навіть управлінських переваг перед конкурентами. Ще видатний економіст ХХ ст. Й. Шумпетер наго-

лошував на тому, що конкуренція діє не тільки тоді, коли вона існує, але й тоді, коли вона є потенційною загрозою; вона дисциплінує ще до свого настання, змушуючи суб'єкта ринку почуватися у конкурентній ситуації навіть тоді, коли він у галузі один [7].

В Україні ризик потенційної конкуренції є невеликим, оскільки існує ще одна важлива проблема - наявність високих адміністративних бар'єрів входу на ринок, які захищають компанії, що вже на ньому функціонують. Це істотною мірою зумовлено прагненням органів державної і муніципальної влади до максимальної регламентації господарської діяльності, генерації формальних норм навіть тоді, коли це не є необхідним [22].

У свою чергу, наявність адміністративних бар'єрів створює сприятливе підґрунтя для реалізації монополістами стратегічних бар'єрів, що ще більше ускладнює доступ на ринок інших підприємств. Цим пояснюється той факт, що деякі вітчизняні підприємства випускають конкурентоспроможну на внутрішньому ринку продукцію, використовуючи неконкурентоспроможні методи, зокрема зниження затрат на оплату праці персоналу, низькі ціни на енергоносії та сировинні ресурси при високій енергоємності та матеріалоемності виробництва, монопольне становище на ринку та зловживання ним, податкові преференції та допомогу від органів влади. Наявність таких бар'єрів, з одного боку, обмежує появу на тому чи іншому ринку дійсно конкурентоспроможних підприємств, а з іншого - знижує стимули для підвищення реальної конкурентоспроможності тих підприємств, які на ньому функціонують [23].

За відсутності ефективного конкурентного середовища та сформованості цивілізованих ринкових відносин вітчизняні підприємства не використовують наявні шляхи здобуття конкурентних переваг. Свідченнями цього є, наприклад, значна технологічна відсталість та низька інноваційна активність українських товаровиробників.

Ще однією причиною є самоусунення держави від виконання належних їй функцій щодо створення сприятливих умов розвитку бізнес-середовища та низька якість державних інститутів.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання формування конкурентних переваг залишаються об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контролювати ситуацію на ринку здатні винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, і оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування напрямів та ефективного управління.

Конкурентоспроможність - це ринкова категорія, яка характеризує здатність підприємства вести боротьбу за надійні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках задля реалізації власної стратегії та забезпечення стійкого розвитку. Однак конкурентоспроможність як характеристика діяльності підприємства потребує дослідження насамперед з точки зору управління ключовими чинниками формування. Змінюються конкурентні умови, чинники успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформацій і підходи до управління підприємством у контексті забезпечення лідерських позицій. Якщо раніше для того, щоб виграти у конкурентній боротьбі, було необхідно організувати масове виробництво продукції, і це було складне завдання для бізнесу, то з часом акценти змістились у координати цінової конкуренції.

Одні підприємства формують конкурентні переваги через доступ до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це винятково забезпечення технологічного лідерства. Досвід функціонування підприємств із різних країн свідчить про існування нині і цінової, і нецінової конкуренції. Для підприємства, яке намагається потрапити на міжнародні ринки, важливо працювати над розвитком усіх

чинників конкурентоспроможності, що є неймовірно складним завданням та передбачає реалізацію поетапного підходу

Головною метою українських підприємств на шляху забезпечення певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

2.1 Тенденції розвитку та сучасний стан ринку виноробної продукції в Україні

У всіх розвинених країнах дуже гостро стоїть проблема виживання підприємств в ринкових умовах, що швидко змінюються. З урахуванням триваючої глобалізації світового ринку посилюється конкуренція, і, фактично, «стирається» поняття внутрішній і зовнішній ринок. Підприємство, як і будь-яка економічна система, незалежно від форми власності, сфери та масштабу діяльності, підпорядковується циклічним законам розвитку і, природно, не уникає криз. Наразі ситуація для українських підприємств ускладнена як глобальними проблемами, пов'язаними з поширенням пандемії COVID-19, так і внутрішньо-економічними проблемами країни. Можливість розширення, переходу на вищі етапи розвитку або, навпаки, потрапляння в кризові ситуації, вимагає від

підприємств зміни цілей, стратегій і способів їх реалізації. Посилення глобалізаційних процесів та інтеграція України у світове співтовариство, по-перше, зробили національну економіку нашої країни більш вразливою щодо зовнішніх загроз, а по-друге, висунули серйозні вимоги до підприємств щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Те ж саме стосується і харчової промисловості, зокрема, її підгалузі – виноробної промисловості. Тому питання вдосконалення стратегії виходу на зовнішні ринки, підвищення ефективності вітчизняних виноробств, проведення комплексного стратегічного аналізу їх діяльності, визначення загроз та потенційних можливостей зростання, а також підвищення якості продукції виноробства та міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних виробників стають дуже актуальними та важливими.

Виноградарство та виноробство завжди були важливими видами економічної діяльності як в Україні загалом, так і в Одеській області зокрема, на яку припадає понад 30% загального виробництва виноградного вина в країні. Інтеграція України до Світової організації торгівлі, незбалансована державна політика у зовнішньоторговельній сфері призвели до неспроможності українських виноградарників та виноробних підприємств ефективно працювати в жорсткому міжнародному конкурентному середовищі. Як наслідок, в Україні протягом багатьох років спостерігається неухильне скорочення площ виноградників (табл. 2.1) та збільшення імпорту виноробної продукції, що значно посилює конкуренцію для національних виноробних підприємств та винотрейдерів.

Таблиця 2.1

Динаміка площі, врожайності та валового збору виноградників в
Україні та Одеській області

Рік	Площа виноградників (в плононосному віці), тис. га	Урожайність, тон / га	Валовий збір винограду, тис. тон

	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область
2017	143,3	55,1	5,83	6,12	835,7	337,6
2018	137,7	53,7	3,32	3,63	457,3	194,6
2019	99,4	40,3	5,17	5,00	513,8	201,4
2020	80,6	34,3	5,49	5,64	442,6	193,3
2021	70,9	30,2	5,86	5,11	415,3	154,2
2022	71,0	30,3	6,60	6,80	468,7	206,1
2023	67,6	28,0	6,03	6,25	407,9	175,1

Джерело: складено автором на основі [12]

За даними табл. 2.1 видно, що площа виноградників (у віці плодоношення) як в Україні в цілому, так і в Одеській області у 2023 році зменшилась майже вдвічі порівняно з 2017 роком і становила відповідно 67,6 та 28,0 тис. га. (за всіма видами господарств). Це пов'язано з тим, що з 2019 року в господарствах з товарним виробництвом винограду було викорчовано значно більше виноградників (43,5 тис. га), ніж посаджено (26,9 тис. га). Урожайність порівняно з потенційною майже вдвічі нижча по Україні в цілому – 6,03 т/га в 2023 році, в Одеській області суттєво коливається в окремі роки. Низька врожайність винограду порівняно з можливою для даного регіону зумовлена високою розрідженістю розміщення (22% загальної площі), що не відповідає оптимальному з огляду на природні та кліматичні умови, та старіння виноградників [10]. Цікаво, що в Європі врожайність становить понад 10 т з гектару, а потенціал деяких виноградних насаджень може досягати 35-40 т з гектару [3].

Завдяки державній підтримці (зокрема дії Закону України «Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» від 09.04.1999 р., який передбачає збір у розмірі 1% від виручки, отриманої від реалізації в торгівлі алкогольними напоями і пивом, і спрямування 70% суми збору на розвиток виноградарства і 30% на розвиток садівництва та хмелярства) [14] у період з 2017 по 2022 рр. відбулося деяке покращення ситуації у виноградарстві: урожайність досягла 6,6 т/га (в Одеській області – 6,8 т/га), зменшивши темпи скорочення виноградників. Розмір державних дотацій на розвиток виноградарства в Україні у вигляді одновідсоткового збору становить близько 140 млн грн., що дало змогу профінансувати виконання капітальних робіт в цій сфері, висадити більше 24 тис. гектар тощо. Проте всіх цих заходів недостатньо, і таку форму фінансування галузі важко вважати ефективною [12].

Таким чином стану сировинної бази виноробства в Україні властиве постійне скорочення площ виноградників, особливо тих, що знаходяться у плодоносному віці, та їхнім повільним оновленням; високий знос обладнання

для збору врожаю і обробки винограду, а також застарілість наявних площ виноградників; низька врожайність, особливо в порівнянні з іншими виноробними країнами; скорочення виробництва сировини для винопродукції; відсутність необхідних інвестицій у сільськогосподарських виробників, брак матеріальних і трудових ресурсів для стабільного розвитку галузі.

Необхідно також відзначити невідповідність сортового складу, необхідного для ефективнішої роботи підприємств виноградарського та виноробного комплексу. У структурі винограду, переробленого в 2023 році на виноматеріали, дуже незначний відсоток займають якісні сорти, які характеризуються відповідними показниками цукристості, кислотності та інших характеристик. Разом з тим, саме вони більшою мірою забезпечують виробництво якісної та конкурентоспроможної готової продукції виноробства, призначеної для експорту. Для виробництва конкурентоспроможного вина використовуються такі сорти, як «Мерло», «Мускат», «Одеський чорний», «Шардоне», «Сапераві» та сорти групи «Піно» та інші. Але на сьогоднішній день ці сорти в загальній структурі становлять лише 20% загального обсягу вирощеного винограду, й існує стійка тенденція до зниження обсягів їх вирощування. Все це є причиною того, що виноробна галузь втрачає можливість виробляти достатні обсяги марочних і витриманих колекційних вин [20].

Відповідно до тенденції до зниження валового збору винограду (60,8 тис. т зібрано у 2023 р. або на 13% менше, ніж у 2021 р.) скорочуються обсяги переробки винограду та виробництва вина, що свідчить про загальні негативні тенденції до скорочення цієї перспективної галузі в нашій країні (рис. 2.1).

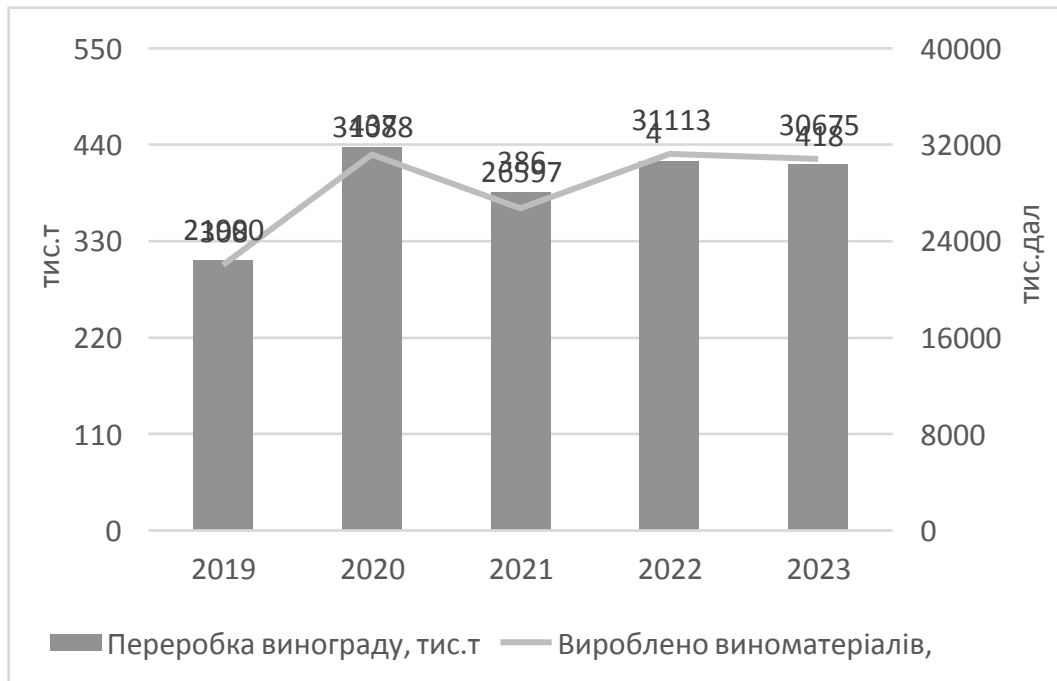


Рис. 2.1. Динаміка переробки винограду та виробництва виноматеріалів

Джерело: складено автором

Рис. 2.1 показує, що обсяг переробки винограду на виноматеріали українськими виноробними підприємствами у 2023 році склав 418 тис. тон, що на 3 тис. тон (або 0,8%) менше, ніж у 2022 році. Обсяг виробництва вина та виноматеріалів за цей же період зменшився на 0,4 млн дал. (або 1,4%) і становив 30,7 млн. дал.

