

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: Дослідження шляхів удосконалення стратегічного портфелю підприємства**

ШИФР КРМ. МП.1.433-03.3.3

Здобувачка Анастасія РУСЕЦЬКА

Керівник к.е.н., доцент Ірина АГЕСВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

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

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

**здобувачки вищої освіти**

**Анастасії РУСЕЦЬКІЙ**

1. Тема роботи: «Дослідження шляхів удосконалення стратегічного портфелю підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. №433-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.12.2023 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Розділі 1. «Теоретико-методичні основи формування стратегічного портфелю підприємства». 1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності стратегії розвитку та стратегічного управління підприємством. 1.2. Підходи до управління стратегічним портфелем підприємства. 1.3. Сучасний стан стратегічного управління на підприємствах України. Розділ 2 «Діагностика середовища функціонування з метою стратегічного розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод». 2.1. Дослідження розвитку коньячної галузі України. 2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод». 2.3. Аналіз конкурентної позиції ПрАТ «Одеський коньячний завод». Розділ 3. Розробка шляхів удосконалення стратегічного портфелю підприємства ПрАТ «ОКЗ». 3.1. Визначення та обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ» 3.2. Заходи з удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ». 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 14, рисунків 18.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.09 – 14.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
2	Вступ	19.10 – 26.10.23	виконано
3	Розділ 1	27.10 – 08.11.23	виконано
4	Розділ 2	09.11 – 21.11.23	виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11.23	виконано
6	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.23	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	виконано
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Анастасія РУСЕЦЬКА

підпис

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена темі дослідження шляхів удосконалення стратегічного портфелю підприємства. Удосконалення стратегічного портфелю є актуальною темою для підприємства ПрАТ «ОКЗ». У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, компанії повинні активно працювати над визначенням та реалізацією стратегій розвитку перспективних напрямів діяльності, що дозволять їм зайняти сильну позицію на ринку та досягти успіху.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень формування стратегічного портфелю підприємства та визначення можливих шляхів оптимізації та підвищення його ефективності у коньячній галузі.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління портфелем підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегічного портфелю підприємства.

В першому розділі **«Теоретико-методичні основи формування стратегічного портфелю підприємства»** розкриваються теоретичні підходи до визначення сутності стратегії розвитку та стратегічного управління підприємством; досліджено підходи до управління стратегічним портфелем підприємства; проаналізовано сучасний стан стратегічного управління на підприємствах України.

У другому розділі **«Діагностика середовища функціонування з метою стратегічного розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод»** дослідження розвитку коньячної галузі України, надано загальну характеристику ПрАТ «Одеський коньячний завод», проаналізовано конкурентну позицію ПрАТ «Одеський коньячний завод».

У розділі 3 **«Розробка шляхів удосконалення стратегічного портфелю підприємства ПрАТ «ОКЗ»»**. Визначено та обґрунтовано

шляхи удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ». Запропоновано заходи щодо удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ», здійснена оцінка ефективності запропонованого проекту.

**Кваліфікаційна робота магістра** містить 105 сторінок, 24 таблиці, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 48 найменування.

**Ключові слова:** ринок, виноград, коньяк, проект, пектин, стратегія, стратегічний портфель.

## SUMMARY

The master's qualification work is devoted to the topic of research on ways to improve the company's strategic portfolio. Improving the strategic portfolio is a topical issue for OKZ PJSC. In today's conditions of globalization and rapid technological development, companies must actively work on defining and implementing strategies for the development of promising areas of activity that will allow them to take a strong position in the market and achieve success.

The purpose of the master's thesis is to study the theoretical and methodological provisions of the formation of the company's strategic portfolio and to determine possible ways to optimize and increase its efficiency in the cognac industry.

The object of the study is the process of strategic management of the company's portfolio.

The subject of the study is the theoretical, methodical and practical principles of forming the strategic portfolio of the enterprise.

The first chapter "**Theoretical and methodological foundations of the formation of the strategic portfolio of the enterprise**" reveals the theoretical approaches to determining the essence of the development strategy and strategic management of the enterprise; approaches to managing the company's strategic portfolio were investigated; the current state of strategic management at Ukrainian enterprises is analyzed.

In the second chapter "**Diagnostics of the operating environment for the**

**purpose of strategic development of PJSC "Odeska Cognac Plant"** of the study of the development of the cognac industry of Ukraine, the general characteristics of PJSC "Odeska Cognac Plant" are provided, the competitive position of PJSC "Odeska Cognac Plant" is analyzed.

In chapter 3, "**Development of ways to improve the strategic portfolio of the enterprise OKZ PJSC**". Ways to improve the strategic portfolio of PJSC "OKZ" have been determined and substantiated. Measures to improve the strategic portfolio of PJSC "OKZ" were proposed, and the effectiveness of the proposed project was evaluated.

**The master's thesis contains** 105 pages, 24 tables, 18 figures. The list of links includes 48 titles.

**Key words:** market, grapes, cognac, project, pectin, strategy, strategic portfolio.

<b>ЗМІСТ</b>	<b>Стор</b>
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства	11
1.2. Методи управління стратегічним портфелем підприємства	21
1.3. Сучасний стан стратегічного управління підприємствами в Україні	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ З МЕТОЮ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	41
2.1. Дослідження розвитку коньячної галузі України	41
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод»	54
2.3. Аналіз конкурентної позиції ПрАТ «Одеський коньячний завод»	60
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОКЗ»	69
3.1. Визначення та обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ»	69
3.2. Заходи з удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ»	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	85
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	106

## ВСТУП

*Актуальність теми* вдосконалення стратегічного портфелю підприємства ПРАТ «ОКЗ» базується на ряді факторів.

По-перше, у сучасних умовах динамічного ринкового середовища, конкуренція на ринку харчової промисловості стає все більш жорсткою. Підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові тренди та вимоги споживачів. Вдосконалення стратегічного портфелю дозволить ПрАТ «ОКЗ» ефективніше планувати та реалізовувати свої проекти, що сприятиме зміцненню їх конкурентоспроможності.

По-друге, оптимізація стратегічного портфелю дозволить підприємству раціонально розподіляти ресурси та фінансові засоби. Це дозволить уникнути зайвих витрат, зосередитися на найбільш перспективних проектах та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

По-третє, стратегічний портфель впливає на репутацію та сприйняття бренду підприємства. Він може відображати інноваційність, розвиток та підтримку стійкого розвитку компанії. Вдосконалення стратегічного портфелю дозволить ПрАТ «ОКЗ» побудувати вигідну та конкурентоздатну позицію на ринку, забезпечивши своє місце серед споживачів та партнерів.

Отже, вдосконалення стратегічного портфелю є актуальною темою для підприємства ПрАТ «ОКЗ», оскільки воно дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни умов ринку.

Вдосконалення стратегічного портфелю є важливим завданням для підприємства ПрАТ «ОКЗ». У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, компанії повинні активно працювати над визначенням та реалізацією стратегій, що дозволять їм зайняти сильну позицію на ринку та досягти успіху.

Стратегічний портфель підприємства ПрАТ «ОКЗ» є сукупністю видів бізнесу, проектів та ініціатив, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Процес вдосконалення стратегічного портфелю передбачає вибір та

оптимізацію напрямів розвитку з урахуванням різних факторів, таких як стратегічні пріоритети, фінансові показники, ризики та можливості.

У даній роботі нами досліджено проблематику вдосконалення стратегічного портфелю підприємства «ПрАТ «ОКЗ».

*Мета і завдання дослідження.* Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних положень формування стратегічного портфелю підприємства та визначення можливих шляхів оптимізації та підвищення його ефективності у коньячній галузі.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні та методичні підходи до розробки стратегічного портфелю підприємств коньячної галузі;
- проаналізувати стан конкурентного середовища підприємств галузі;
- провести стратегічний аналіз підприємств галузі;
- дослідити портфель підприємства та методи його формування;
- розробити стратегію удосконалення портфелю підприємства;
- визначити ефективність заходів з впровадження запропонованого портфелю.

Теоретичну та методичну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, наукові розробки українських та зарубіжних вчених.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління портфелем підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегічного портфелю підприємства.

*Методи дослідження.* В основу дослідження покладені методи: маркетингові, зокрема, SWOT-аналіз для оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, PEST-аналіз для оцінки факторів зовнішнього середовища, Матриця БКГ, Матриця Мак Кінсі; методи логічної абстракції, а саме теоретично-методологічні узагальнення та систематизація, формування підсумків; графічні методи для відображення статистичних даних.

*Інформаційно-нормативною базою* є наукова література в галузі стратегічного менеджменту організацій, фінансові звіти ПрАТ «ОКЗ», інформаційні ресурси, мережі Інтернет.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо стратегічного управління портфелем підприємства та розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення стратегічного портфелю підприємства коньячної галузі, обґрунтування раціональності впровадження стратегічних заходів. Практичні значення одержаних результатів. Визначається можливістю практичного застосування запропонованих в даній дипломній роботі заходів.

*Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.* Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено студентських та міжнародних науково-практичних конференціях:

*Публікації.* За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано ([metod.vntu.edu.ua](http://metod.vntu.edu.ua)) статтю: Русецька А.О., Підходи до формування стратегічного портфелю підприємства // Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» ([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua)) в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України (library.nuft.edu.ua) на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет. 2023. С. 72-75.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства

Стратегічне управління як сфера наукової та прикладної діяльності зародилось в середині ХХ ст. В 1911 р. в Гарварді було розпочато викладання курсу бізнесової політики, а впродовж наступних майже сорока років стратегія зводилась лише до формулювання правил здорового глузду в життєдіяльності виробництва. Разом з тим зміна умов господарювання, уповільнення темпів зростання, загострення конкуренції, посилення диверсифікаційних процесів обумовили потребу вдосконалення системи управління [81].

В період 60-х і на початку 70-х років, як відповідь на зміну у бізнес-середовищі, з'явилися та активно розвивались концепції і методи стратегічного управління. Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління, слід виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища, що використовується на підприємстві; розуміння недостатньої ефективності стратегічного планування; нові методи вирішення стратегічних проблем, які застосовуються провідними західними фірмами [64].