Тим не менш при існуючій тенденції скорочення сировинної бази, підприємства виноробної галузі мають динаміку до зростання обсягів виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку (табл. 2.2).

Згідно з табл. 2.2 можна зробити висновок, щодо щорічного зростання виробництва виноградних вин в Україні. У 2023 році було випущено 29,1 млн дал. виноградного вина, що на 26% більше, ніж у 2022 році та на 90,2% більше, ніж у 2016 році. В Одеській області спостерігається подібна тенденція до збільшення виробництва виноградного вина. Виробництво коньяку в Україні також зросло в 2023 році, а шампанське залишилося на рівні 2022 року. При цьому виробництво шампанського в Одеській області зросло на 8,3%.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку в Україні та в Одеській області у 2016-2023 рр.

Рік	Вино виноградне, млн. дал.		Вино «Шампанське», млн. дал.		Коньяк, млн. дал.	
	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область
2016	15,3	3,5	3,3	0,9	1,6	0,593
2017	15,4	3,9	4,0	1,1	2,0	0,601
2018	16,4	4,7	4,4	1,3	2,4	0,652
2019	17,1	4,7	4,5	1,3	2,8	0,732
2020	19,5	4,8	4,5	1,5	3,6	0,979
2021	21,0	6,0	4,0	1,4	3,9	1,062
2022	23,1	7,7	4,2	1,2	3,1	1,024
2023	29,1	12,9	4,3	1,3	3,4	1,421

Джерело: складено автором

Таким чином, галузь характеризується стабільною динамікою випуску винопродукції до зростання. Проте слід зазначити, що тенденція до збільшення обсягів виробництва виноробної продукції не свідчить про позитивний розвиток виноробства. Якщо провести порівняльний аналіз даних тренду валового збору винограду та виробництва готової продукції в галузі (рис. 2.2), можна дійти висновку, що з меншої кількості сировини виробляється більше готової продукції. Це може бути пояснено лише значним зниженням якості виноробної продукції.

Зростання виробництва виноградного вина відбувається не за рахунок використання якісної сировини, а за рахунок додавання води, спиртів, барвників, ароматизаторів тощо [16].

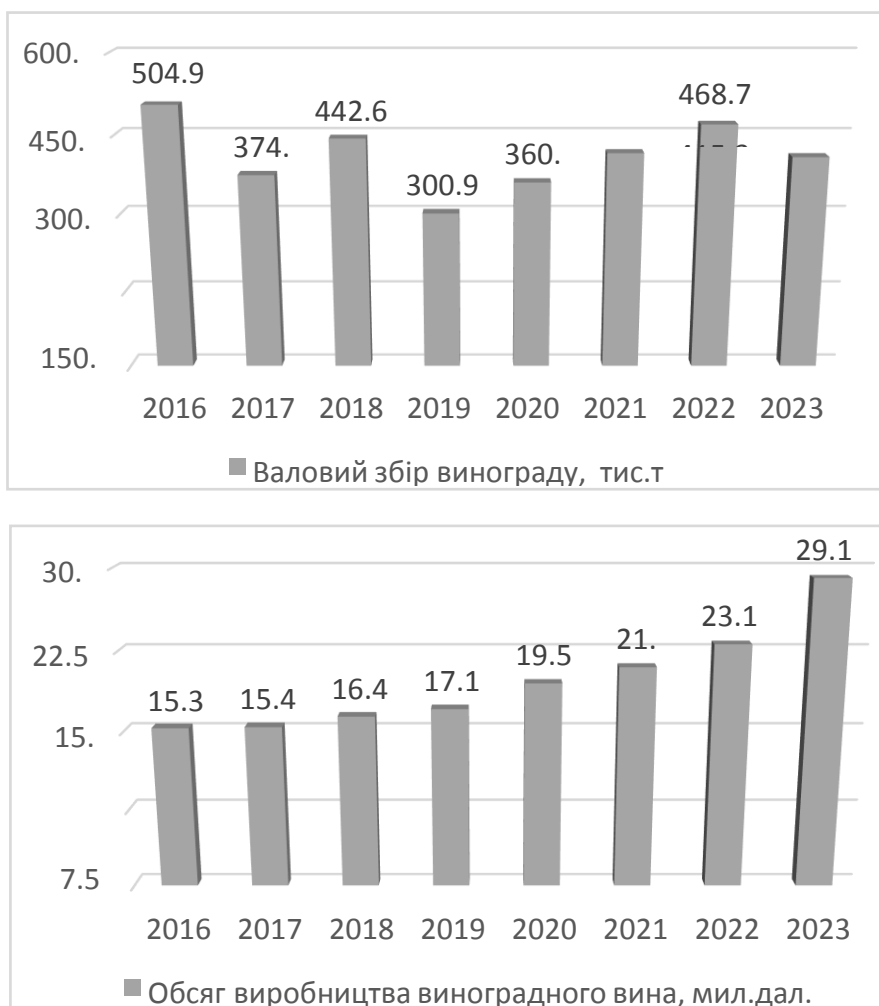


Рис. 2.2. Динаміка валового збору винограду та обсягів виробництва вина в Україні у 2016-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [10]

Ще одна негативна тенденція у виноробній галузі – зростання імпорту та скорочення експорту виноробної продукції (рис. 2.3). У 2023 році обсяг імпортованої винної продукції склав 2,93 мільйонів декалітрів, що на 5,2% більше, ніж роком раніше. За останніх п'ять років експорт упав майже на 40%. Все це призвело до того, що конкуренція на вітчизняному винному ринку значно зросла. Проте, на думку експертів, незважаючи на зростання частки імпортової продукції, через коливання обмінного курсу споживачі частіше віддають перевагу вітчизняним винам [7].

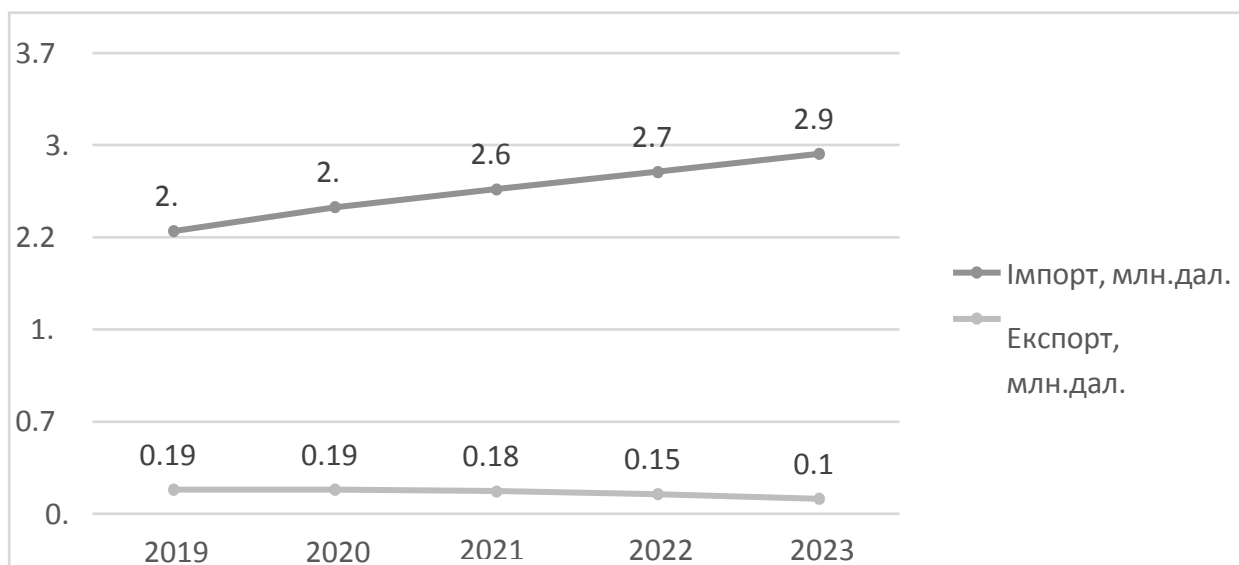


Рис. 2.3. Динаміка імпорту та експорту винної продукції в Україні

Джерело: складено автором на основі [12]

Незважаючи на збільшення імпорту та нарощення виробництва продукції виноробства, український споживач у споживанні вина все ще відстає від західного. В середньому покупки вин та іншої продукції виноробства здійснюються не частіше двох-трьох разів на місяць. При цьому простежується прихильність українців до напівсолодких (26% споживачів) та десертних вин (20% споживачів) і значно меншою мірою до сухих (9%). Проте 2021-2023 рр. демонструють стабільний тренд зростання попиту на сухі вина (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структура споживання продукції виноробства у 2023 р., %

Джерело: складено автором

У 2023 року споживання виноградного вина в Україні збільшилося на 38%. Статистика минулого і початку цього року показує зміну смакових переваг споживачів: вони починають цікавитися якіснішими винами з натурального винограду, без ароматизаторів, смакових добавок тощо.

Таким чином було розглянуто поточний стан виноробної галузі. Сьогодні є необхідність у невідкладних заходах щодо розв'язання проблем, які гальмують розвиток виноградарства та виноробства. Серед пріоритетних напрямів розвитку виноробної промисловості можна назвати такі:

- дотримання визначеної технології вирощування і збирання винограду та обробки сировини з метою підвищення врожайності виноградників;
- дотримання стандартів густоти засадження виноградників;
- оптимізація структури насаджень (зростання частки високоякісних сортів для виробництва елітних вин та шампанського);
- використання прогресивних методів агротехніки, які забезпечуватимуть ефективність вирощування винограду та виробництва виноматеріалів;
- залучення площ землі для виноградних насаджень та додаткових інвестицій для оновлення обладнання та технічних засобів;
- забезпечення зростання якості вітчизняної сировини для виноробної галузі та державне обмеження імпорту виноматеріалів;
- запровадження заходів щодо боротьби з контрафактною продукцією на винному ринку;
- просування української виноробної продукції та підвищення культури споживання вина за допомогою спеціальних заходів (створення центрів виноробства, організація виставок та дегустацій продукції виноробства, відкриття маршрутів винного туризму).

Щоб відродити сировинну базу виноробства, а також встановити рівень виробництва та споживання вина, що постійно зростатиме, необхідні зміни в законодавстві країни та державні заходи, що формуватимуть в Україні

політику сприяння розвитку всієї виноробної галузі та відповідатимуть високим вимогам міжнародного ринку.

Необхідною умовою зростання якості та міжнародної конкурентоспроможності українського вина та продукції виноробства є формування стратегії для конкурентоспроможного розвитку винного бізнесу, що можливе лише за умови розуміння стану зовнішнього середовища його функціонування. Оцінка конкурентоспроможності вина, виробленого у конкретній країні, ґрунтується на основних конкурентних перевагах продукції. У виноробстві до них відносяться: площа виноградників та характеристики ґрунту, регіональні кліматичні умови, сорти винограду, що вирощується, доступність водних ресурсів та багато іншого.

2.2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»

«Перша виноробна станція» - виробник натуральних вин високої якості. Більше 20 ексклюзивних вин: Нектар (по типу Токайських вин), Малага Маєстро, Монастирське, Марсала, Херес, Мускат білий і інші.

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. Тут все насичене історією розвитку промислового виноградарства і виноробства Північного Причорномор'я на основі науково-практичних досліджень В. Є. Таїрова та його сподвижників.

ТОВ «Перша Виноробна станція» - це результат гармонійного поєднання традицій та інновацій, що базуються на унікальних природних умовах місцевості.

Сприятливі ампелоекологічні умови даного регіону, що поєднують в собі особливі ґрунтово-кліматичні умови та геоморфологічні фактори, що включають своєрідність рельєфу і показників географічної широти і довготи, дозволяють вирощувати широкий асортимент винограду і виробляти високоякісні вина різних типів. Ці благодатні фактори були відомі ще грекам, які вже в VI столітті до н. е. з успіхом обробляли тут виноградну лозу для виробництва вин, а проведені в останні роки наукові дослідження підтвердили наявність унікальних екологічних ніш, де можна вирощувати виноград для виробництва елітних вин.

Компанія використовує виноградники які знаходяться навколо населених пунктів Барабой і Лібенталь. Виноградники розташовані на рівнині з загальним нахилом на південь переважно на південних, східних і південно-східних схилах. Рельєф Овідіопольського району забезпечує ідеальні умови для вирощування винограду завдяки поєднанню хорошого дренажу і оптимальної кількості сонячного світла.

У кліматичному відношенні цей район відрізняється гарною теплозабезпеченістю. Вегетаційний період винограду – 185-190 днів при сумі активних температур від 3250 до 3350°C дозволяє вирощувати як ранні, так і пізні сорти винограду. Опадів за рік випадає 350-370 мм, в тому числі за теплий період з середньодобовими температурами вище 10°C – 220 – 230 мм. Осінь зазвичай суха і тепла, що сприяє доброму визріванню пагонів виноградної лози. В цих умовах виноград накопичує достатню кількість цукрів для виробництва чудових десертних вин. Ґрунти – південні малогумусні чорноземи. При правильній системі обробки досить родючі, здатні відновлювати свою структуру і повністю задовольняти вимоги відповідно до умов культури винограду. Вміст калію достатній, що сприяє кращому накопиченню цукрів і покращує якість червоних вин. Вміст фосфору, у вигляді легкорозчинної фосфорної кислоти, який служить продуктом харчування для дріжджів, сприяє оптимальному процесу ферментації без отримання недобродів. Надлишку азоту в цьому типі ґрунту

немає, що сприяє процесам освітлення, стабілізації і дозрівання вин.

Вибір сортів винограду для розведення визначається особливостями місцевого теруару. В даний час основні сорти винограду, які використовуються компанією, є класичні європейські сорти червоного винограду – Каберне-Совіньон, Мерло, Піно нуар, Португізер і білого винограду – Шардоне, Рислінг рейнський, Аліготе, Іршаі Олівер. Особливу увагу компанія приділяє виробництву і популяризації вин на основі сортів місцевої селекції – Сухолиманський білий, Одеський чорний, Мускат одеський, виведених вченими Інституту виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова. Також при виробництві вин використовуються такі сорти білого винограду, Трамінер рожевий, Ркацителі (рис. 2.5).



Вино сухе Виноробна станція червоне

Ординарне столове сухе вино. Має бархатистий аромат чорної смородини, ожини, вишні з тонами саф'яну і повний, чудово збалансований смак з нотами чорної смородини та шовковистими танінами. Вино буде чудовим супроводом для м'яких страв, запечених овочів та сирів.

Вино сухе червоне Одеський чорний Виноробна станція

Столове сухе червоне вино, виготовляється з винограду сорту «Одеський чорний». Вино має глибокий темно-рубіновий колір. Смак соковитий, насичений, інтенсивний, таніновий, глибокий. Це вино чудово поєднується з будь-якими м'якими стравами.



Вино напівсолодке біле Фонтан Виноробна станція

Ординарне столове напівсолодке біле вино з мускатних сортів винограду з додаванням концентрату виноградного соку. Вино елегантного золотавого кольору. Демонструє м'який смак із нотками меду та мускатного горіха. Свіжий, гармонійний аромат вина розкривається мускатними та медовими відтінками.

Вино напівсолодке червоне Фракійське Виноробна станція

Ординарне столове напівсолодке червоне вино темно-рубінового кольору. Насичений аромат вина наповнюють багаті ноти смородини і запашних прянощів. У смаку переважають ноти чорносливу. Вино гармонійно поєднується з білим м'ясом, дичиною та птицею, супроводжує десерти та сири.



Вино напівсолодке рожеве Трамінер Виноробна станція

Столове напівсолодке рожеве вино з винограду сорту «Трамінер рожевий», демонструє квітковий аромат з тонами запашних пелюсток троянд. Це вино відмінно поєднується з легкими сирами і салатами, а також може виступати в якості аперитиву.

Вино сухе біле Рислінг Виноробна станція

Сухе біле вино з винограду сорту «Ріслінг Рейнський». Вино має свіжий аромат цитрусових, збагачений мінеральними нотами. Смак досить інтенсивний, фруктовий із освіжаючою кислотністю. Прекрасно поєднується з м'якими та твердими сирами, рибними стравами.



Рис. 2.5. Асортимент вин підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»


Джерело: складено автором

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.

На рисунку 2.6 представлена загальна інформація ТОВ «Перша виноробна станція».


«Виноробна станція» — нам довіряють покупці!




Великий досвід
З 2007 року ТОВ «Перша виноробна станція» гармонійно поєднує традиції та інновації у виробництві вин.




Розташування
Виноробна компанія розташована на території колишньої Виноробної станції, заснованої В.Є.Таїровим в 1905 р. на березі Сухого лиману поблизу міста Одеса.




Виноградники
Наша компанія використовує виноградники загальною площею 95 га, розташовані в Одеській області, в безпосередній близькості від виробництва.



Види сортів винограду
Вирощуємо як класичні європейські сорти (Каберне-Совіньйон, Мерло, Піно нуар, Шардоне, Аліготе та інші), так і сорти винограду місцевої селекції (Одеський чорний, Мускат одеський, Сухоліманський білий).



Асортимент вин
Пропонуємо широку гаму вин: від столових сухих до елітних кріплених вин спеціальних найменувань. Сертифікація
Усі вина сертифіковані і постійно проходять суворий внутрішній контроль якості.



Сертифікація
Усі вина сертифіковані і постійно проходять суворий внутрішній контроль якості.

Рис. 2.6. Загальна інформація ТОВ «Перша виноробна станція»

Джерело: складено автором

Індивідуальний підхід до кожного сорту винограду і ділянки при реалізації агротехнічних заходів спрямований на отримання високоякісного врожаю з оптимальним співвідношенням головних складових виноградної ягоди (цукрів, кислот, фенольних і ароматичних речовин), які безпосередньо впливають на якість вин. Такий підхід дозволяє на відносно невеликих ділянках вирощувати виноград для виробництва широкої гами вин, починаючи від столових сухих, у яких найбільш повно відображається смак

терруара, закінчуючи кріпленими винами спеціальних найменувань, де в результаті послідовно спрямованих технологічних операцій створюються необхідні умови для протікання складних біохімічних процесів формують відмінні особливості винотипа.

На рисунку 2.7 представлені переваги ТОВ «Перша виноробна станція».



Рис. 2.7. Переваги підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»

Джерело: складено автором

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

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

Позитивна репутація компанії створилася завдяки високій якості вин, що виробляються в строго обмежених обсягах, а покупець став мірилом правильності обраного шляху. Саме заради покупця компанія продовжує вдосконалюватися, щоб через вино виразити характер місцевості, працьовитість місцевих жителів, традиції і новаторство, закладені В.Є. Таїровим і єднання зі світовим досвідом у вирощуванні винограду та виробництві вин.

Попередня оцінка діяльності підприємства. Фінансово-економічний аналіз діяльності починається з попереднього етапу, де формується первісне представлення про діяльність суб'єкта господарювання, виявлення змін у складі засобів і джерел їхнього формування, визначається співвідношення окремих статей активу і пасиву балансу, їхня питома вага в загальному підсумку. З цією метою використовуються горизонтальний й вертикальний аналізи та ущільнений аналітичний баланс – нетто (УАБН) [18].

Аналіз структури активів і пасивів бухгалтерського балансу є частиною аналізу майнового стану організації при аналізі фінансового стану підприємства. Аналіз активів і пасивів балансу дозволяє простежити динаміку їх стану в аналізованому періоді. Аналіз структури та динаміки статей балансу показує:

- яка величина поточних і постійних активів, як змінюється їх співвідношення, а також виявити джерела фінансування;
- які статті ростуть випереджальними темпами, і як це позначається на структурі балансу;
- побачити частку запасів і дебіторської заборгованості в структурі активів;
- наскільки велика частка власних коштів, і в якій мірі компанія залежить від позикових ресурсів;
- яке розподіл позикових коштів за термінами погашення;
- яку частку в пасивах складає заборгованість перед бюджетом, банками і трудовим колективом.

Горизонтальний аналіз - це порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом у відносному і абсолютному вигляді з тим, щоб зробити лаконічні висновки [19].

Інакше кажучи, горизонтальний аналіз - це порівняння показників поточного періоду з тими ж показниками минулого періоду, тобто спостереження динаміки (зменшення або збільшення значення показника у часі).

Вертикальний аналіз (структурний) - визначення структури підсумкових фінансових показників, з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат у цілому. Технологія вертикального аналізу полягає в тому, що загальну суму активів підприємства (при аналізі балансу) і виручку (при аналізі звіту про прибуток) приймають за сто відсотків, і кожен статтю фінансового звіту представляють у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення[20].

На основі бухгалтерського балансу ТОВ «Перша виноробна станція» за 2021, 2022 та 2023 роки, можна зробити вертикальний і горизонтальний аналіз за кожним роком, концентруючи дані в окремих таблицях (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз за 2021 р.

Актив	Горизонтальний		Вертикальний		Відхилення
	абсолютне відхилення	відносне відхилення %	% в ВБ начал.	% к ВБ на кінець	
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	0,01	0,01	0
Основні засоби	24,9	0,34	30,82	17,82	-13
первісна вартість	34,6	0,47	30,88	17,88	-13
знос	-9,7	71,32	-0,06	-0,06	0
Усього за розділом I	24,9	0,34	30,77	17,77	-13
II. Оборотні активи					
Запаси	2,6	34,67	0,03	0,02	-0,01
у тому числі готова продукція	3385,4	986,13	1,45	9,09	7,64
Дебіторська заборгованість за	12649	83,246	64,32	67,90	3,59

продукцію, товари, роботи, послуги					
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	150,7	5382,14	0,01	0,37	0,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	610,6	462,926	0,56	1,81	1,25
Гроші та їх еквіваленти	126	1145,45	0,05	0,33	0,29
Інші оборотні активи	430,6	438,94	0,42	1,29	0,87
Усього за розділом II	17354,9	109,92	69,17	82,18	13,01
Баланс	17379,8	73,57	100	100	0
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	-	14,82	8,54	-6,28
Додатковий капітал	-	-	4,05	2,33	-1,72
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	78,4	9,13	3,63	2,29	-1,35
Усього за розділом I	80,4	1,51	22,50	13,16	-9,4
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	3997,2	66,62	25,40	24,381	-1,02
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, робота, послуги	19162,6	493,16	16,45	56,21	39,76
розрахунками з бюджетом	-29	-98,98	0,12	0	-0,12
розрахунками з оплати праці	-13,1	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	-5814,3	-69,4	35,46	6,2528	-29,2
Усього за розділом III	17301,4	94,5	77,43	86,844	9,35
Баланс	17379,8	73,57	100	100	0

Джерело: складено автором

Аналогічно з горизонтально-вертикальним аналізом за 2021 рік, зводяться дані за 2022 рік (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Горизонтальний та вертикальний аналіз за 2022 р.

Актив	Горизонтальний		Вертикальний		Відхилення
	абсолютне відхилення	відносне відхилення %	% в ВБ начал.	% к ВБ на кінець	
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	-2,5		0,0061	-	-0,01
Основні засоби	-400,5	-5,482	17,82	24,60	6,78

первісна вартість	1347,9	18,39	17,88	30,91	13,04
знос	-1748,4	7503,9	-0,06	-6,31	-6,26
Усього за розділом I	-403	-5,514	17,83	24,60	6,78
II. Оборотні активи					
Запаси	-2786,2	-74,52	9,12	3,39	-5,73
у тому числі готова продукція	-3070,8	-82,36	9,09	2,34	-6,75
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-12278,1	-44,1	67,915	55,454	-12,46
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-92,1	-60	0,3744	0,2187	-0,16
у тому числі з податку на прибуток	-54,2	-56,05	0,2359	0,1514	-0,08
Інша поточна дебіторська заборгованість	3142,6	423,25	1,8111	13,841	12,03
Гроші та їх еквіваленти	-115,8	-84,53	0,3342	0,0755	-0,26
Витрати майбутніх періодів	94,9	17,22	1,3442	2,3015	0,96
Інші оборотні активи	-491	-93,97	1,2745	0,1122	-1,16
Усього за розділом II	-12525,7	-37,18	82,173	75,397	-6,78
Баланс	-12928,6	-31,53	100	100	0,00
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	-	8,537	12,469	3,93
Додатковий капітал	-	-	2,335	3,4105	1,08
Резервний капітал	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,6	5,0687	2,2906	3,5152	1,22
Неоплачений капітал					
Усього за розділом I	148	2,7426	13,163	19,395	6,23
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	2,8	0,028	24,385	35,626	11,24
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-
товари, робота, послуги	-20368,3	-88,37	56,218	9,5478	-46,67
розрахунками з бюджетом	0,4	133,33	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток					
розрахунками зі страхування	-	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	4	-	-	0,0143	0,01
Доходи майбутніх періодів	9,6	-	-	0,0342	0,03
Інші поточні зобов'язання	7374,4	288,57	6,2333	35,376	29,14
Усього за розділом III	-12976,1	-36,45	86,837	80,602	-6,23
Баланс	-12928,6	-31,53	100	100	0

Джерело: складено автором

Аналогічно з горизонтально-вертикальним аналізом за 2021 та 2022 роки, зводяться дані за 2023 рік (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Горизонтальний та вертикальний аналіз за 2023 р.