В умовах сучасної ринкової економіки, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що постійно змінюється, все складніше стає спрогнозувати результат діяльності. Стратегічне управління з'являється саме у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища. За останні роки поняття стратегії зазнало багато змін, теорія стратегічного менеджменту не стоїть на місці, з'являються нові підходи до розробки

стратегії. Різноманітні підходи до визначення стратегічного управління було нами систематизовано та представлено в таблиці 1.1 [6, 25, 56, 57,76].

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення теорії стратегічного управління

п/п	Визначення	Автори
1.	Стратегічне управління як діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог	І. Ансофф
2.	Стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації завдяки управлінню взаємодії організації з її оточенням.	Дж.М. Хіггінс
3.	Стратегічне управління як процес встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням завдяки розподілу ресурсів, що дозволятиме ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам.	Д. Шендел, С.В. Хофер
4.	Стратегічне управління як інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.	Б. Карлоф
5.	Стратегічне управління як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд
6.	Стратегічне управління як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягати встановлених цілей.	З.С. Шершньова, С.В. Оборська
7.	Стратегічне управління як процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення.	В.Д. Маркова, В.А. Кузнецова
8.	Стратегічне управління як підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації	С.А. Попов
9.	Стратегічне управління як управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.	О.С. Віханський

Джерело: [7, 18, 72, 73, 91]

Виходячи з такого розмаїття визначень, можна дійти певних висновків [57 с.111]:

- по-перше, стратегія пов'язана з поняттям діяльності, яка розглядається як сукупність дій у конкретному середовищі. Ця діяльність припускає різні варіанти і види. Результатом її має бути досягнення поставленої мети;

- по-друге, характер дій, який пов'язаний із стратегією, неможливо заздалегідь передбачити, тобто дії не мають забезпечити однозначно визначеного результату. Це пов'язується з неповнотою інформації про середовище, з непередбачуваними можливостями його зміни, з діями інших об'єктів і складових зовнішнього середовища, які впливають на процеси, що відбуваються у середовищі та не можуть бути враховані заздалегідь;

- по-третє, стратегія обов'язково пов'язана з діяльністю людей, з їх фізіологією, психологією, етикою, з умовами їх життя. Людський чинник завжди слід враховувати при виборі тієї чи іншої стратегії;

- по-четверте, стратегія обов'язково спрямована на отримання бажаних результатів, досягнення певних цілей, які визначаються як стратегічні;

- по-п'яте, стратегія - це те, що дозволяє приймати рішення в ситуаціях, які не дають можливості повністю передбачити ефект від цих рішень в умовах, коли шлях до кінцевого результату заздалегідь не відомий, а має бути встановлений у процесі виконання стратегічних дій.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Основні підходи до розробки стратегії [58,74]:

1. Прескриптивний підхід концентрує увагу в основному на тому, яким чином має сформулюватися стратегія, а не на тому як вона формуються насправді.

На початку 60-х років XX століття прихильники дизайнерської школи (Кеннет Ендрюс, Чандлер) запропонували основну логічну схему неформальної розробки концепції бізнесу, на яку спираються дві інші школи цієї групи. В даній школі був створений SWOT-аналіз і думка про необхідність відповідності внутрішнього потенціалу організації можливостям її зовнішнього середовища. Формування стратегії повинне бути продуманим процесом свідомого мислення. Відповідальність за контроль над стратегічним процесом і його свідомим характером покладається на керівника. Модель побудови стратегії повинна залишатися досить простою і неформальною. Стратегія повинна бути єдиною у своєму роді: кращою, отриманою в результаті індивідуального моделювання. Процес моделювання вважається завершеним, коли стратегія сформульована як перспектива. Тільки після того як унікальна, дозріла, ясна і проста стратегія остаточно сформульована, починається процес її впровадження [59].

Школа планування (І. Ансофф) формалізувала схему аналізу «дизайнерів». Стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, що розбивається на окремі кроки, схематично зображені у виді контрольних таблиць і підтримувані відповідними методами. Відповідальність за принципову сторону всього стратегічного процесу покладається на вище керівництво компанії; відповідальність за практичну сторону лягає на плечі кадрових плановиків. При завершенні процесу стратегії з'являються цілком готовими і перетвореними в бюджети, плани і програми дій. Останнім часом ефективність такого підходу піддається сумніву. Теорії, розроблені для умов тихих в економічному плані шістдесятих, навряд чи будуть надійно працювати на ринках, які переживають кардинальні зміни всіх традицій - від традицій споживання до традицій конкуренції [7].

Проте в 80-х рр. на зміну школі планування приходять третя «рецептурна» школа - школа позиціонування. Основна її ідея полягає в аналізі набору стратегічних позицій на ринку. Представники даної школи (М. Портер) акцентують увагу в першу чергу на змісті стратегії, а не на процесі її формування. Проведення ретельного зовнішнього і внутрішнього аналізу сил (ресурсів та можливостей), визначення суттєвої конкурентної переваги, вибір стратегії і побудова бар'єрів та пасток для партнерів, конкурентів і споживачів основний зміст рецепту. Основну роль у цьому процесі відіграють аналітики, що надають результати своїх розрахунків офіційно контролюючий вибір менеджерам. Результатом даного процесу є одержання організацією готової стратегії; структура ринку активно стимулює виникнення визначених стратегій позиціонування [73, 74].

2. Дескриптивний підхід (школа підприємництва, когнітивна група, школа навчання, школа влади, школа культури, школа зовнішнього середовища) фокусує увагу на специфічних аспектах формування стратегії. Головна ідея даного підходу полягає не в розробці рецептів ідеальної стратегічної поведінки, а відображенні того, як насправді відбувається процес формування стратегії.

Підприємницька школа (Шумпетер, Пітерс, Левін). Стратегія існує у свідомості керівника у виді перспективи, а саме інтуїтивного вибору напрямку руху і передбачення майбутнього організації. Процес формування стратегії можна назвати напівсвідомим; він базується на життєвому досвіді й інтуїції керівника незалежно від того, народжується ідея в його свідомості або він сприймає її ззовні. Керівник одержимо просуває свою концепцію, особисто контролює її здійснення, щоб у разі потреби внести в процес своєчасні корективи. Для стратегічного передбачення характерна гнучкість, а підприємницька стратегія є одночасно і продуманою і несподівано-виникаючою - визначеною з погляду цілісності концепції і такою, що розвивається, оскільки деталі визначаються в процесі формування [64].

Школа пізнання (Карнегі Меллон і Герберт Саймон) розглядає закономірності психології пізнання крізь призму вдалих стратегій. Стратегії можуть формуватися тільки як загальне бачення, засноване на засвоєних людиною концепціях, уявленнях, схемах. Крім того, концепції стратегій важко піддаються впровадженню, дуже далекі від оптимуму, а після впровадження неймовірно важко корегуються [76].

Кожна наступна школа намагалася змінити сприйняття стратегічного процесу як процесу, що залежить насамперед від впливу окремої особистості. Так, школа навчання вважає, що складний і непередбачений характер зовнішнього середовища організації, часто в сукупності з необхідністю постійно обновляти потрібні для вироблення стратегії знання, перешкоджає здійсненню зваженого контролю: вироблення стратегії повинне насамперед знайти форму процесу навчання - принаймні в той момент часу, коли формування і впровадження стають нероздільними. Можливо, кращим в організації «учнем» повинний бути її керівник, але набагато частіше має місце навчання колективу: у більшості організацій є багато потенційних стратегів. Процедура навчання носить розвиваючий характер. Стратегічні ініціативи здійснюються тими, у кого є здібності і ресурси для навчання. Таким чином, стратегії можуть виникати в самих несподіваних місцях і в самому незвичайному образі [16].

Школа влади («дипломат») акцентує увагу вищого керівництва на управлінні політичними коаліціями всередині організації та участі в коаліціях поза її межами. Згідно даного підходу стратегія являється взаємодією між групами людей, що базується на вмінні переконувати, переговорах, політичних іграх навколо інтересів, поглядів та прагнень, а часто - безпосереднім управлінням конфронтацією. Виникаючі в такий спосіб стратегії, як правило, носять спонтанний характер і приймають форму позиції або уловки, а не перспективи [21].

На відміну від неї «культурна школа» трактує формування стратегії - як процес соціальної взаємодії, заснований на загальних для членів організації

переконаннях і розумінні. Вірування індивіда є результат процесів залучення до визначеної культури або соціалізації, як правило, не виражених явно і невербальних, хоча іноді посилюваних більш формальним вихованням. Отже, члени організації здатні лише частково охарактеризувати переконання, на яких базується їхня культура, у той час як її джерела і пояснення можуть залишатися для них малозрозумілими. Як наслідок, стратегія приймає форму насамперед перспективи і тільки в другу чергу позиції, що укоренилася в колективних прагненнях (не обов'язково явно виражених) і відбитої в моделях, що захищають глибинні ресурси і можливості організації, що утворюють основу її конкурентних переваг. Таким чином, основною характеристикою стратегії виступає визначеність (навіть якщо вона не цілком усвідомлена) [91].

є одна школа - школа оточення (зовнішнього середовища) - визначає зовнішнє оточення, що виявляється як набір сил загального характеру, який є головним елементом процесу створення стратегії. Організація повинна або адекватно реагувати на ці сили, або їй прийдеється поступитися їм. Таким чином, керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, його задача - ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення адаптації організації [87].

Організації збираються разом в особливих нішах екологічного типу, де вони залишаються доти, поки їхні ресурси не убожіють і ворожість середовища не стає надмірною. Потім організації припиняють своє існування.

3. Побудова стратегії як процес трансформації (школа конфігурації). Представники даної школи у своїх роботах намагаються інтегрувати різні елементи поняття «стратегія» (процес формування, організаційні структури, контекст діяльності) у визначення основних стадій (найчастіше послідовних) життєвого циклу організації [44].

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що [13]:

– здебільшого фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді;

– стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

– кожне конкретне підприємство повинно формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

Високі темпи зростання виробництва призвели до проблем багатоваріантності розвитку корпоративної економіки. Це змістило акценти в менеджменті на прогнозування майбутнього розвитку і призвело до появи стратегічного управління [34]. Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [18].