Актив	Горизонтальний		Вертикальний		Відхилення
	абсолютне відхилення	відносне відхилення %	% в ВБ на початок	% к ВБ на кінець	
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-
Основні засоби	1021,1	14,786	25,088	16,522	-8,566
первісна вартість	1023,7	11,797	31,525	20,22	-11,3
знос	-2,5	0,1411	-6,437	-3,698	2,7385
Усього за розділом I	1021,1	14,786	25,088	16,522	-8,566
II. Оборотні активи					
Запаси	186,8	19,609	3,4608	2,3749	-1,086
у тому числі готова продукція	62,5	9,4999	2,3901	1,5015	-0,889
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	15799	101,5	56,549	65,373	8,824
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	845,9	1377,7	0,2231	1,8911	1,668
у тому числі з податку на прибуток	-36,9	-86,82	0,1544	0,0117	-0,143
Інша поточна дебіторська заборгованість	3299,5	99,036	12,104	13,821	1,7177
Гроші та їх еквіваленти	-16,3	-76,89	0,077	0,0102	-0,067
Витрати майбутніх періодів	-646	-100	2,3469	0	-2,347
Інші оборотні активи	-38,1	-91,59	0,1511	0,0073	-0,144
Усього за розділом II	19431	94,232	74,912	83,478	8,5663
Баланс	20452	74,301	100	100	0
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	2500	25	36,33	26,054	-10,28
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, робота, послуги	22293	848,49	9,5453	51,942	42,397
розрахунками з бюджетом	-0,7	-100	0,0025	0	-0,003
розрахунками з оплати праці	-9,6	-100			
Інші поточні зобов'язання	-1493	-15,81	34,294	16,564	-17,73
Усього за розділом III	23289	105,47	80,172	94,56	14,35
Баланс	20452	74,301	100	100	0

Джерело: складено автором

Для того щоб зробити висновки про зміни в балансі, тобто про розвиток або погіршення стану підприємства краще перейти до УАБН, який об'єднує основні показники.

УАБН формується на основі інформації, що міститься у формі №1 аналізованого підприємства. УАБН за три роки приводиться у табл. 2.6 – 2.8.

Таблиця 2.6

Ущільнений аналітичний баланс-нетто за 2021 рік

Показник	На початок періоду		На кінець періоду		Темп росту (зниження)	
	тис. грн.	% до В.Б.	тис. грн.	% до В.Б.		
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
1. Необоротні активи	7283,8	30,77	7308,7	17,77	24,9	-13
2. Поточні активи						
Всього	15789,3	69,1	33144	82,18	17354,9	13
в тому числі:						
виробничі запаси	7,5	0,03	10,1	0,02	2,6	-0,01
грошові кошти	11	0,05	137	0,33	126	0,28
дебіторська заборгованість	992,7	2,42	3989	14,21	2996,3	11,79
Пасив						
3. Власний капітал						
Всього	5315,9	22,5	5394,3	13,1	-5302,8	-9,4
в тому числі:						
нерозподілений прибуток	858,6	3,63	937	2,3	78,4	-1,33
4. Запозичений капітал						
	18308,3	77,4	35610	86,8	17301,4	9,4

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Ущільнений аналітичний баланс-нетто за 2022 рік

	На початок періоду		На кінець періоду		Темп росту

Показник	тис. грн.	% до В.Б.	тис. грн.	% до В.Б.	(зниження)	
1	2	3	4	5	6	
Актив						
1. Необоротні активи	7308,7	17,83	6905,7	24,6	-403	6,78
2. Поточні активи						
Всього	33689,1	82,17	21163	75,4	-12526	-6,78
в тому числі:						
виробничі запаси	3738,8	9,12	952,6	3,39	-2786,2	-5,73
грошові кошти	137	0,33	21,2	0,08	-115,8	-0,26
дебіторська заборгованість	992,7	2,42	3989	14,21	2996,3	11,79
Пасив						
3. Власний капітал						
Всього	5396,5	13,16	5544,4	19,39	148	6,23
в тому числі:						
нерозподілений прибуток	939,1	2,29	986,7	3,52	47,6	1,22
	35601,3	86,8	22625	80,6	-12976	-6,23

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8

Ущільнений аналітичний баланс-нетто за 2023 рік

Показник	На початок періоду		На кінець періоду		Темп росту (зниження)	
	тис. грн.	% до В.Б.	тис. грн.	% до В.Б.		
1	2	3	4	5	6	
Актив						
1. Необоротні активи	6905,7	25,09	7926,8	16,52	21,1	-8,57
2. Поточні активи						
Всього	20620	74,91	40051	83,48	19430,7	8,57
в тому числі:						
виробничі запаси	952,6	3,46	1139,4	2,37	186,8	-1,09
грошові кошти	21,2	0,08	4,9	0,01	-16,3	-0,07
дебіторська заборгованість	3435,5	12,47%	7544	15,72	4108,5	3,25
Пасив						
3. Власний капітал						
Всього	5444,3	19,78%	2606,9	5,43%	-2837,4	-14,40

в тому числі:						
резервний капітал						
нерозподілений прибуток	987	3,59%	-1850	-3,86%	-2837,4	-7,45
	22081	80,20%	45371	94,60%	23289,2	14,40
Баланс	27525,7	100	47977,5	100	20452	0

Джерело: складено автором

Горизонтально-вертикальний аналіз був проведений за три роки - 2021, 2022 і 2023. Отже, можна побачити динаміку зміни фінансового становища підприємства за цей період часу.

Для початку, проведемо порівняння між 2021 і 2022 роками.

Як видно, до кінця 2022 року спостерігається зменшення балансу на - 12928,6 тис. грн, або на 6,23%. Основні втрати спостерігаються в розділі оборотних активів з 82,17% до 75,4%, а саме на 12526 тис. Грн. Зменшення запасів може свідчити як про зниження ділової активності, тобто згортання діяльності, так і про брак оборотних коштів для закупівлі необхідної кількості запасів. Це говорить про загальне уповільнення оборотності активів підприємства в даному періоді.

Так само до кінця 2022 року загальна сума грошових коштів підприємства зменшилася на 115, 8 тис.грн (з 137 до 21 тис.грн). Ця зміна оцінюється негативно, зниження грошових коштів негативно впливає на загальну ситуацію. Зменшення частки грошових коштів говорить про достатнє зниження ліквідності оборотного капіталу і його оборотності.

Збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості в 2022 році з 2,42% до 14,21% свідчить про збільшення наданого підприємством кредиту.

Далі оцінюємо пасиву балансу за 2022 рік у порівнянні з 2021.

Позиковий капітал за аналізований період знизився на 6,23%. Найбільше зменшення відбулося за статтею «Кредиторська заборгованість» - на 46,6%.

У нашому випадку основним джерелом формування майна підприємства є позиковий капітал. На початок 2022 року його частка в

структурі пасивів становила 86,8%, на кінець звітнього періоду його частка незначно зменшилася (на 6,23%) і склала 80,6%. Така структура джерел формування майна є ознакою низької фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, скорочення джерел формування майна підприємства відбулося за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 6,23%. Такі зміни є відносно негативними, навіть незважаючи на невелике збільшення власного капіталу з 5396,5 тис.грн до 5544,4 тис.грн.

Отже, порівняння між 2021 і 2022 роками виявило, що в даний період часу підприємство знаходилося в нестабільному фінансовому становищі, маючи певну залежність від кредиторських коштів.

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Перша виноробна станція» так само було проведено порівняльний аналіз звітності за 2021 і 2022 роки.

Як видно з таблиці 2.9, загальна вартість майна підприємства збільшилася за звітний рік на 20452 тис. грн. Загалом, цю тенденцію можна називати позитивною. Але розглянемо наступні показники. Результати розрахунку показують, що поточні активи за 2023 рік становлять на початок періоду 74,9% від всього майна і 83,48% - на кінець періоду. Зростання даного показника так само можна вважати позитивним моментом. Але ми можемо спостерігати зростання дебіторської заборгованості на 3,25%. Збільшення значення цього показника, як правило, розглядається як негативне явище, оскільки говорить про те, що все більша частка оборотних активів тимчасово відволікається з обороту і не бере участі в процесі поточної діяльності організації.

Отже, в 2023 році підприємство покращило фінансові показники, що говорить про певний розвиток, але в загальному аналізі, все-таки підприємство має фінансову нестабільність.

Аналіз ліквідності і платоспроможності підприємства.

В умовах ринкових відносин об'єктивна і точна оцінка фінансової спроможності набуває першорядного значення. Головним критерієм такої оцінки є показники платоспроможності і ступінь ліквідності підприємства.

При оцінці ліквідності підприємства розглядають наступні показники:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності (терміновості) $K_{л}^{абс}$;
- уточнений коефіцієнт ліквідності $K_{л}^{уточ}$;
- загальний коефіцієнт ліквідності (покриття) $K_{л}^{заг}$;
- оборотний капітал ОК;
- коефіцієнт маневреності $K_{ман}$;

Розрахунки зводяться у табл. 2.9-2.11.

Таблиця 2.9

Показники аналізу ліквідності та платоспроможності за 2021 р.

N з/п	Назва показника	Результати		Відхилення
		на початок періоду	на кінець періоду	
1	Коефіцієнт ліквідності абсолютний	0,0006	0,004	0,003
2	Коефіцієнт ліквідності уточнений	0,84	0,8	-0,03
3	Коефіцієнт ліквідності загальний	0,86	0,9	0,07
4	Оборотний капітал	-2519	-2465,5	53,50
5	Коефіцієнт маневреності	-0,474	-0,457	0,02
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,125	-0,1	0,067

Джерело: складено автором

Таблиця 2.10

Показники аналізу ліквідності та платоспроможності за 2022 р.

N з/п	Назва показника	Результати		Відхилення
		на початок періоду	на кінець періоду	
1	Коефіцієнт ліквідності абсолютний	0,004	0,001	-0,003
2	Коефіцієнт ліквідності уточнений	0,811	0,863	0,052
3	Коефіцієнт ліквідності загальний	0,946	0,935	-0,011

4	Оборотний капітал	-1912,2	-1461,8	450,400
5	Коефіцієнт маневреності	-0,354	-0,264	0,091
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,057	-0,064	-0,008

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11

Показники аналізу ліквідності та платоспроможності за 2023 р.

N з/п	Назва показника	Результати		Відхилення
		на початок періоду	на кінець періоду	
1	Коефіцієнт ліквідності абсолютний	0,0010	0,00011	-0,001
2	Коефіцієнт ліквідності уточнений	0,86	0,858	-0,002
3	Коефіцієнт ліквідності загальний	0,934	0,883	-0,051
4	Оборотний капітал	-1461,4	-5319,9	-3858,500
5	Коефіцієнт маневреності	-0,2684275	-2,04	-1,772
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,071	-0,133	-0,062

Джерело: складено автором

$K_{\text{абс. лікв.}}$ на кінець 2022 та кінець 2023 років дуже низький та не входить в діапазон рекомендованих значень, таким чином втрачає здатність компанії погашати поточні короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

$K_{\text{уточн. лікв.}}$ також зменшується упродовж трьох років, відображаючи скорочення частини короткострокових зобов'язань, яка може бути погашена не тільки за рахунок наявних грошових коштів і цінних паперів, але також і за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги.

$K_{\text{заг. лікв.}}$ несе теж негативні зміни для підприємства. Даний показник протягом усіх трьох років був нижче рекомендованих значень.

Зниження оборотного капіталу на підприємстві несе за собою загальну неплатоспроможність і втрату виробничих здібностей підприємства.