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [21].

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [60].

В науковій літературі виділено кілька точок зору на визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображені в практичному менеджменті. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

## Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління

№	Назва підходу	Ключові положення підходу
1	дизайнерський	Побудування стратегії - це спроба досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.
2	формальний	Створення стратегії розглядається як відносно ізольований систематичний процес формального планування.
3	аналітичний	Процес формування стратегії – це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми в залежності від галузевої структури ринку.
4	підприємницький	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника-підприємця організації.
5	навчальний	В сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої стратегії не має сенсу; стратегію необхідно створювати поступово, по мірі розвитку і навчання організації.
6	політичний	Розробка стратегії – це процес боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку.
7	трансформаційний	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації.

Джерело: [13, 14]

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи. Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників [58]: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Основними етапами стратегічного управління є: місія; цілі; аналіз середовища; розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проектів та програм; реалізація планів, проектів та програм; контроль за виконанням; оцінка результатів та коригування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Схема стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [76, 85]

Різниця в окремих елементах пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту. Наприклад, цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розробки та реалізації, однак етап цілевстановлення спостерігається в кожній з відомих моделей стратегічного управління. Відмінності існують і у виборі елементів, з яких потім формується система стратегічного управління.

## 1.2. Методи управління стратегічним портфелем підприємства

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації [9, с. 201].

Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. У той же час необхідно пам'ятати, що аналіз портфеля бізнесів – це тільки один з інструментів стратегічного управління та не заміняє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому [9, с. 201]. Корпоративний портфель - сукупність бізнес-одиниць, які належать одному і тому ж власнику. Мета створення портфеля - досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різноманітних видів діяльності (різних видів бізнесу).

Портфельний аналіз - інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства оцінює власну господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки і скорочення або припинення інвестицій у неефективні напрямки. При цьому оцінюється відносна привабливість ринку і конкурентоспроможність фірми на кожному з них. При цьому передбачається, що портфель повинен бути збалансований, тобто повинно бути забезпечене правильне співвідношення підрозділів, які мають надлишки капіталу та підрозділів, для яких цей капітал необхідний для розвитку. Основними прийомами портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких бізнес одиниці можуть порівнюватися між собою і для яких використовуються такі критерії: темп

зростання обсягів продажів, частка ринку, конкурентоспроможність, фаза життєвого циклу, перспективність конкретної галузі або сектора економіки. При цьому використовуються принципи сегментування ринку, тобто виділення найважливіших критеріїв для аналізу зовнішнього середовища і діяльності підприємства та подальше їх попарне розгляд, тобто в будь-якій матриці використовують різні критерії, проте у всіх з одного боку розглядаються фактори внутрішнього середовища, з іншого - зовнішньої, тобто з одного боку - конкурентоспроможність кожної бізнес-одиниці, з іншого - перспективи розвитку ринку.

Переваги портфельного аналізу:

1 - приведення у відповідність бізнес-стратегій для досягнення рівноваги між підрозділами з метою швидкої віддачі і підготовкою майбутнього корпорації;

2 - розподіл кадрових і фінансових ресурсів між СБЕ (стратегічними бізнес одиницями);

3 - реструктуризація підприємства (ліквідація, поглинання, злиття та ін.. структурні зміни щодо укрупнення або скорочення бізнесу);

4 - можливість ранжирування СБЕ за ступенем їх переваг і прийняття рішень з кожної бізнес-одиниці. Процес портфельного аналізу складається з послідовних етапів ( рис. 1.2).

1) Усі види діяльності узагальнюють як бізнес-одиниці. Досить складне завдання правильного виділення СХП, оскільки в подальшому це пов'язано з перерозподілом ресурсів.

2) При визначенні конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку дуже важливим є вибір критеріїв, що надалі істотно вплине на стратегічні рішення.

3) При розробці стратегій для кожної бізнес одиниці розглядається можливість об'єднання в групи бізнес одиниць з однаковими стратегіями.

4) Проводиться оцінка співвідношення бізнес-стратегій зі стратегією корпорації, і в разі не співпадання цих стратегій бізнес-стратегії коригуються.

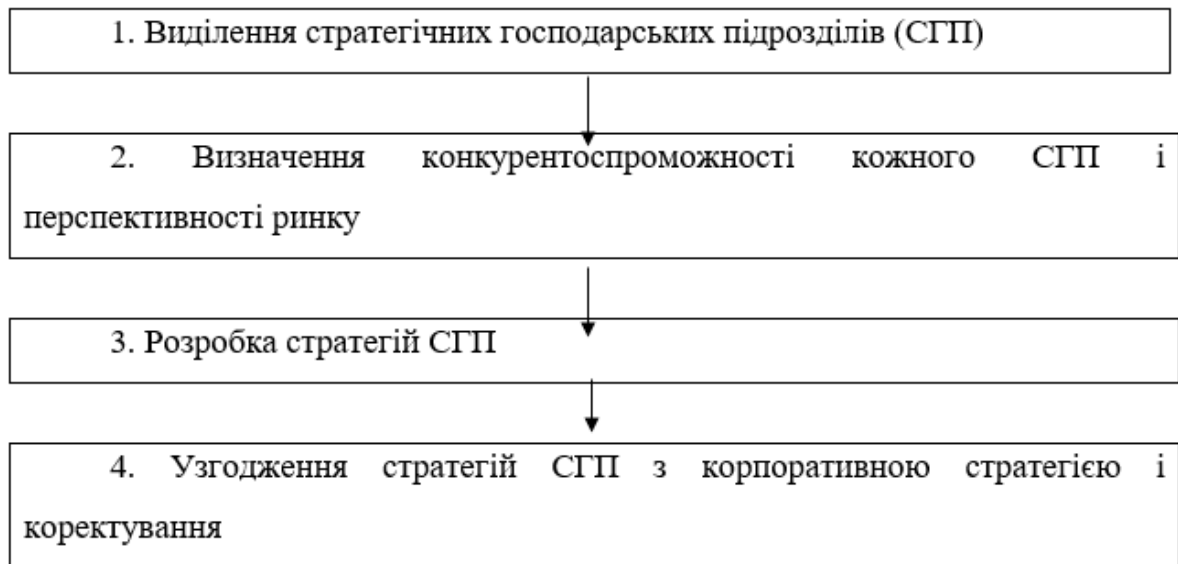


Рис.1.2. Етапи стратегічного аналізу

Джерело: [ ]

Проведення портфельного аналізу має такі особливості:

1 - використання даних про поточний стан бізнесу не завжди в подальшому може правильно відобразити тенденції розвитку галузі, тобто не завжди поточні дані можна екстраполювати на майбутнє;

2 - в будь-портфельній матриці всі види бізнесу оцінюються за двома критеріями, інші залишаються без уваги;

3 - побудова портфельних матриць пов'язано з великою роботою по сегментуванню ринку, по збору повної і достовірної про конкурентів, про сильні і слабкі сторони підприємства.

Основними методами портфельного аналізу. Найбільш часто використовуваними в діяльності підприємства, є модель ВКГ, модель McKinsey, модель життєвого циклу. Модель ВКГ дозволяє класифікувати кожне СХП по його частці на ринку щодо основних конкурентів і за темпами

зростання річних обсягів продажів у галузі. Використовуючи цю матрицю. Можна визначити:

- 1 - яке СХП грає провідну роль в порівнянні з конкурентами;
- 2 - яку динаміку мають ринки: розвиваються, стабілізуються або скорочуються.

В основі матриці лежить припущення, що чим більше частка ринку СХП, тим нижче витрати і вище прибуток ( рис.1.3).

Частка ринку	Вис ока	<b>Дійні корови</b>	<b>Зірки</b>
	Н изька	<b>Собаки</b>	<b>Важкі діти</b>
		<b>Низькі</b>	<b>Високі</b>
		<b>Темпи зростання ринку</b>	

Рис.1.3 Матриця БКГ

Джерело: [66]

Залежно від того, в якій квадрат матриці потрапляє СХП, робиться висновок про величину і необхідності інвестицій у нього. «Зірки» є лідерами на ринку, який швидко розвивається. Вони дають великі прибутки, але потребують значних ресурсів для підтримки свого положення в умовах жорсткої конкуренції динамічного ринку. У міру загасання ринку вони переходять в «дійні корови».

«Дійних корів» - лідери на відносно зрілому або згасаючому ринку. Обсяги продажів стабільні, не вимагають значних вкладень в маркетинг і наукові розробки, тому вони дають більше, ніж необхідно для підтримки їх положення на ринку. Надлишки коштів при цьому можна направити на розвиток ін.. СХП, таких як «зірки» або «дикі кішки». Однак якщо забирати у

них коштів більше, ніж це доцільно, вони можуть перейти в категорію «собак».

«Собаки» - підрозділ з обмеженим обсягом збуту на зрілому ринку або ринку, який скорочується і характеризує надмірні витрати на утримання позицій в галузі та незначні можливості росту. Тому доцільно або піти з ринку зовсім, або знайти спеціалізовану нішу.