$K_{\text{ЗВОК}}$ протягом року зменшується з 0,5 до -0,06 що є негативним для підприємства і свідчить про зменшення його платоспроможності.

Як ми бачимо всі дані і коефіцієнти вагомо скоротилися й не відповідають нормам платоспроможності.

Оцінка ділової активності підприємства.

Аналіз ділової активності складається з 3 етапів.

1. Аналіз оборотності сукупних і поточних активів.
2. Аналіз оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості
3. Аналіз оборотності запасів товаро-матеріальних цінностей.

Розрахунки зводяться у табл. 2.12-2.14.

Таблиця 2.12

Аналіз оборотності активів за 2021 рік

Показники	база	Звіт
Коефіцієнт оборотності сукупних активів	1,169	0,883
Середній період обороту сукупних активів	307,8	407,8
Коефіцієнт оборотності поточних активів	1,74	1,165
Середній період обороту поточних активів	205,7	308,7

Джерело: складено автором

Таблиця 2.13

Аналіз оборотності активів за 2022 рік

Показники	база	Звіт
Коефіцієнт оборотності сукупних активів	0,883	0,493
Середній період обороту сукупних активів	407,8	729,58
Коефіцієнт оборотності поточних активів	1,165	0,62
Середній період обороту поточних активів	308,7	579,43

Джерело: складено автором

Таблиця 2.14

Аналіз оборотності активів за 2023 рік

Показники	база	Звіт
Коефіцієнт оборотності сукупних активів	0,493	1,194

Середній період обороту сукупних активів	729,58	301,6
Коефіцієнт оборотності поточних активів	0,62	1,48
Середній період обороту поточних активів	579,43	242,3

Коефіцієнти оборотності мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки швидкість обороту капіталу, тобто швидкість перетворення його в грошову форму, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Крім того, збільшення швидкості обороту капіталу відображає за інших рівних умов підвищення виробничо технічного потенціалу підприємства.

Коефіцієнт оборотності сукупних активів показує, скільки разів за період здійснюється повний цикл виробництва та обігу, що приносить відповідний дохід.

За даними балансу за 2022 рік у порівнянні з 2021 ми можемо спостерігати спад коефіцієнта оборотності - з 0,883 до 0,493, тобто на 1 гривню ми отримуємо вже не 0,83 копійки, а - 0,49 копійки. Але цей показник вже у звітному періоді 2022 року виріс до 1,194. Зростання показника в динаміці свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів в цілому по підприємству.

Таку ж саму ситуацію ми спостерігаємо з коефіцієнтом оборотності поточних активів, який показує ефективність управління поточними активами підприємства і характеризує активність їх використання.

У звітному періоді 2021 року, коефіцієнт оборотності поточних активів підприємства становив 1,165, але у 2022 – вже 0,62. Знижувальна тенденція є індикатором зниження платоспроможності, віддачі на одиницю активів і ефективності їх використання. Крім цього, у звітному періоді 2022 року помітна динаміка росту даного показника, який змінився з 0,62 до 1,48.

Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також

відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Таблиця 2.15

Значення показників фінансової стійкості за 2021 рік

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт незалежності	0,225	0,13	-0,093
Коефіцієнт фінансування	0,29	0,15	-0,139
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,29	0,15	-0,139
Коефіцієнт інвестування	0,73	0,74	0,009
Коефіцієнт прогнозування банкрутства	-0,107	-0,05	0,046

Джерело: складено автором

Таблиця 2.16

Значення показників фінансової стійкості за 2022 рік

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт незалежності	0,13	0,2	0,07
Коефіцієнт фінансування	0,15	0,25	0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,15	0,25	0,09
Коефіцієнт інвестування	0,74	0,8	0,06
Коефіцієнт прогнозування банкрутства	-0,05	-0,05	0

Джерело: складено автором

Таблиця 2.17

Значення показників фінансової стійкості за 2023 рік

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт незалежності	0,2	0,054	-0,14
Коефіцієнт фінансування	0,25	0,057	-0,19
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25	0,057	-0,19
Коефіцієнт інвестування	0,8	0,329	-0,46
Коефіцієнт прогнозування банкрутства	-0,05	-0,111	-0,058

Джерело: складено автором

Стойке фінансове становище підприємства - це результат вмілого управління всією сукупністю виробничих і господарських факторів, що

визначають результати діяльності підприємства. Фінансова стійкість обумовлена як стабільністю економічного середовища, в рамках якої здійснюється діяльність підприємства, так і від результатів його функціонування, його активного і ефективного реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основним завданням аналізу фінансової стійкості підприємства була оцінка ступеню незалежності від позикових джерел фінансування. В процесі аналізу було виявлено наскільки компанія незалежна з фінансової точки зору, росте чи знижується рівень цієї незалежності і чи відповідає стан його активів і пасивів завданням її фінансово-господарської діяльності.

Аналізуючи баланс за 3 роки було виявлено, що ТОВ "Перша виноробна станція" має низькі показники фінансової стійкості, які навіть приблизно не входять в діапазон рекомендованих значень.

Оцінка рентабельності підприємства.

Рентабельність – один з основних вартісних якісних показників ефективності виробництва на підприємстві, що характеризує рівень віддачі витрат і міру використання засобів в процесі виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг). Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Для детального аналізу рентабельності підприємства, буде доречно об'єднати всі знайдені значення в одну таблицю

Таблиця 2.18

Звідна таблиця показників рентабельності підприємства за три роки

Показник рентабельності	2021 рік	2022 Рік	2023 Рік
Рентабельність сукупних активів, %	0,24	0,17	7
Рентабельність власного			

капіталу, %	1,45	1	70
Рентабельність інвестицій, %	1,49	4,3	107
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,2	0,31	5,9
Рентабельність продажів підприємства, %	0,2	0,32	6,2

Джерело: складено автором

Завдяки наведеній вище таблиці легше провести аналіз динаміки рентабельності ТОВ «Перша виноробна станція». За період з 2021 по 2022 року всі показники рентабельності демонструють низький рівень. При цьому, вже в 2023 році показники рентабельності різко збільшилися, що говорить про те, що в 2023 році підприємство мало більш стійке положення на ринку, збільшуючи при цьому зростання продажів.

Таким чином, проаналізувавши основні економічні показники ТОВ «Перша виноробна станція» на основі даних бухгалтерського балансу, звіту про результати фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021-2023 роки, прийшли до висновку, що в цілому вони зрушили в позитивну сторону, характеризуючи і відбиваючи ефективність діяльності виробництва. Для подальшого здійснення своєї діяльності і ефективного функціонування для даного підприємства потрібно не збиватися з узятго темпу, і поступово нарощувати свій виробничий потенціал. Тільки в цьому випадку наше підприємство досягне своєї мети, не втративши свою економічну безпеку і бути в числі найбільш успішних підприємств.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»

Проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Перша виноробна станція» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Популярність торгової марки «Перша виноробна станція».	1. Стандартні методи просування продукції на різних ринках
	2. Широкий асортимент продукції.	2. Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту.
	3. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки ціні і якості.	3. Значні витрати на виготовлення продукції.
	4. Ідеальне місце розташування та умови для вирощування витончених сортів винограду.	4. Висока конкуренція.
	5. Застосовуються сучасні європейські інноваційні технології для виготовлення продукту.	5. Посилення податкової політики.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1. Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту.	1. Високий рівень інфляції.
	2. Впровадження нестандартних методів просування продукції на різних ринках.	2. Політична нестабільність в країні.
	3. Участь у міжнародних семінарах, виставках та ярмарках	3. Наявність обмеженості в кредитуванні.
	4. Можливість створення нових продуктів.	4. Низька купівельна спроможність населення.
	5. Розвиток нових каналів реклами - наприклад, мобільні повідомлення.	5. Жорстка система оподаткування.

Джерело: складено автором

На основі проведеного нами аналізу можемо зробити висновки про потенціал розвитку ТОВ «Перша виноробна станція», що криються в усуненні слабких сторін, у правильному використанні можливостей і врахуванні загроз. Отже, з ціллю залучення нових споживачів можливі наступні рекомендації:

1) Посилити слабкі сторони:

- Впровадити нестандартні методи просування продукції на різних ринках.

- Зменшити витрати на виготовлення продукції.
- 2) Використовувати можливості:
- Брати участь в міжнародних семінарах, виставках та ярмарках.
 - Розвивати нові канали реклами.

З проведеного SWOT - аналізу, можемо зробити висновки, що організація ТОВ «Перша виноробна станція» займає лідируючу позицію на ринку та має ряд сильних сторін, які намагається збільшити і прагне усунути слабкі сторони.

Причорноморський регіон вважається одним із найдавніших виноробних регіонів України. В основних областях виноградарства і виноробства України, таких як Одеська, Миколаївська, Херсонська і Закарпатська області, існують підприємства, які відрізняються своєю індивідуальністю та виробляють конкретні марки вин (табл. 2.20) [5].

Моніторинг ринку вина в Україні за 2021 р. вказує на те, що тихі та ігристі виноградної напої склали найбільші частки, займаючи відповідно 58% та 25,8%. Зауважимо, що сегмент ігристих вин показав тенденцію до зростання, їх виробництво збільшилось на 15% порівняно з 2020 р. [18, 24].

Таблиця 2.20

Провідні виноробні підприємства Причорноморського регіону

Підприємства	Особливості діяльності
АТ «KOBLEVO»	На виробництві реалізується більше 80 видів вин, включаючи столові: сухі, напівсухі, напівсолодкі, кріплені, що розподілені на міцні й десертні, а також ігристі та вермути. Застосовується сучасне обладнання та інновації з Європи, а обсяг сховища для виноматеріалу становить близько 20 мільйонів літрів.
ТОВ «Інкерман Україна»	Виробляючи тихі та ігристі вина під брендом Inkerman для внутрішнього ринку, компанія має виробництво тихих вин у Херсонській та Великодолинське, Одеської області, і ігристих в Одесі. У 2018 році обсяг виробництва компанії досягав практично 8 мільйонів пляшок щороку, представляючи широкий спектр високоякісних природних вин, включаючи молоді столові, ординарні та витримані вина найвищої якості.
Завод «Винтрест»	За оснащенням сучасного обладнання з Франції, Італії та Німеччини та вирощуванням більше 12 європейських сортів винограду, виноробня стала єдиною в Україні, що виробляє сортові вина з сорту Піно Менсьє.

Виноробне господарство князя П.М. Трубецького	Проект європейського рівня для виробництва сухих вин за класичними французькими технологіями призвів до міжнародного визнання виробника та його участі на українському ринку преміальних авторських вин.
Агрофірма радгосп «Білозерський»	Крім того, компанія є одним з найбільших виробників саджанців в Україні, з близько 80% всіх посаджених в країні. З використанням технологічного обладнання виробництва з Італії та Болгарії, її обсяг виробництва вина досягає 3,5 мільйона літрів щороку, розливаючи 30 тисяч пляшок.
ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»	Торгова марка представлена лімітованою серією Ркацителі і Каберне, з річним розливом не більше 3000 пляшок, що вирощуються на власних виноградниках в екологічно чистій зоні України. Застосовується ручний збір сировини, сортування і унікальна технологія первинного виноробства з витримкою у французьких дубових бочках принаймні 6 місяців.
Виноробні	«Одесос», «Вина Гулієвих», «Beukush winery», Сімейна виноробня «Курінь», «Колоніст», «Don Alejandro Winery», «SliVino», «Babchuk Winery», «Ольвіянуво», «Manzul Winehouse», сімейні виноробні Мар'яна Шевченко «Клара Марсала»

Джерело: складено автором

Збільшення випуску вітчизняних вин у 2021 р. може бути пов'язане із певним розширенням сировинної бази галузі, адже урожай плодово-ягідних культур перевищив аналогічні показники 2020 р. на 10%, а обсяг зібраного винограду склав майже 90 тис. тонн, що на 9% більше, ніж у попередньому періоді.

Ринок вина відновлюється, виробництво вина стає все більше пов'язаним із рекламною активністю підприємств, рівнем популярності торговельних марок та маркетинговими зусиллями. Ймовірно, на внутрішньому ринку переможуть у конкурентній боротьбі підприємства, які мають сильні торговельні марки, саме їх зазвичай впізнає споживач. Базуючись на знанні споживачів та наявній інформації, заповнимо таблицю 2.21, яка ідентифікуватиме конкурентів ТОВ «Перша виноробна станція».

Таблиця 2.21

Стратегічні одиниці бізнесу

Конкуренти	Якість	Сервіс	Ціна
ТОВ «Перша виноробна станція»	висока	Відмінний	середня
ПАТ «Болградський виноробний завод» (конкурент №1)	середня	Хороший	середня
ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» Конкурент №2	висока	Відмінний	висока

ПАТ «Коблево» конкурент №3	висока	Відмінний	висока
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» Конкурент №4	висока	Відмінний	середня

Джерело: складено автором

Необхідно відзначити, що підприємства конкуренти широко відомі у галузі виробництва вина і займають значну частку ринку завдяки активній рекламній діяльності і якості продукту. Оцінка деяких показників діяльності ТОВ «Перша виноробна станція», для побудови конкурентного профілю підприємства щодо конкурентів наведено у табл. 2.22.

Проблеми підприємства і ступінь їх пріоритетності в порівнянні з конкурентами можна виявити за допомогою побудови профілю конкурентних переваг ТОВ «Перша виноробна станція» відносно ПАТ «Коблево» (табл.2.23) і ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» (табл. 2.24).

Таблиця 2.22

Визначимо відносні конкурентні переваги ТОВ «Перша виноробна станція»

Характеристики	Вага показника %	I		II		III		IV		V	
		Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
1. Ціна продукту	25	85	21,25	85	21,25	90	22,5	90	22,5	85	21,25
3. Якість продукту	35	95	33,25	85	29,75	95	33,25	95	33,25	95	33,25
3. Реалізаційна мережа	15	60	9	80	12	95	14,25	90	13,5	60	9
4. Асортимент	15	70	10,5	65	9,75	90	13,5	85	12,75	70	10,5
5. Дизайн пляшки	10	90	9	80	8	90	9	90	9	85	8,5
Разом	100	400	83	395	81,25	460	92,5	450	91	395	82,5
Рейтинг			III		V		I		II		IV

Джерело: складено автором

I – ТОВ «Перша виноробна станція»; II – ПАТ «Болградський виноробний завод»; III– ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо»; IV – ПАТ «Коблево»; V – ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»

Таблиця 2.23

Конкурентний профіль підприємства відносно ПАТ «Коблево»

Характеристики	гірше					0	краще					Рейтинг проблем
	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1		+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5	
1. Ціна продукту												IV
3. Якість продукту												V
3.Реалізаційна мережа												II
4. Асортимент												I
5. Дизайн пляшки												III

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.24

Конкурентний профіль підприємства відносно ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»

Характеристики	гірше					0	краще					Рейтинг проблем
	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1		+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5	
1. Ціна продукту												III
3. Якість продукту												IV
3.Реалізаційна мережа												I
4. Асортимент												II
5.Дизайн пляшки												V

Джерел: складено автором

Для зміцнення своєї конкурентоспроможності порівняно із ПАТ «Коблево» та «ЗАТ «Ізмаїльський винзавод», ТОВ «Перша виноробна станція» спочатку повинне зосередитися на вирішенні проблеми збуту свого продукту. Розробка та впровадження ефективної збутової стратегії повинні базуватися на глибокому розумінні ринкових умов (зовнішнього середовища)

та внутрішніх можливостей підприємства. Це передбачає проведення обширного аналізу та функцій маркетингу. Далі важливо покращити асортимент продукції, що є ключовим чинником для успішного виходу на ринок та конкуренції з іншими виробниками.

Сьогодні важливо своєчасно розробляти та впроваджувати нові види продукції, що має вирішальне значення для процвітання підприємства. Подальшим важливим аспектом у конкурентній боротьбі з Конкурентом №1, відповідно до профілю конкурентоспроможності підприємства, є вдосконалення дизайну пляшки. З іншого боку, у відношенні до Конкурента №2, підприємство вже має суттєві конкурентні переваги в дизайні пляшки.

Економічна інформація по підприємству та його конкурентам представлена в табл. 2.25, 2.26, 2.27 та 2.28 (оцінка проводилась з використанням експертних методів).

Таблиця 2.25

Виробництво розподіл і збут продукції

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Підприємство		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4
			Оцінка	Місце				
1	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	1,2	3890,2	V	15 495	172 906	222 253	52 206
2	Якість продукції, %	1,25	90,2	II	82,3	93,2	89,9	87,8
3	Фондовіддача, грн./грн.	1,1	2,87	IV	0,8	36,32	4,05	4,12
4	Фондоозброєність	1,1	45,14	II	35,63	42,9	206,93	43,29
5	Кількість ефективноуклад. угод на постачання, од.	1,05	304	IV	280	678	560	378
6	Платоспроможність підприємства	1,15	1,07	IV	1,17	27,94	1,08	0,9
7	Валова рентабельність продажу, %	1,15	20,98	I	0,3	19,98	13,57	3,8
Разом		8,0	-	-	-	-		

Джерело: складено автором

Таблиця 2.26

Організаційна структура і менеджмент

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Підприємство		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4
			Оцінка	Місце				
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	92	II	86	94	91	90
2	Ефективність орг. структ. упр., балів	1,15	87	III	86	93	89	87
3	Вік персоналу до 45 років, %	1,15	65	II	45	65	72	64
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	49	II	45	48	56	47
5	Фонд оплати праці, тис. грн.	1,2	3594,4	V	3974,2	5198	5687,1	4298,7
6	Продуктивність праці, тис. грн.	1,25	129,7	IV	108,36	1 921,18	838,69	360,04
Разом		7						

Джерело: складено автором

Таблиця 2.27

Маркетинг

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Підприємство		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4
			Оцінка	Місце				
1	Обсяги постачань на внутрішній ринок, %	1,2	67	V	87	93	87	73
2	Рівень дотримання договірних умов із замовниками (штрафи, грн.)	1,15	3500	II	2800	3900	4580	3790
3	Фінансування рекламної діяльності, % до витрат	1,15	0,09	III	0,08	0,72	0,89	0,03
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), бал.	1,15	67	III	58	78	74	67
5	Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	136	III	137,5	139	135	134
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	1,25	230	IV	150	450	480	245
Разом		7						

Джерело: складено автором

Таблиця 2.28

Фінанси

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон	Підприємство		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4
				Оцінка	Місце				
1	Коефіцієнт заг. лікв.	1,25	2-3	2,14	III	0,85	2,57	2,15	0,74
2	Коефіцієнт терм. Ліквідності	1,1	1-2	1,64	II	0,53	1,7	0,39	0,35
3	Коефіцієнт обігу кред. заборгованості	1,25	1-5	25,26	IV	25,79	26,5	27,3	1,7
4	Коефіцієнт оборотності деб. заборгованостей	1,15	Збіл.	25,73	I	1,5	7,97	3,3	5,1
5	Коефіцієнт оборотності запасів	1,1	Збіл.	21,46	V	21,91	23,54	22,34	22,8
6	Коефіцієнт фін. Автономії	1,15	До 0,7	0,86	IV	0,17	0,72	1	0,88
Разом		7							

Джерело: складено автором

Оскільки елементи потенціалу підприємства взаємодіють, можливий як їхній спільний вимір, так і вивчення окремих частин. Спільна оцінка дозволяє визначити загальний потенціал, але не надає інформації щодо розмірів окремих його складових. З іншого боку, вивчення окремих частин потенціалу позбавляє від цього недоліку і дає можливість підвищити ефективність управління та використання виробничого потенціалу шляхом оптимізації структури підприємства.

Для кожного показника визначається оптимальне значення, враховуючи коефіцієнт чутливості, і здійснюється ранжування підприємств для визначення їхнього місця.

$$P1 = 1,2*5+1,25*2+1,1*4+1,1*2+1,05*4+1,15*4+1,15*1 = 25,05$$

$$P2 = 1,2*2+1,15*3+1,15*2+1,05*2+1,2*5+1,25*4+1,15*1 = 21,25$$

$$P3 = 1,2*5+1,15*2+1,15*3+1,15*3+1,1*3+1,25*4 = 23,5$$

$$P4 = 1,25*3+1,1*2+1,25*4+1,15*1+1,1*5+1,15*4 = 22,2$$

Отримана сума місць перетворюється в довжину вектора, створюючи квадрат потенціалу підприємства.

Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства (табл. 2.29).

Отже, у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, ТОВ «Перша виноробна станція» володіє середніми конкурентними можливостями. Зокрема, це підприємство має аналогічні характеристики в організаційній структурі та управлінні, як і конкурент ЗАТ «Ізмаїльський винзавод». Для покращення своєї конкурентоспроможності підприємству слід розширити асортимент і активізувати експортну діяльність, щоб збільшити обсяг реалізації на внутрішньому ринку.

Позиція ТОВ «Перша виноробна станція» на обраному ринку є середньою. Зосереджуючи увагу на сильних сторонах та приймаючи заходи для усунення «вузьких місць» у діяльності, при наявних можливостях та загрозах, підприємство може ефективно функціонувати в змінному ринковому середовищі.

Таблиця 2.29

Вихідні дані для квадрату конкурентних можливостей

Показник	Довжини векторів				
	I	II	III	IV	V
Розподіл та збут товару	46,72	17,96	78,9	64,06	38,75
Організаційна структура та менеджмент	49,13	20,56	79,29	82,86	50,02
Маркетинг	41,09	37,34	63,41	66,97	41,27
Фінанси	54,26	8,43	87,86	81,65	33,24

Джерело: складено автором

ТОВ «Перша виноробна станція» необхідно привертати потенційних клієнтів та розширювати свою сферу діяльності, щоб зміцнювати свої конкурентні позиції.

Висновки до розділу 2

Стан ринку вина в Україні на сьогодні можна характеризувати як важкий. Вплив політичної та економічної ситуації ставить під загрозу бізнес, який протягом багатьох років розвивався. У виноробстві України спостерігається кризове зменшення виробництва та споживання вина. Основні причини цього спаду:

- зниження покупельної спроможності населення, зокрема в низькому та середньому ціновому сегменті, також споживачі купують вино рідше, ніж раніше;
- воєнні дії на території України, особливо в регіонах виноробства, таких як Миколаївська та Херсонська області, що серйозно постраждали від конфлікту.

У період воєнного стану у 2022 р. товарообіг всіх видів алкогольних напоїв, включаючи вино, в Україні раптово скоротився. Протягом січня-червня 2022 р. українці придбали вина на 58% менше, ніж за аналогічний період 2021 р. Усього у 2022 р. вартість імпортованих алкогольних та безалкогольних напоїв в Україну склала 490 млн доларів США, що на 32%

менше, ніж у 2021 р. Найбільший спад імпорту, зокрема ігристих вин, відзначено у січні-квітні 2022 р., де його обсяг скоротився на 31% [23].

Останнім часом для підтримки галузі в Одеській області виділено 5,3 млн. гривень з бюджету [19]. Ці кошти використовуються для створення та управління Кадастром виноградників, розробки карти земель, придатних для нових плантацій виноградників, яка враховує різноманітні природні та ґрунтові фактори, що сприяють довговічності та продуктивності майбутніх насаджень. Також працюють над створенням регіональної системи географічних зазначень та розробкою мережі КНТ (контрольованих найменувань територій), що сприятиме просуванню вітчизняних вин на світовий ринок у найближчому майбутньому.

ТОВ «Перша виноробна станція» демонструє середні конкурентні можливості порівняно з іншими учасниками ринку, зокрема, спостерігається однаковий рівень у сфері організаційної структури та управління з конкурентом – ЗАТ «Ізмаїльський винзавод». Важливо приділити увагу аспектам реалізації продукту, планування і впровадження конкурентних стратегій повинні базуватися на глибокому розумінні ринків і можливостей підприємства на основі проведення ретельного конкурентного аналізу. Далі варто удосконалити асортимент продукції, так як своєчасне впровадження нових видів продукції є ключовим елементом у конкуренції з численними конкурентами. Розробка та впровадження ефективної збутової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» повинні базуватися на глибокому розумінні ринкових умов (зовнішнього середовища) та внутрішніх можливостей підприємства. Це передбачає проведення обширного аналізу та функцій маркетингу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

3.1 Формування конкурентної стратегії виноробного підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»

Керівництво підприємства вибирає конкурентну стратегію, аналізуючи ключові фактори, що відображають стан підприємства. При цьому враховуються результати аналізу портфеля бізнесу, а також характер і сутність реалізованих стратегій.