«Дикі кішки» - мають незначну відносну частку ринку в галузі, яка швидко розвивається, тому необхідні значні кошти для підтримки і зміцнення конкурентних позицій та їх характеризують надмірні витрати, тому слід визначити, чи є в корпорації достатні кошти для переміщення їх в зірки, а якщо ні - то в «собаки». Тому потрібно прийняти рішення або про подальші інвестиції, або про відхід з ринку. Залежно від комбінації частки ринку та темпів зростання, обирається індивідуальна стратегія для кожного товару (асортиментної групи) продуктового портфелю підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3

## Рекомендації щодо розвитку товарного портфелю

Квадрант у матриці БКГ	Прибутковість товару або товарної групи	Грошові потоки	Можливі стратегії
“Важка дитина”	Низька, може зростати або скорочуватися, нестабільна	Від’ємні	Два напрями розвитку: «Зірка» або «Собака» (вкладання інвестицій або виведення товару з ринку)
“Зірка”	Висока, стабільна, може зростати	Рівень беззбитковості з подальшим ростом	Необхідність вкладання інвестицій для зростання
“Дійна корова”	Висока, стабільна	Стабільні, позитивні	Підтримка розвитку, інвестування у інші товарні групи
“Собака”	Низька, нестабільна	Рівень беззбитковості або від’ємні	Виведення із асортиментного портфелю

Джерело: удосконалено автором за [11,66]

Матриця ВКГ показує напрями руху коштів в корпорації за наявності СХП з різним рівнем дохідності. Недоліки:

1 - вона будується на недостатньо чіткому визначенні ринку і частки ринку для кожної бізнес одиниці, тому незначні зміни у визначенні цих параметрів можуть привести до значних змін у частці ринку і до зовсім іншим стратегічним висновків;

2 - дуже велике значення при цьому має частка ринку, хоча існує багато інших параметрів бізнесу, які впливають на прибутковість, але не використовуються в матриці ВКГ;

3 - матриця ВКГ не може використовуватися для галузей з низьким рівнем конкуренції або з невеликими обсягами виробництва;

4 - високі темпи зростання галузі - не єдині критерій оцінки галузі;

Цих недоліків спробували уникнути розробники матриці, що враховує кілька критеріїв оцінки конкурентної позиції бізнес-одиниці і привабливості галузі (консалтингова група McKinsey). Ця модель була розроблена на замовлення General Electric. (рис.1.4)

Привабливість ринку	Переможець (1) ☐	Переможець (2) ☐	Питання ☐
	Переможець (3) ☐	Середній бізнес ☐	<u>Програвший (1) ☐</u>
	<u>Створюючий прибуток</u> ☐	<u>Програвший (2) ☐</u>	<u>Програвший (3) ☐</u>
☐	Відносні переваги на ринку ☐		

Рис. 1.4 Матриця аналізу господарського портфелю підприємства  
Джерело: [ 11, 37, 38, 53]

Дана модель має 9 квадратів (більш складну структуру) і враховує конкурентну позицію і привабливість галузі, які ранжирують за трьома рівнями. Для визначення рівня розглянутих параметрів пропонується набір критеріїв, що характеризують конкурентну позицію і привабливість галузі. Для конкурентної позиції це частка ринку (абсолютна і відносна), зростання

обсягів продажів СХП, широта асортименту, ефективність системи маркетингу, рівень використання потужностей СХП, рівень рентабельності СХП, імідж СГП.

Для привабливості галузі використовують розмір ринку, географічні переваги, динаміку ринку, чутливість ринку до цін, циклічність розвитку ринку, рівень конкуренції, чутливість до товарів-замінників, галузевий рівень рентабельності, галузева структура витрат. Експертним шляхом відбираються найбільш значущі параметри і приступають до побудови матриці за такою схемою:

1 - оцінюють привабливість галузі за таким моментам:

- Вибирають найбільш суттєві критерії оцінки - ключові фактори успіху (КФУ);

- Кожному фактору надають вагу, яка відображає його значимість з точки зору корпоративних цілей; в сумі питома вага повинна бути дорівнює 1;

- Дають оцінку привабливості ринку по кожному з обраних факторів за шкалою від 1 до 5 (від 1 до 10), при цьому 1 - непривабливий ринок, 5 або 10 - привабливий ринок;

- Перемножують вагу і оцінку, отримують зважену оцінку, підсумовують отримані твори і визначають рейтинг привабливості ринку даного СХП.

2 - оцінюється «сила бізнесу» або конкурентна позиція за аналогічною процедурою (пункт 1). У результаті отримують зважену оцінку (рейтинг) конкурентної позиції.

3 - всі підрозділи корпоративного портфеля, які були досліджені на попередньому етапі, позиціонують по їх параметрам у матриці, яка буде відображати стан корпоративного портфеля;

4 - аналіз корпоративного портфеля вважається завершеним, коли поточний стан проектується на майбутнє. Для цього слід оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість

галузі, а внутрішнього середовища - на майбутню конкурентну позицію СХП. Т. ч. управлінці повинні з'ясувати: Чи буде в майбутньому поліпшення стану корпоративного портфеля; Чи є розрив між його прогнозованим і бажаним станом. Якщо розрив є, то слід переглянути прийняті стратегії. Умовно матрицю можна розбити на 3 зони: Зона А (квадрати 1, 2, 4); Зона Б (квадрати 3, 5, 7); Зона В (квадрати 6, 8, 9).

Зона А відповідає позиції збільшення інвестицій.

Зона Б відповідає позиції підтримки інвестицій на колишньому рівні.

Зона В відповідає позиції скорочення (зупинення) інвестицій.

Конкретно кожна клітина матриці відповідає прийняттю стратегічних рішень, а саме:

1 - агресивне зростання, збільшення інвестицій, пошук шляхів підтримки конкурентної позиції;

2 - виборчий зростання, слід провести оцінку потенціалу СХП для можливості підтримки лідерства через сегментування;

3 - стабілізація - пошук ніш, розгляд варіантів придбань без збільшення потоку інвестицій, планове скорочення;

4 - виборчий зріст - пошук сегментів зростання, контрольовані інвестиції для підтримки позиції на ринку;

5 - скорочення асортименту, підтримку інвестицій з подальшим їх зниженням, скорочення окремих напрямів діяльності;

6 - відповідає стратегії «збору врожаю» з подальшим можливим відходом з ринку;

7 - стабілізація інвестицій, пошук ніш на ринку, планові скорочення;

8 - слабка позиція з середньою привабливістю галузі, передбачає пошук ніш або варіантів виходу з ринку («збір врожаю»);

9 - відповідає стратегії виходу з ринку (ліквідації) - припинення інвестицій.

У нашому прикладі для розглянутого СХП прийнятна стратегія виборчого зростання для збереження лідерства через пошук найбільш

сприятливих сегментів. Незважаючи на переваги матриці McKinsey в порівнянні з матрицею BCG (вона більш детальна, використовує більшу кількість параметрів), наявність експертних оцінок накладає певну суб'єктивність на прийняті стратегічні рішення. Недоліки матриці McKinsey:

- 1 - існують складності обліку ринкових відносин, дуже велика кількість чинників, які складно виміряти;
- 2 - суб'єктивність оцінки позиції СГП;
- 3 - дуже загальний характер рекомендацій, з яких складно вибрати конкретну стратегію.

Матриця життєвого циклу (групи ADL) використовує підхід з позицій життєвого циклу і конкурентної позиції бізнес-одиниць, відповідно до яких розглядаються 4 фази життєвого циклу, а саме: народження, зростання, зрілість і спад і 5 (6) позицій бізнесу: 1 - ведуча (домінуюча); 2 - сильна; 3 - сприятлива (помітна); 4 - міцна; 5 - слабка; 6 - нежиттєздатна.

Співвідношення 4 фаз та 5 (6) позицій бізнес дозволяє побудувати матрицю, містить 20 (24) клітини. Розробники матриці запропонували детальний довідковий матеріал, що містить характеристики конкурентних позицій бізнес-одиниць і характеристики стадій життєвого циклу галузі.

Крім того, модель ADL може продемонструвати внесок кожної СГП у фінансовий портфель корпорації, тобто у відповідній осередку матриці наводиться цифра, що показує внесок у визначений показник. Це може бути частка обсягу продажів, активів бізнес-одиниць в продажах і в активах корпорації. Крім того, розробники показали грошові потоки та інвестиції для кожної клітини матриці, а також рекомендували загальні та уточнені стратегії для кожної з них (24 уточнені стратегії, які є унікальним внеском у методику стратегічного планування, оскільки вибір такої стратегії означає перехід від стратегічного до оперативного планування). Матриця ADL особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару дуже малий і де бізнес не може досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідну стратегію.

Недоліки матриці ADL: 1) є дуже схематичною і може привести недосвідчених менеджерів до прийняття нетворчих механістичних рішень; 2) матриця обмежена тільки тими стратегіями, в яких не робиться спроби змінити життєвий цикл, проте є ринки, які з зрілих можуть перейти в зростаючі і навпаки; 3) система конкуренції як одна з функцій життєвого циклу може бути різною в різних галузях, тобто це суперечить основним теоретичним положенням матриці, наприклад, конкуренція на стадії зародження є фрагментарною.

### **1.3. Сучасний стан стратегічного управління підприємствами в Україні**

Діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, промислові підприємства України можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдасться передбачати зміни і відповідно вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них. Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання.

На сьогодні у світовій практиці таким підходом є стратегічний менеджмент - управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі. На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління, як правило, не знайшли широкого поширення. Більшість керівників не вбачають потреби необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному

середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

У випадку застосування стратегічного управління на підприємстві, в коженданий момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому слід мати на увазі, що вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. А продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища.

У той же час, крім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка об'єктивних причин, що обумовлюють той факт, що вітчизняними підприємствами формування стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію дострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розроблення інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розроблення можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розроблення системи управління портфелями цінних паперів. А для цього

потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і брак фахівців необхідного рівня об'єктивно обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності на підприємствах, а також їх економічного консультування.

Проблема запровадження системи стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством у довгостроковому періоді не існує і тому треба постійно обирати той тип менеджменту, який є найбільш адекватним і певному типу підприємств, і певному виду проблем. Тобто до запровадження на підприємстві стратегічного менеджменту треба підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. Таким чином, хоча запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом, але на жаль, поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Стратегічна проблематика підприємств в Україні пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом

виробництва тощо. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. Тому постановка стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах виглядає так (рис. 1.5). На вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного менеджменту пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання.

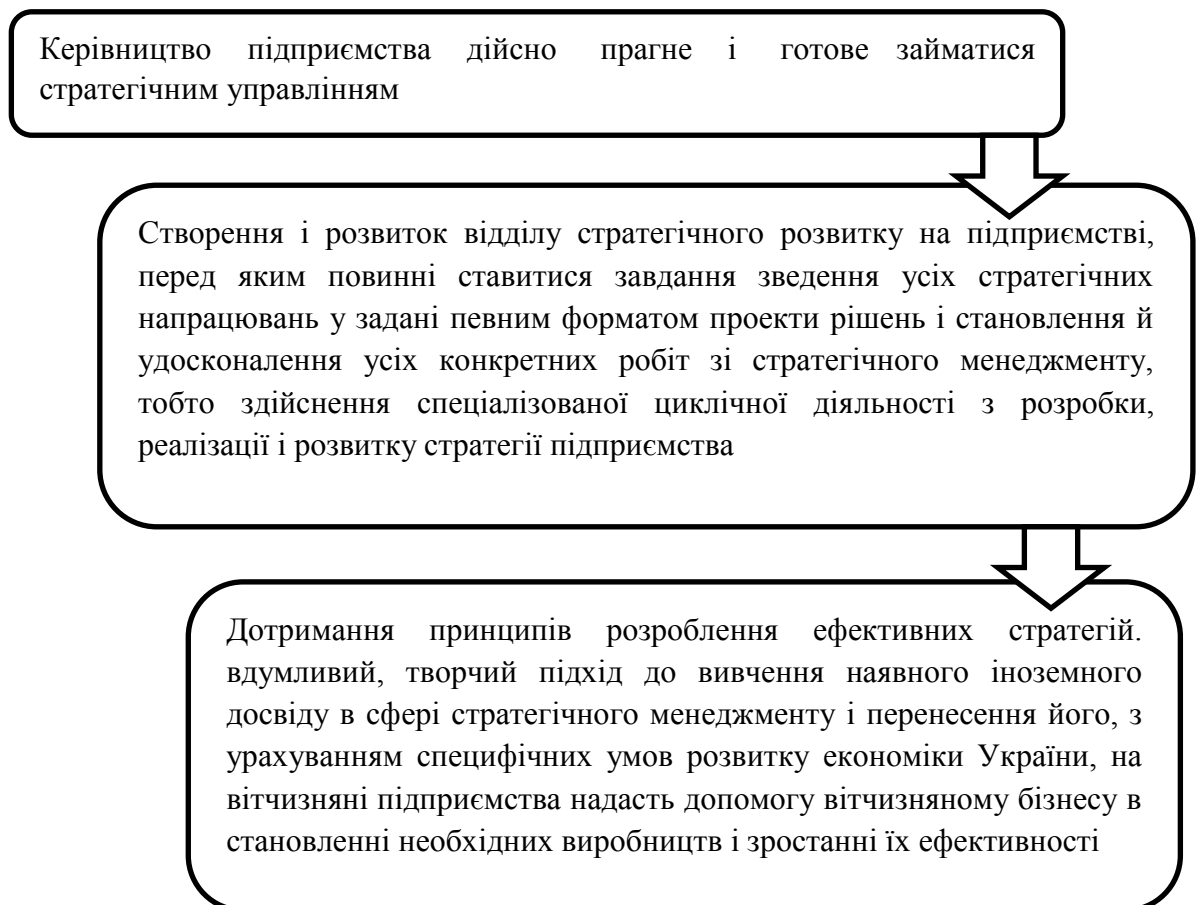


Рис. 1.5. Характеристика постановки стратегічного управління на підприємствах в сучасних умовах

Джерело: систематизовано автором на основі [44, с. 29]

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічний

менеджмент, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. І, як показує зарубіжний, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці децентралізації управління компаніями. Згідно з цим підходом відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів, які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного менеджменту у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей. В світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо- господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто компонують на основі базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення витратків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції. Таким чином, головними, перспективними питаннями повинен займатися безпосередньо генеральний директор або власник бізнесу, якому можуть допомагати референти (штаб). У протилежному випадку йому доведеться зрештою поступитися місцем іншій особі, що фактично виконує даної функції.

Формування моделей стратегічного управління базується не тільки на аналізі ринкової та науково-технічної інформації, а й на обґрунтуванні допустимих переваг (гіпотез). Використання тієї чи іншої моделі для перевірки адекватності вибору стратегії, шляху досягнення переваг диктується тим, що стратегічне управління проводиться в умовах невизначеності інформації про стан, структуру ринку й зміни, що прогнозуються. Ентропія (невизначеність) прийнятих рішень є чинником, який характеризує рівень повноти, понятійності, достовірності та своєчасності інформації про економічний тренд факторів зовнішнього середовища, що визначають ситуацію та умови вибору стратегії. Кожна гіпотеза стратегічного управління несе в собі певну невизначеність, що залежить від виду та глибини проведеного маркетингу та економічного аналізу, впливає на вибір методів стратегічного аналізу та планування. Кожна гіпотеза може бути розглянута за допомогою різних моделей, які формують і доповнюють уявлення про майбутню продукцію/послугу, що надає конкурентної переваги підприємству [8]. Отже, однією з причин ретельного стратегічного управління є невизначеність та ризики щодо створення переваг підприємства у конкуренції за ресурси, частку ринку, рівень прибутковості та інші переваги на ринку товарів і послуг. Організація буде набувати конкурентоспроможності, якщо менеджмент організації здатен адекватно визначати спільну ціль й ефективно розподіляти ресурси, щоб забезпечити їх досягнення. Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються за рахунок чотирьох функцій стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування (управління проектами). Тобто, ринок визначає необхідність, а підприємство – бажаний результат у тій кількості та тієї якості, що надають підприємству стратегічну перевагу у конкуренції. Порушення цієї ринкової рівноваги може викликати кризові ситуації, вихід з яких потребує додаткових ресурсів та інтелектуальних зусиль, що, безперечно, по-різному (як

позитивно, так і негативно) впливає на розвиток підприємства. Тому здатність вчитися на прорахунках попередніх стратегічних рішень дає можливість виробити алгоритм стратегічного управління, додержання якого допоможе уникнути небажаних невдач. Серед таких рекомендації є:

- встановлення концептуальних положень (рекомендацій) зі стратегічного управління (обсягу ринкової ніші; напряму діяльності; виду продукції (послуги), ринкової кон'юнктури, обмежень тощо);
- визначення технологічних аспектів (методів, способів, прийомів у технології виробництва нової продукції, послуг, сервісу та факторів виробництва, що з ними пов'язані);
- визначення ресурсних аспектів (типу виробництва, потужності, ціни, джерел постачання, укладання контрактів тощо);
- визначення кадрових аспектів (керівників проектів, провідних спеціалістів, експертів та ін.);
- встановлення організаційно-управлінських аспектів, адекватних оргструктур управління та відповідних механізмів управління, що забезпечать організаційні зміни.

Цей алгоритм може бути скорегований у залежності від виду, терміну, значення та масштабності стратегічної програми [9]. Окремі характеристики споживчого ринку такі, як: мінливість попиту й смаків; вартісний потенціал споживчого попиту; профільна сегментація споживачів; тривале утримання економічної уваги споживачів («амортизація»; «продаж-купівля»; «дисконт споживачів») можуть бути ефективно використані при розробці стратегічних програм, направлених на формування споживчих смаків та інтересів, інтеграцію та мережування виробництв, сервісу та післяпродажного обслуговування, диверсифікації продукції (послуг).

Економічна увага споживача («приручення» споживачів, формування споживчої залежності) – безперечна перевага підприємства-виробника, оскільки формування запитів і вибір продукції цього виробника відбувається саме під впливом переваг, які були знайдені у процесі співпраці з ринковим

середовищем і конкретними потребами споживачів. У такий спосіб підприємство формує «своїх» споживачів, які перетворюються у його стратегічний актив. Отже, стабільність місткості споживчого ринку надає можливість підприємству проводити певну стратегічну політику, виокремлювати споживчі групи, відносини, стани, поведінка й запити яких виступають стратегічним активом розвитку підприємства.

Конкуренти прагнуть продемонструвати власні переваги, виборюючи увагу споживачів. Однією з сфер конкуренції є ресурси, тому серед конкурентів слід відзначати:

- споживачів і постачальників ресурсів, які функціонують на одному галузевому ринку і конкурують за право постачати/споживати певні ресурси для виготовлення продукції/послуг;

- потенціал галузевих конкурентів, поява на ринку яких існує відносно постійно. Або тих, хто спроможний «дублювати» або «тиражувати» дії виробників, пропонуючи різноманітні послуги: дрібний гурт або дешеву продукцію (підробку) і просуваючи «власну марку» на певному сегменті ринку, який провідна компанія не може обслуговувати;

- зміни у галузевих виробництвах, вплив яких необхідно враховувати для того, щоб мати можливість заздалегідь прогнозувати інвестиційні потреби під проекти та управління змінами на підприємстві. А це потребує визначення інноваційно-інвестиційних пріоритетів щодо пошуку нових можливостей для компанії, де конкурентні фактори виявились слабкими [10].

Ресурси як стратегічна перевага надає менеджменту компанії підтримку щодо наявності (дефіциту) певного виду, ціни, джерел та умов постачання тощо. Головним завданням стратегічного управління є не стільки накопичення матеріальних (фінансових, сировинних матеріалів, напівфабрикатів, енергії, персоналу тощо) і нематеріальних (інформації, знань, досвіду, компетенції, якості продукції, комунікацій, стандартів, корпоративної культури тощо) ресурсів, скільки їх концентрація на

взаємопов'язаних напрямках у діяльності компанії. У сучасних умовах конкурентоспроможний той, хто швидко реагує на зміни обставин, не боїться ризику, займається інноваційною діяльністю і сприймає нові технічні та економічні рішення. Він виграє тоді, коли йде в ногу з часом, нарівні з технічним прогресом. Аналізуючи роль цих факторів та, зокрема, їх вплив на поведінку менеджера, дослідники визначають такі інноваційні напрями стратегічного управління:

- традиційне – фірма не прагне ні до чого іншого, крім підвищення якості продукції, яку випускає. При цьому є повна гарантія, що в довгостроковій перспективі ця фірма відстане техніко-технологічно та економічно;

- опортуністичне – фірма зайнята пошуками такого продукту, який не потребує великих витрат на дослідження та розробки, але з яким вона протягом певного часу одноосібно присутня на ринку. Пошук та використання «щілин» передбачає не тільки глибоке знання ринкової ситуації, високий рівень техніко-технологічного розвитку та адаптаційні здібності, а й високий рівень ризику втрати монопольного становища;

- імітаційне – нову технологію купують за ліцензіями. Це дешевше, швидше та надійніше, ніж власні розробки і винаходи. Проте для адаптації винаходу та створення на його основі оригінального продукту необхідна висока кваліфікація та комплекс заходів щодо підтримання досягнутого рівня;

- оборонне – у фірмі дослідження та розробки провадяться без претензій на зайняття провідних позицій, їх мета – не відставати від інших у технічному розвитку та підвищувати технічний рівень виробництва;

- залежне – великі корпорації передають для виробництва нової продукції метод її виготовлення дрібним фірмам;

- наступальне – прагнення фірми до першості на ринку. Це потребує високої кваліфікації та організаторської праці, але результати себе

виправдовують. Для цього необхідно: організований, ефективний інноваційний процес; наявність новаторів; не традиційно мисляче керівництво, здатне до нових ідей; можливість розподілу ризику; знання ринку.