Існує різноманіття моделей і матриць для формулювання та вибору стратегій. Модель ADL базується на концепції життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці, розглядаючи чотири основні стадії: народження, розвиток, зрілість і спад. Крім того, враховується конкурентна позиція, яка може бути від провідної до слабкої [16].

ТОВ «Перша виноробна станція» знаходиться на фазі зростання і має сприятливу конкурентну позицію. Рекомендована стратегія на даному етапі – очікування сприятливої ситуації для швидкого завоювання частки на ринку. Основною метою щодо зростання продажів є дотримання темпів ринкового зростання. Для досягнення цього необхідні значні інвестиції, які підвищать конкурентну перевагу підприємства. На етапі старіння розташоване ПАТ «Болградський виноробний завод», воно знаходиться у нестійкому конкурентному положенні. На цьому етапі, на жаль, відсутні інвестиції, тому використовується стратегія скорочення витрат.

ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» є лідером. Рекомендована стратегія на цьому етапі – це стратегія утримання позицій та частки збереження ринку в галузі. На стадії зрілості знаходиться ПАТ «Коблево» з нестійкою конкурентною позицією. На цьому етапі доцільно використовувати стратегію захоплення ринкових ніш і сильної диференціації.

Якщо інвестиції обмежені, необхідно зберегти конкурентні переваги на існуючому ринку. ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» використовує стратегію захоплення ринкових ніш і сильної диференціації. Важливо посилити якість існуючого товару, інвестувати тільки в ті проєкти, які сприятимуть значному підвищенню конкурентних переваг на цьому етапі.

На рис. 3.1 представимо модель формування та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Перша виноробна станція», а відповідні рекомендації щодо поведінки підприємств та покращення свого стану наведемо у табл. 3.1.



Рис. 3.1. Модель формування та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Перша виноробна станція»

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Стратегія розвитку	Структура	Стратегія і місія	Персонал	Процеси і технології	Культура, стиль	Система винагороди
Високий	Розвиток та впровадження, утримання позицій	<ul style="list-style-type: none"> - розширення виробничої програми - розробка нових напрямків діяльності - відкриття філіалів та представництв в інших містах та країнах 	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки; - утримання існуючих позицій; - спрямування капіталу на інвестування інших галузей 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації; - навчання персоналу використанню новітніх технологій - залучення нових співробітників з новими ідеями 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення виробничої програми - диверсифікація виробництва; - ліквідація «вузьких місць»; - впровадження інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> - реклама - наукові розробки та дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> - преміювання співробітників за досягнення по вдосконаленню бізнес-процесів
Середній	Адаптація, утримання позицій	<ul style="list-style-type: none"> - спрощення процесу прийняття рішень; - автоматизація документообігу; - оптимізація організаційної структури 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів продажів продукції; - зменшення залишків готової продукції на складах; - залучення інвестицій; - зменшення дебіторської заборгованості 	<ul style="list-style-type: none"> - перегляд методів здійснення продаж; - підвищення кваліфікації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення упаковки; - вдосконалення основних характеристик продукції; - зміна асортименту - модернізація обладнання; - автоматизація виробництва; - вдосконалення технології виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - перегляд цінової політики підприємства; - перегляд методів здійснення продаж; - перегляд поведінки на ринку (варто стати гнучкими до умов зовнішнього середовища); - розвивати торгову марку - впровадження результатів НТП; 	<ul style="list-style-type: none"> - преміювання співробітників за досягнення по вдосконаленню бізнес-процесів
Низький	Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> - формування чіткої організаційної структури; - перегляд штатного розкладу 	<ul style="list-style-type: none"> - пошук інвесторів; - пошук нових джерел грошових надходжень; - збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення плінності кадрів; - збільшення продуктивності праці; - ліквідація зайвих витрат на утримання персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості продукції; - зменшення витрат на виробництво продукції; - покращення основних характеристик продукції; - збільшення фондівіддачі; - збільшення часу роботи обладнання; - оновлення обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка реклами - зменшення дебіторської заборгованості; 	<ul style="list-style-type: none"> - преміювання співробітників за гарні показники діяльності

На рисунку 3.2 наведені основні етапи здійснення організаційних змін для підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства.



Рисунок 3.2 – Етапи здійснення організаційних змін для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Рішення проблем у виноробній галузі сьогодні має бути спрямоване на врахування потреб споживачів, підвищення якості продукції, впровадження інновацій, більш якісне використання ресурсів та покращення умов праці.

Збільшення площ виноградників, підвищення якості вина, зменшення рівня фальсифікації, впровадження виробництва органічних вин, інфраструктури аграрного розвитку та каналів збуту продукції, а також сприяння організаційно-правовим питанням сприяння підвищенню стану

винного ринку в Україні та допоможе українським підприємствам збільшити конкурентоспроможність.

3.2 Економічна ефективність запуску додаткових виробничих потужностей ТОВ «Перша виноробна станція»

Пріоритетним напрямком підприємства є розширення асортименту продукції та розширення збуту на ринку. Одним з варіантів підвищення власного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція» є нарощення виробничих потужностей підприємства. Цей варіант дозволяє і підвищити частку підприємства на ринку шампанських вин.

ТОВ «Перша виноробна станція» пропонується відкрити співробітництво з італійською компанією GAI. Компанія, яка постачає комплексні лінії розливу, виробляє всі деталі та компоненти виключно на базі власного заводу в Італії, постійно вдосконалюючи технічні характеристики обладнання. Більше 90% комплектуючих в GAI створюються в стінах власного єдиного виробничого комплексу: на вході фахівці отримують тільки метал, полімерні матеріали та електронні компоненти від кращих європейських комплектуючих, а на склад надходить готова продукція. На заводі введена наскрізна система якості, починаючи від жорсткого контролю матеріалів.

Про популярність обладнання компанії GAI серед фахівців виноробної галузі і рівень оснащення говорить зростання обсягів продажів – на 10 -15% щорічно. Невід'ємною частиною цього бізнесу є сервіс, адже компанія поставляє обладнання, яке вимагає кваліфікованого управління та контролю протягом усього періоду експлуатації.

Моноблок як поняття «все в одному корпусі, на одній станині» з'явилося в індустрії напоїв відносно недавно і поширювалося в основному тільки на моноблок розливу, закупорювання. Однак інженери італійської компанії GAI пішли далі, поширивши поняття моноблок на обладнання по

миттю, сушінні та оформленні пляшок з вином, коньяком, шампанським. Ця розробка дала високий результат та популярність продукції компанії в усьому світі. Вся лінія розливу високоякісних продуктів тепер займає мінімальну площу, вимагає мінімальної кількості обслуговуючого персоналу і мінерального споживання енергоносіїв, що дуже важливо для невеликих виноробних господарств.

Обладнання компанії GAI – це лінія, що складається всього з двох моноблоків, які забезпечують успішне завершення тривалого процесу створення винних шедеврів. У першому моноблоке реалізовані найдосконаліші технології по безпомилковій упаковці напоїв, такі, як ополіскування і дезінфекція, деаерація, інжекція інертного газу, розлив, точна установка рівня, закупорювання під вакуумом корковими пробками, капсулами Stelvin і Stellux, пробками типу «Камю». Другий моноблок (у своїй максимальній комплектації) дозволяє здійснювати зовнішнє миття пляшок після багаторічної витримки в льохах, осушення зовнішньої поверхні пляшок, розподіл, термічну усадку або розгладження винних капсул на шийці пляшки, нанесення різних видів етикеток, стікерів і регіональних марок. Для шампанських та ігристих вин також передбачено розподіл мюзле, формування чотирьох складок на капсулі типу «шампанське» і її обтиск.

Устаткування італійської компанії GAI дозволяє здійснювати холодний розлив вина, коньяку, шампанських та ігристих вин продуктивністю від 500 штук до 15 тисяч пляшок на годину.

Застосування сучасної технології якісної обробки і 100% полірування всіх поверхонь, що контактують з продуктом, гарантують багаторічне зберігання усіх продуктів, які розливаються, його зростаючу з роками цінність, що забезпечує максимальний прибуток виноробу. Якраз на холодний розлив і зорієнтовані ведучі українські виноробні компанії. На сьогодні подібне обладнання встановлено на ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо». Стерильність вина досягається фільтрацією на спеціальному трьохкаскадному фільтрі. Кожен з етапів фільтрації прибирає з

вина все більш дрібні частинки, за допомогою спеціального ополіскування не тільки пляшки, а й трубопроводу, по яких подається вино, і самого автомата, який розливає напій у пляшку.

Вартість такої лінії складе 5600 тис. грн. Загальні інвестиційні витрати на придбання та монтаж такої лінії представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інвестиційні витрати на придбання та монтаж моноблокової
виробничої лінії для виготовлення та розливу шампанських вин

Стаття витрат	Інвестиційні витрати, тис. грн.
Виробнича лінія	5600
Монтаж виробничої лінії	560
Вартість навчання персоналу	56
Інші витрати	280
Всього інвестиційних витрат	6496

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна вартість інвестиційних витрат складе 6496 тис. грн.

Річна виробнича потужність складе 500 тис. пляшок. В табл. 3.3 представлено прогнозні витрати на виробництво шампанських вин.

З даних табл. 3.9 можна зробити висновок про те, що загальна сума витрат в перший рік виробництва складе 21200 тис. грн. При цьому собівартість 1 пляшки складе біля 212 грн.

Таблиця 3.3

Прогнозні витрати на виробництво шампанських вин

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Сировина і матеріали	7695,6
Оплата праці і соціальні відрахування	4770
Енерговитрати	2120
Амортизаційні відрахування	1120
Всього виробничих витрат	15857,6
Загальнозаводські витрати	1696
Адміністративні витрати	1696
Витрати на збут	1060
Інші витрати	890,4
Всього витрат	21200

Джерело: складено автором

В табл. 3.4 представлено план використання виробничої потужності нової лінії.

Таблиця 3.4

План використання виробничої потужності нової моноблокової лінії

Показник	Рік реалізації проекту				
	1	2	3	4	5
Використання виробничої потужності, %	20	30	40	50	60

Джерело: складно автором

Ціна 1 пляшки шампанського вина складає на ринку біля 240 грн. На цій підставі визначимо прогноз продажу на строк реалізації проекту. Результати розрахунку представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. План реалізації продукції на строк реалізації проекту

Джерело: складено автором

На підставі даних щодо виручки, обсягів кредитних коштів та витрат на виробництво спрогнозуємо грошові потоки (табл. 3.5).

На наступному етапі необхідно розрахувати дисконтовані чисті грошові потоки. Відмітимо, що дисконтування – основна процедура фінансових операцій, лежить в основі доходності фінансових ринків. Дисконтування є єдиною методикою, яка порівнює вартість різних об'єктів у часі. Дисконтування приводить теперішню вартість до майбутньої і навпаки. Дисконтування може проводитися різними методами.

Таблиця 3.5

Прогноз чистих грошових потоків проекту

Показник	Рік реалізації проекту				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	24000	36000	48000	60000	72000
Витрати на виробництво та реалізацію, тис. грн.	21200	31800	42400	53000	63600
Тіло кредиту, тис. грн.	1299,2	1299,2	1299,2	1299,2	1299,2
Відсотки за кредит, тис. грн.	1429,1	1143,3	857,5	571,6	285,8
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	71,7	1757,5	3443,3	5129,2	6815
Чистий прибуток, тис. грн.	58,8	1441,15	2823,5	4205,9	5588,3
Чистий грошовий потік, тис. грн.	1178,5	2561,2	3943,5	5325,9	6708,3

Джерело: складено автором

Дисконтований чистий грошовий потік визначено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Дисконтований чистий грошовий потік

Показник	Рік реалізації проекту				
	1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік, тис. грн.	1178,5	2561,2	3943,5	5325,9	6708,3
Дисконтований множник	0,8197	0,6719	0,5507	0,4514	0,37
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	966,02	1720,9	2171,68	2404,1	2482,07

Джерело: складено автором

Загальна сума дисконтованого чистого грошового потоку склала за 5 років:

$$966,02 + 1720,9 + 2171,68 + 2404,1 + 2482,07 = 9744,8 \text{ тис. грн.}$$

На наступному етапі необхідно розархувати економічну ефективність придбання та впровадження моноблокової виробничої лінії для виготовлення та розливу шампанських вин.

Отже, чистий приведений дохід дохід (ЧПД), який планує отримати підприємство від даного проекту загальною вартістю 6496 тис. грн., складе:

$$\text{ЧПД} = 9744,8 - 6496 = 3248,8 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки ЧПД > 0, то проект рекомендовано прийняти.