На початковому етапі розвитку підприємство (фірма), як правило, не може вибрати наступальний напрям. Реальним є напрям традиційного типу. Потім вже від розвитку фірми, від її керівництва залежить, як вона зуміє перейти від становища емітатора, що використовує чужі результати технічного розвитку, до наступальної поведінки, ґрунтується на власних творчих можливостях. Отже, вибір моделі управління, напрям інноваційної діяльності – це є вибір управлінської стратегії на той чи інший період функціонування та розвитку підприємства (фірми). Процес цей не простий, індивідуальний, потребує знань, досвіду, ретельної підготовки та відповідальності.

Отже, враховуючи сучасний стан стратегічного управління на підприємствах, необхідно передбачати в управлінській діяльності реалізацію наступних функцій:

- 1) визначення цілей фірми з урахуванням ринкової ситуації;
- 2) визначення коштів досягнення цих цілей;
- 3) сегментація, тобто поділ загальної мети на підцілі;
- 4) розробка відповідних перспективних планів і програм.

## **Висновки до розділу 1**

Аналіз підходів до визначення поняття «стратегія» показує, що різні точки зору на це поняття як українських, так і закордонних вчених, дають різні змістовні трактування. Це свідчить про складність, багатоаспектність і багатоплановість поняття «стратегія». Отже, стратегія є умовою ефективного функціонування організації, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу організації його цілям.

На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і водночас інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємств будь-якої галузі, вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічних показників.

Метою стратегічного управління є визначення місії, завдань і стратегії, розробка та забезпечення впровадження системи планування, як інструменту реалізації стратегічних орієнтирів удосконалення підприємства та його самостійних підсистем, що є основою для забезпечення що це конкурентоспроможна сила в довгостроковій перспективі.

Портфельний аналіз – це метод, який дозволяє покращити стратегічне планування вашого бізнесу. Цей підхід передбачає аналіз довгострокової стратегії компанії. За результатами аналізу портфеля керівництво компанії може приймати більш обґрунтовані рішення щодо напрямків майбутньої діяльності компанії.

Портфельний аналіз заснований на складанні двомірних матриць при виділенні внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток того чи іншого продукту.

Основними методами портфельного аналізу є моделі Бостонської Консультативної Групи, ADL, McKinsey. Кожна з цих матриць має свою історію виникнення і конкретні ситуації для застосування.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ З МЕТОЮ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Дослідження розвитку коньячної галузі України

Ринок алкогольних напоїв є одним з найбільш пріоритетних і бюджетоутворюючих секторів харчової промисловості України. Це також визначає той факт, що держава регулює діяльність своїх суб'єктів і ринок в цілому, як на законодавчому рівні, так і іншими механізмами. Виробництво алкогольних напоїв в країні завжди характеризувалося високим рівнем конкуренції і приваблювало нових підприємців та інвесторів. Це пов'язано з кількома причинами, особливо з усталеною традицією споживання алкогольних напоїв, високим попитом на продукцію і високою рентабельністю. Все це забезпечує високий рівень якості продукції, підвищену інноваційну активність підприємства але, незважаючи на переваги, сучасним вітчизняним підприємствам доводиться щодня справлятися з викликами, які виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. У 2020 році необхідно було адаптуватися до вже знайомих підприємцям факторів впливу на навколишнє середовище (високий рівень конкуренції на ринку, зміни в законодавстві, нестабільна економічна і політична ситуація в країні) і скоординувати всі бізнес-процеси в умовах карантинних обмежень через пандемію SARS-CoV-2. Але повномасштабне вторгнення російських військ в Україну у 2022 році стало ще більшим шоком для бізнесу та країни загалом. Підприємцям довелося забезпечувати не тільки власну безпеку, а й можливість захисту або евакуації компаній з окупованих територій і районів, де велися активні бойові дії. Все це вплинуло на ємність, структуру і стан всього ринку алкогольних напоїв.

Ринок алкогольних напоїв є складовою частиною харчової

промисловості і відіграє важливу роль у формуванні національного бюджету. Алкогольні напої включають напої, що містять не менше 1,5% етилового спирту, особливо горілку, лікери, вино, пиво, бренді і т.д. незважаючи на те, що цей ринок дуже привабливий для підприємців з вищевказаних причин, алкогольні напої - це певний вид продукції, який робить негативний вплив на здоров'я людини. Саме тому функціонування ринку алкогольних напоїв та здійснення бізнесу на ньому характеризується достатнім рівнем контролю та впливу з боку держави. Давайте точно проаналізуємо, які нормативні акти національного законодавства діють в даний час, регулюють виробництво алкогольних напоїв і їх оборот, і як були прийняті останні зміни (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Нормативні акти, що регулюють виробництво та обіг алкогольних напоїв в  
Україні

Нормативний акт	Стислий зміст закону	Останні зміни
<b>Податковий кодекс України</b> [Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Верховна Рада України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text;">.https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text;</a> ]	регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства	№ 2747-IX від 16.11.2022. Зміни щодо благодійної допомоги
<b>ЗАКОН УКРАЇНИ</b> «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» [Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в	визначає основні засади державної політики щодо регулювання виробництва, експорту, імпорту, оптової і роздрібно торгівлі названих у законі категорій продукції та забезпечення їх високої якості та захисту здоров'я громадян, а також посилення боротьби з незаконним виробництвом та обігом на території України	№ 2468-IX від 28.07.2022. Зміни щодо надання ліцензії та атестації виробництва

<p>електронних сигаретах, та пального : Закон України від 11.07.1996 № 481/95-ВР. Верховна Рада України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text;">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text;</a></p>		
<p><b>ЗАКОН УКРАЇНИ</b> «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 13.09.2001 № 771/97-ВР. Верховна Рада України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text;">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text.</a>]</p>	<p>визначає правові та організаційні засади забезпечення безпечності матеріалів і предметів, призначених для контакту з харчовими продуктами, з метою забезпечення захисту життя і здоров'я людей, а також інших прав та інтересів споживачів</p>	<p>№ 2718-IX від 03.11.2022. Зміни щодо гігієнічних вимог, переробку та простежуваність харчових продуктів</p>
<p><b>ЗАКОН УКРАЇНИ</b> «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII. Верховна Рада України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text;">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text.</a>]</p>	<p>встановлює правові та організаційні засади надання споживачам інформації про харчові продукти з метою забезпечення високого рівня захисту здоров'я громадян і задоволення їхніх соціальних та економічних інтересів</p>	<p>№ 2718-IX від 03.11.2022. Зміни щодо ідентифікації партій, до яких належить харчовий продукт</p>
<p><b>НАКАЗ</b> «Про затвердження Правил виробництва коньяків України» [Про затвердження Правил виробництва коньяків України: Наказ від 27.12.2018 № z0875-18 / Міністерство аграрної політики : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0875-18/ed20210305#Text;">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0875-18/ed20210305#Text.</a>]</p>	<p>визначають порядок виробництва коньяків України та є обов'язковими для складання технологічних інструкцій, контролю коньячного виробництва всіма суб'єктами господарювання незалежно від форми власності</p>	<p>№ 2281-20 від 06.11.2020. Зміни щодо розподілу ординарних коньякі в витриманих не менше 3 років</p>
<p><b>ЗАКОН УКРАЇНИ</b> «Про виноград» Про виноград та виноградне вино : Закон України від 16.06.2005 № 2662-IV / Верховна Рада України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15#Text.">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15#Text. </a></p>	<p>регулює пов'язані з веденням виноградників та виробництвом винограду, вина та інших продуктів виноробства, визначає регламентацію і контроль в цих галузях виробництва, права і обов'язки виробників, повноваження органів виконавчої влади і спрямований на посилення боротьби з фальсифікацією виноробної продукції в Україні</p>	<p>№ 465-IX від 16.01.2020. Зміни щодо фальсифікації та переробки</p>

Джерело: розроблено автором

Аналіз нормативної бази з регулювання виробництва і обігу алкогольних напоїв в Україні виявив широкий спектр діяльності державних органів і держави в цілому. Звичайно, наведений вище перелік нормативних актів не є вичерпним, він підтверджує послідовність і компетентність державного управління та регулювання цієї галузі. Розглянемо обсяг продажів і частки українських товарів на внутрішньому ринку алкогольних напоїв України в динаміці за період з 2010 по 2020 рік. (рис. 2.1).

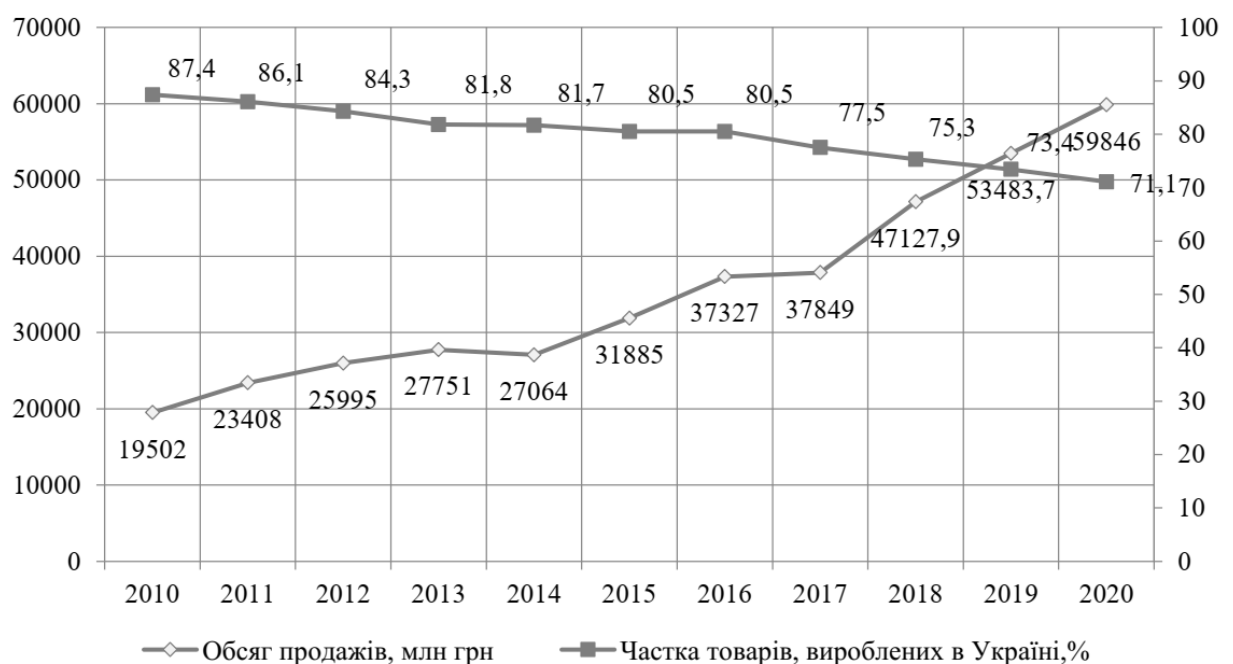


Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажів та частки українських товарів на внутрішньому ринку алкогольних напоїв

Джерело: [7, 8]

Аналіз обсягу продажів алкогольних напоїв і частки товарів, вироблених на внутрішньому ринку, викликав позитивну динаміку за першим показником, а по 2-му - негативну динаміку. Що стосується збільшення продажів алкогольних напоїв, то варто відзначити, що це відбувається через вплив багатьох факторів. Водночас негативна динаміка частки алкогольних напоїв, вироблених на внутрішньому ринку України, свідчить про зниження ділової активності вітчизняних підприємств, яке

почалося ще до повномасштабного вторгнення російської армії на територію України, що пояснюється кількома причинами. Експерти [9] підкреслюють, що основною причиною стало виробництво контрафактної горілкової продукції на вітчизняних напівлегальних підприємствах, рівень якого перевищував рівень легального виробництва. Ще однією причиною стагнації ринку алкогольних напоїв експерти [10] називають рішення уряду, а саме податкову політику України, що стимулювала розвиток тінювих виробників продукції щодо підвищення акцизного податку. Зростання цін і зниження купівельної спроможності призвели до довгострокового спаду на вітчизняному ринку алкогольних напоїв. У ньому аналізується конкурентний стан вітчизняного ринку алкогольних напоїв, визначаються його основні особливості, визначається структура ринку і типи конкурентних відносин (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

## Визначення типу конкурентних відносин ринку алкогольних напоїв

Характеристика ринку	Зміст ринкових відносин
Кількість продавців	Значна кількість виробників та продавців товару
Еластичність попиту	Попит еластичний
Контроль над ціноутворенням	Існує державне регулювання
Методи конкуренції (цінові/нецінові)	Присутні всі методи конкуренції
Бар'єри для входження на ринок	Є певні обмеження виходу на ринок
Структура ринку	Монополістична конкуренція

Джерело: [11]

Щодо кількості продавців зазначимо, що на ринку діє значна кількість виробників та продавців алкогольної продукції. Відповідно до основних показників діяльності вітчизняних підприємств [11], початок 2023 року характеризується позитивною динамікою. Не зважаючи на те, що у першому півріччі 2022 року діяла заборона продажу алкогольних напоїв, та негативно впливали деякі труднощі, пов'язані з логістичними та певними урядовими обмеженнями. Суттєві зміни почалися у III та IV кварталах 2022 р., що виникли у результаті поступового зняття заборони продажу алкоголю в тих

регіонах, де були відсутні активні бойові дії. Показники експорту також показали позитивну динаміку, що підтверджується його збільшенням у період з липня до грудня на 30 % порівняно з I та II кварталом відповідного року. Деякі експерти [12] галузі вбачають у цьому підвищення популярності та впізнаваності України у світі. Так, виробник ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» збільшило відвантаження неігристих вин за кордон на 438 %, ігристих – на 56 % порівняно з 2021 роком. Компанія Global Spirits, що виробляє зокрема горілку «Хортиця», збільшила обсяг експорту до США на 21 %. Вітчизняний алкогольний холдинг BAYADERA GROUP, одним із найбільш популярних брендів якого є горілка «Хлібний дар», наростив експортну виручку від реалізації горілки та вина на 1,4 %.

Наступною характеристикою ринку є рівень еластичності попиту. Його показник на алкогольні напої є незначним, адже для більшості споживачів алкогольні напої не є вкрай необхідним товаром, за винятком осіб з алкогольною залежністю, проте їх відсоток відносно низький. Таким чином під час підвищення ціни на 1 % попит на алкогольну продукцію зменшується. В цілому зазначимо, що основними факторами, які впливають на зміну еластичності попиту на алкогольну продукцію, є такі: міра потреби конкретного виду алкогольного напою для великої кількості споживачів; частка витрат на придбання конкретного виду алкогольного напою у загальному бюджеті споживача; час, який потрібен споживачу для прийняття зміни у ціні та ін.

Відповідно до результатів опитування, проведеного Соціологічною групою Рейтинг [12], 66 % опитаних українців вживають алкогольні напої. Розглянувши результати опитування більш детально, основні його результати такі: 33 % респондентів вживають його рідше, ніж раз на місяць, 26 % – кілька разів на місяць, 7 % – кілька разів на тиждень, 1 % – кожного дня. Водночас 32 % респондентів алкогольних напоїв не вживають взагалі.

Щодо найбільш популярних алкогольних напоїв серед українців (рисунок 2), до них належать вино та пиво – 36 та 29 % відповідно. Серед

інших видів також горілка (20%), коньяк (17 %), домашні вина та настойки (14 %), шампанське та ігристі вина (12 %), віскі (7 %), самогон (6 %). Частка інших видів алкогольних напоїв, зокрема таких як сидр, ром, наливки чи настоянки, вермут, коктейлі, джин та лікери, складає 1–2 %.

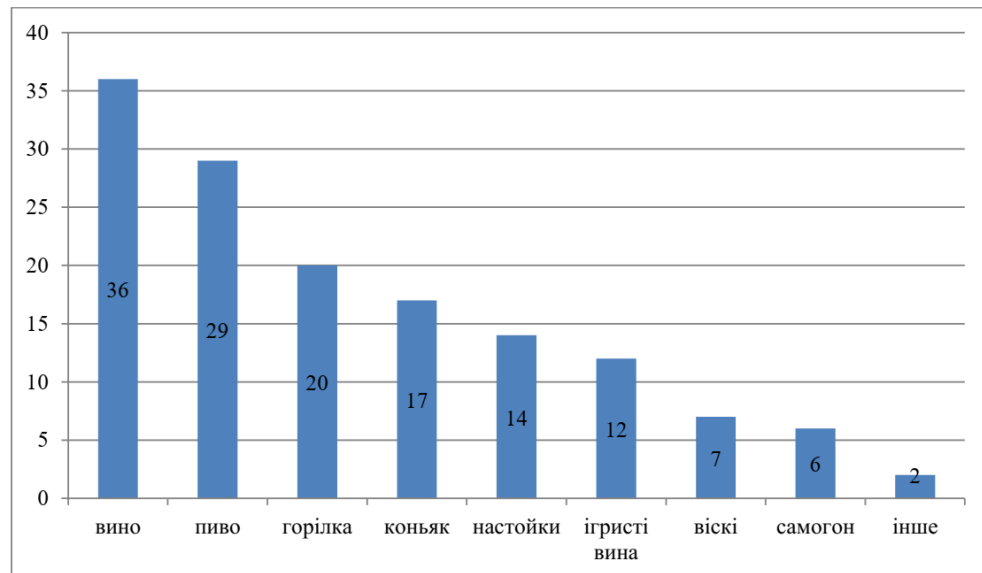


Рис. 2.2. Структура споживання алкогольних напоїв за видами

Джерело: [13]

Коньячна галузь містить в собі усі види діяльності, які пов'язані з основними технологічними операціями коньячного виробництва, а саме: приготування виноматеріалів – це вирощування винограду білих або червоних сортів винограду, що мають квітковий або нейтральний аромат для подальшої переробки, отримання і витримка коньячних спиртів, купаж, обробка і витримка коньяків, при цьому первинною обробкою є виробництво виноматеріалів з винограду, а вторинною – перегонка коньячних виноматеріалів для подальшої асиміляції [25,33]. Для того, щоб ринок коньячної продукції повноцінно функціонував потрібна достатня кількість виноградників, так як це і є сировина база для коньяків та бренді. Найбільші площі виноградників були в 60-х роках минулого століття і складали близько 400 тис. га. На сьогодні їх площа становить близько 40 тис. га. В основному

виноградники зосереджені в Одеській, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Закарпатській областях. Географічно виділяється 6 основних виноробних регіонів України, 15 макрозон (винних районів) і 58 мікрозон. У зв'язку з останніми кліматичними змінами географія виноградарства України значно розширилась на північ і охоплює майже всю Україну, а саме збільшилася ще на 15 областей. Це є однозначно перспективою для розвитку [26, 33]. Згідно даних Державної служби статистики України на 2020 рік, видно, що найбільша в структурі насаджень площа виноградників у плодоносному віці знаходиться в Одеській області – понад 27 тис. га (64%) (рис.2.1).