Термін окупності – це мінімальний тимчасовий інтервал (від початку здійснення проекту, за межами якого інтегральний ефект у подальшому залишається незаперечним), тобто це період, з якого інтегральні затрати,

пов'язані з проектом, покриваються інтегральними результатами від здійснення інвестиційного проекту [15]. Результати і затрати можна обчислити з дисконтуванням і без нього. Однак рекомендується термін окупності визначити з урахуванням дисконтування.

Отже, термін окупності (ТО) проекту загальною вартістю 6496 тис. грн. складе 3,33 року.

Індекс дохідності (ІД) являє собою відношення суми приведених ефектів до величини капітальних вкладень.

Індекс доходності (ІД) становить 1,5.

Оскільки $ІД > 1$ проект можна прийняти.

Таким чином, внутрішня ставка доходності складає 28,89%, що забезпечує проекту перевищення ставки дисконту та достатній фінансовий запас міцності.

Тобто проект буде рентабельним при підвищенні ставки дисконту до 28,89%. Таким чином, запропоновано рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективним і може бути рекомендовано до впровадження.

Висновки до розділу 3

ТОВ «Перша виноробна станція» знаходиться на сприятливій конкурентній позиції на стадії росту. Рекомендована стратегія – це вичікування. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Основна мета щодо зростання продажів – це на одному рівні з зростанням ринку. Потрібне інвестування, яке б значно поліпшило конкурентну перевагу підприємства.

Високий конкурентний тиск вимагає від підприємства розширення асортименту продукції та частки на ринку, забезпечення стійкого фінансового стану шляхом ефективної виробничо-збутової діяльності. Пріоритетним напрямком підприємства є оснащення сучасним

технологічним обладнанням з виробництва шампанських вин, виготовленим з урахуванням новітніх досягнень харчової індустрії.

Спосіб виробництва шампанського в безперервному потоці є найбільш досконалим і технічно прогресивним, його застосування забезпечило різке скорочення виробничого циклу (до 1 місяця), широке використання сучасних засобів механізації та автоматизації виробничого процесу, значно підвищили продуктивність праці і знизили собівартість вина. Проект виробництва шампанського є економічно привабливим для ТОВ «Перша виноробна станція» – NPV є позитивним і складає 3 248,8 тис.грн. і окупиться за 3,33 років при терміні проекту 5 років.

Підвищувати конкурентоспособність та ефективність розвитку діяльності підприємств виноробної галузі України можливо за рахунок поглиблення розмаїття каналів комунікації, звернувши увагу на новітні інформаційно-комунікаційні канали.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання формування конкурентних переваг залишаються об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контролювати ситуацію на ринку здатні винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, і оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування напрямів та ефективного управління.

Конкурентоспроможність - це ринкова категорія, яка характеризує здатність підприємства вести боротьбу за надійні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках задля реалізації власної стратегії та забезпечення стійкого розвитку. Однак конкурентоспроможність як характеристика діяльності підприємства потребує дослідження насамперед з точки зору управління ключовими чинниками формування. Змінюються конкурентні умови, чинники успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформацій і підходи до управління підприємством у контексті забезпечення лідерських позицій. Якщо раніше для того, щоб виграти у конкурентній боротьбі, було необхідно організувати масове виробництво продукції, і це було складне завдання для бізнесу, то з часом акценти змістились у координати цінової конкуренції.

Одні підприємства формують конкурентні переваги через доступ до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це винятково забезпечення технологічного лідерства. Досвід функціонування підприємств із різних країн свідчить про існування нині і цінової, і нецінової конкуренції. Для підприємства, яке намагається потрапити на міжнародні ринки, важливо працювати над розвитком усіх чинників конкурентоспроможності, що є неймовірно складним завданням та передбачає реалізацію поетапного підходу

Головною метою українських підприємств на шляху забезпечення певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення

іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі.

Стан ринку вина в Україні на сьогодні можна характеризувати як важкий. Вплив політичної та економічної ситуації ставить під загрозу бізнес, який протягом багатьох років розвивався. У виноробстві України спостерігається кризове зменшення виробництва та споживання вина. Основні причини цього спаду:

- зниження покупельної спроможності населення, зокрема в низькому та середньому ціновому сегменті, також споживачі купують вино рідше, ніж раніше;
- воєнні дії на території України, особливо в регіонах виноробства, таких як Миколаївська та Херсонська області, що серйозно постраждали від конфлікту.

У період воєнного стану у 2022 р. товарообіг всіх видів алкогольних напоїв, включаючи вино, в Україні раптово скоротився. Протягом січня-червня 2022 р. українці придбали вина на 58% менше, ніж за аналогічний період 2021 р. Усього у 2022 р. вартість імпортованих алкогольних та безалкогольних напоїв в Україну склала 490 млн доларів США, що на 32% менше, ніж у 2021 р. Найбільший спад імпорту, зокрема ігристих вин, відзначено у січні-квітні 2022 р., де його обсяг скоротився на 31% [33].

Останнім часом для підтримки галузі в Одеській області виділено 5,3 млн. гривень з бюджету [49]. Ці кошти використовуються для створення та управління Кадастром виноградників, розробки карти земель, придатних для нових плантацій виноградників, яка враховує різноманітні природні та ґрунтові фактори, що сприяють довговічності та продуктивності майбутніх насаджень. Також працюють над створенням регіональної системи географічних зазначень та розробкою мережі КНТ (контрольованих найменувань територій), що сприятиме просуванню вітчизняних вин на світовий ринок у найближчому майбутньому.

«Перша виноробна станція» - виробник натуральних вин високої якості. Більше 20 ексклюзивних вин: Нектар (по типу Токайських вин), Малага Маєстро, Монастирське, Марсала, Херес, Мускат білий і інші.

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.

ТОВ «Перша виноробна станція» демонструє середні конкурентні можливості порівняно з іншими учасниками ринку, зокрема, спостерігається однаковий рівень у сфері організаційної структури та управління з конкурентом – ЗАТ «Ізмаїльський винзавод». Важливо приділити увагу аспектам реалізації продукту, планування і впровадження конкурентних стратегій повинні базуватися на глибокому розумінні ринків і можливостей підприємства на основі проведення ретельного конкурентного аналізу. Далі варто удосконалити асортимент продукції, так як своєчасне впровадження нових видів продукції є ключовим елементом у конкуренції з численними конкурентами. Розробка та впровадження ефективної збутової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» повинні базуватися на глибокому розумінні ринкових умов (зовнішнього середовища) та внутрішніх можливостей підприємства. Це передбачає проведення обширного аналізу та функцій маркетингу.

ТОВ «Перша виноробна станція» знаходиться на сприятливій конкурентній позиції на стадії росту. Рекомендована стратегія – це вичікування. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Основна мета щодо зростання продажів – це на одному рівні з зростанням ринку. Потрібне інвестування, яке б значно поліпшило конкурентну перевагу підприємства.

Високий конкурентний тиск вимагає від підприємства розширення асортименту продукції та частки на ринку, забезпечення стійкого фінансового стану шляхом ефективної виробничо-збутової діяльності.

Пріоритетним напрямком підприємства є оснащення сучасним технологічним обладнанням з виробництва шампанських вин, виготовленим з урахуванням новітніх досягнень харчової індустрії.

Спосіб виробництва шампанського в безперервному потоці є найбільш досконалим і технічно прогресивним, його застосування забезпечило різке скорочення виробничого циклу (до 1 місяця), широке використання сучасних засобів механізації та автоматизації виробничого процесу, значно підвищили продуктивність праці і знизили собівартість вина. Проект виробництва шампанського є економічно привабливим для ТОВ «Перша виноробна станція» – NPV є позитивним і складає 3 248,8 тис.грн. і окупиться за 3,33 років при терміні проекту 5 років.

Підвищувати конкурентоспособність та ефективність розвитку діяльності підприємств виноробної галузі України можливо за рахунок поглиблення розмаїття каналів комунікації, звернувши увагу на новітні інформаційно-комунікаційні канали.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайцева Л. Складові концепції сталого розвитку фахове видання. Ефективна економіка. 2019. No 11. 12 с.
2. Environmental Management System. International Organization for Standardization : веб-сайт. 2019. URL: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
3. Kainuma Y., Tawara N. Implementing the 2030 agenda for sustainable development: Opportunities and challenges for industrialized countries. Sustainability Science. 2017. P. 381-394.
4. Life Cycle Assessment. U.S. Environmental Protection Agency : веб-сайт. 2021. URL: <https://www.epa.gov/lca>. (дата звернення 05.05.2023)
5. Bansal P., Sharma N. Sustainable production and supply chain management: A review of the literature and implications for future research. International Journal of Production Economics. 2020. P. 220.
6. Sustainable Manufacturing. National Institute of Standards and Technology: веб-сайт. 2021. URL: <https://www.nist.gov/topics/sustainable-manufacturing>.
7. Wang Y., Li L., Dong H. The impact of sustainable production on firm profitability: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. Sustainability Science. 2018. P. 10.
8. World Business Council for Sustainable Development : веб-сайт. 2021. URL: <https://www.wbcsd.org/>
9. World Commission on Environment and Development. Our Common Future: The Brundtland Report. Oxford University Press. 1987. 32 p.
10. Trojanowski T. Sustainable Management of Production Activities. URL: <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/5625a0fa909fe.pdf>
11. Григор'єва О., Габар Я. Lean менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку. 2022. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29495/220972market-14-23.pdf>

12. Гринько Т. переваги та недоліки системи бережливого виробництва. Економіка та менеджмент. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_grinko.htm (дата звернення: 15.05.2023).

13. Дяченко О., Белова О., сафар Х. Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. С. 90-96. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-90-96>.

14. Сидоренко В. Професійний розвиток фахівців в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти: ключові компетентності і ресурси. Київ: ДУ «НМЦ «Агроосвіта». 2019. С. 130. URL: https://lib.iitta.gov.ua/720165/1/СидоренкоВ.В._тези.pdf

15. Буткевич В. Канбан як методика управління проектами в різноманітних сферах діяльності. Київ. Інформаційні технології. 2017. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/03/Publikatsii.pdf>

16. Пономаренко І. Застосування теорії обмежень систем Е.Голдратта в корпоративному управлінні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління 2018. Вип. 5 (16). С. 163-167. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/30.pdf

17. Ємець А., Валуйська О. Використання методології Six Sigma у корпоративному управлінні діяльністю. 2019. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/15.pdf

18. Annik Magerholm Fet. Business Transitions: A Path to Sustainability: The CapSEM Model. Springer City: Cham. 2023. P. 268.

19. M. Grant Norton. A Modern History of Materials: From Stability to Sustainability. Springer City: Cham. 2023. P. 225.

20. Seroka-Stolka Oksana Fijorek Kamil. Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the

moderating effect of firm size. *Business Strategy and the Environment*. 2020. P. 2338-2354.

21. Ramesh Anbanandam Santosh Rangnekar. *Flexibility, Innovation, and Sustainable Business. Flexible Systems Management*. Springer City: Singapore. 2022. P. 353.

22. Max Juraschek. *Analysis and Development of Sustainable Urban Production Systems Edition. Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management*. Springer. 2022. P. 162.

23. Hans-Peter Neeb. *Account Management Strategies in B2B Sales: Generating Customer Value and Building Sustainable Business Relationships – Methodology, Processes, Tools*. Springer City: Wiesbaden. 2023. P. 148.

24. *The Route towards Global Sustainability: Challenges and Management Practices* / Pardeep Singh et al. Springer City: Cham. 2023. P. 228.

25. Uday Chatterjee Angela Oyilieze Akanwa Suresh Kumar Sudhir Kumar Singh Abira Dutta Roy. *Ecological Footprints of Climate Change: Adaptive Approaches and Sustainability*. Springer. 2023. P. 206.

26. Капелюшна А.А. Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємств з виготовлення фруктових та овочевих соків /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Вісник ВІЕМ – 2018. – №20 – С.221 – 228.

27. Капелюшна А.А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Економіка.Фінанси.Право. – 2018. – №4/3. – С.13 – 15.

28. *Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [колективна монографія]* / С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська, під ред. С.К. Філіппової та С.К. Харічкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 176 с.

29. Панченко М.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / М.О.Панченко, О.Г.Бровкова //Молодий вчений. – 2015. – №5(20). – С.51 – 54.