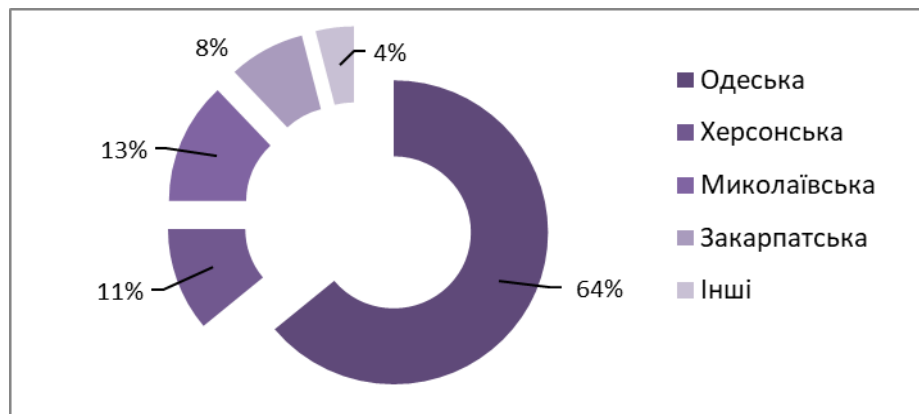


Рис. 2.3 Географія розміщення площ виноградників, %

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Суттєвим показником, на який варто звернути увагу та який говорить про тенденції на ринку коньячної продукції, є виробництво виноматеріалів. Згідно з даними Держстату в Україні, за останні два роки, значно скоротилося виробництво коньячних виноматеріалів, а зменшення їхнього виробництва скорочує випуск готової продукції (рис.2.4).

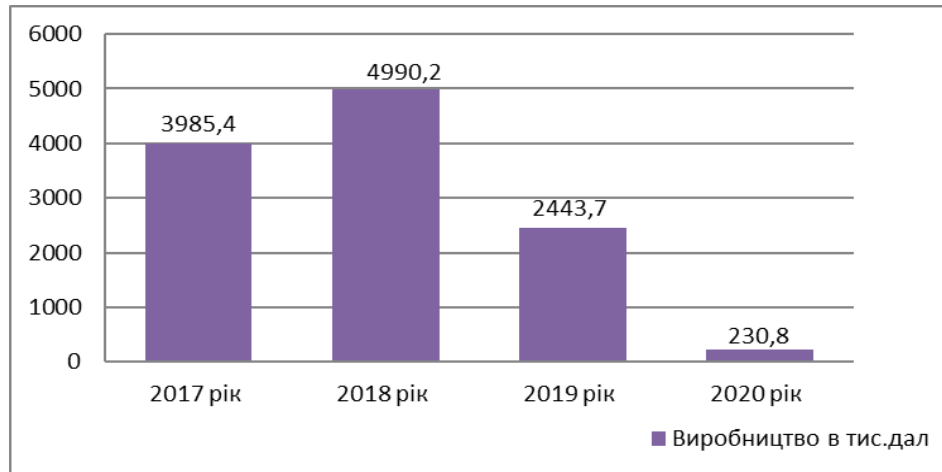


Рис. 2.4 Динаміка виробництва матеріалів для коньяку, тис. дал.

Джерело: розроблено автором на основі [15,28].

Частка продажу коньяку вітчизняного виробництва через українські торгові мережі становить 66,4%, решта 33,6% припадає на імпортований продукт, про це свідчать дані Державної служби статистики.[15]. За загальноприйнятою методикою Всесвітньої організації охорони здоров'я споживання алкоголю вимірюється кількістю літрів чистого етилового спирту, вжитих протягом року людиною старше 15 років. Усупереч поширеній думці, офіційні статистичні дані не підтверджують, що українці є питущою нацією. Навпаки, серед 39-ти досліджуваних європейських країн ми займаємо 35 місце – 8,6 літрів (у Молдові, приміром, – 15,2 л чистого алкоголю на одну людину на рік). Проте істотно занижувати наші показники може невраховане споживання, частка якого за оцінкою експертів може становити до третини усього вжитого обсягу [27,35].

На 2019 рік виявлено, що в Україні найбільше вживають міцні напої (52,3%), друге місце посідає пиво (36,4%) (рис. 2.5).

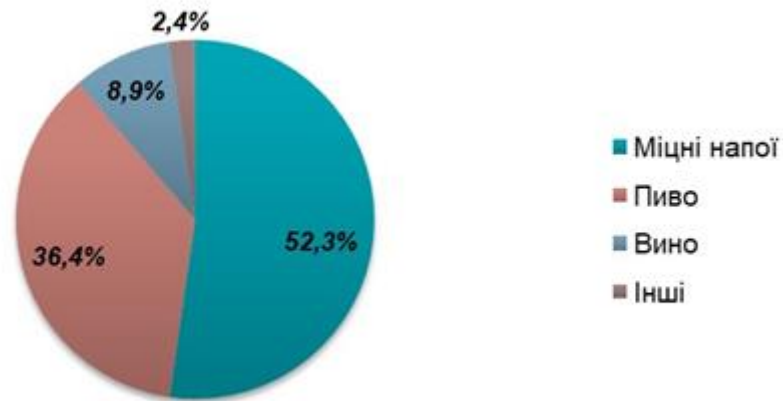


Рис. 2.5 Структура споживання алкоголю в Україні по категоріям в 2019 р.  
Джерело [35]

За даними опитування, проведеного соціологічною групою рейтинг, 68% опитаних українців вживають алкогольні напої. 33% вживають його рідше, ніж раз на місяць, 26% - кілька разів на місяць, 8% - кілька разів на тиждень, 1% - кожного дня. Порівнюючи споживання коньяку в Україні та за кордоном, можна дійти висновку, що споживання українцями коньяків є дуже низьким[13,20]. Для того аби коньячна галузь розвивалась в Україні, необхідно, в першу чергу нарощувати обсяги споживання всередині країни та підвищувати культуру споживання коньяку. Так, за даними Держстатистики, у січні-вересні 2019 року українці придбали у торгових мережах коньяку на 3 млрд. 662 млн. грн. Продажі алкоголю українського виробництва становили 2 млрд. 431 млн. грн., що становить 66,4% [15].

Найбільшими вітчизняними конкурентами на ринку коньяків є такі коньячні підприємства України: ПрАТ «ОКЗ», ОП «Ужгородський Коньячний завод», ПАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»» та ПрАТ «Galicia Distillery». Ці підприємства є виробниками аналогічної продукції підприємства «ОКЗ» та застосовують схожі стратегії розвитку. Тому приведемо короткий опис та стратегічний аналіз цих чотирьох виноробних підприємств, включаючи наше підприємство [34].

ОП «Ужгородський коньячний завод» – входить до найбільших

виробників вітчизняних коньяків. Географічне розташування – Україна м. Ужгород. Частка заводу на вітчизняному ринку коньяків становить близько 13%. На підприємстві встановлені нові лінії розливу для марочних та ординарних коньяків, модернізовані виробничі потужності, побудовані нові приміщення для витримки спиртів. Торгові марки марочних коньяків «Ужгород», «Тиса», «Карпати», ординарних коньяків «Закарпатський», «5 зірок», «3 зірки», «Бескиди» та «Невицький замок» [36].

ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» одне з найбільших підприємств коньячної галузі України, з повним циклом виробництва. На вітчизняному ринку займає 15%. Дім марочних коньяків «Таврія» учасник «Першого Національного Виноробного Холдингу» ПНВХ. Підприємство розташоване в м. Нова Каховка. До лінійки коньяків ТМ «Таврія» входять ординарні, марочні та колекційні коньяки: «Таврія», «Каховка», «Таврія Класик», «Асканія», «Херсон» та «Імперіал» [37].

ПрАТ Galicia Distillery – виробництво міцних алкогольних напоїв, в своєму портфелі має бренди коньяків «Грінвіч», «Бучач» та «Renuage». Наразі Galicia Distillery – динамічне виробництво з часткою в 10% на ринку виробництва коньяків, яке розташоване в Україна м. Київ [38]. Згідно інформації з сайту системи аналітики відкритих даних Clarity Project [34], ми можемо зробити короткий аналіз про обсяги виробництва підприємств, які ми досліджуємо. З цієї діаграми видно, що ПрАТ «ОКЗ» лідирує по обсягам виробництва, але все ж поступається потужному підприємству ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»».

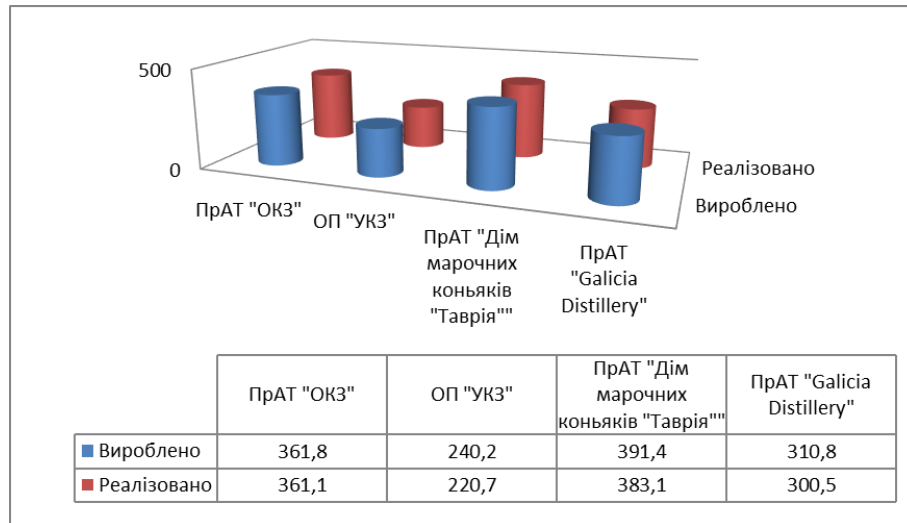


Рис. 2.6 Обсяги виробництва підприємств-конкурентів на ринку коньяку,  
тис.дал.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Протягом 2020 р. найбільше грошових витрат домогосподарств на алкогольні напої виявлено серед жителів Одеської області (складає 103,45 грн./міс.), на другому місці Миколаївської області – 99,08 грн./міс., на третьому – Вінницької це 95,82 грн./міс., та на четвертому – Київської, що складає 79,43 грн./міс. [15]. Через війну в Україні 2022 р. буде значне зниження попиту на коньяки, бренді і взагалі алкогольну продукцію, тому що коньяки більш орієнтовані для людей середнього достатку, а зараз в дії військового стану більша частина населення України з таким доходом покинула Україну, тому українським виробникам слід виходити на світовий ринок.

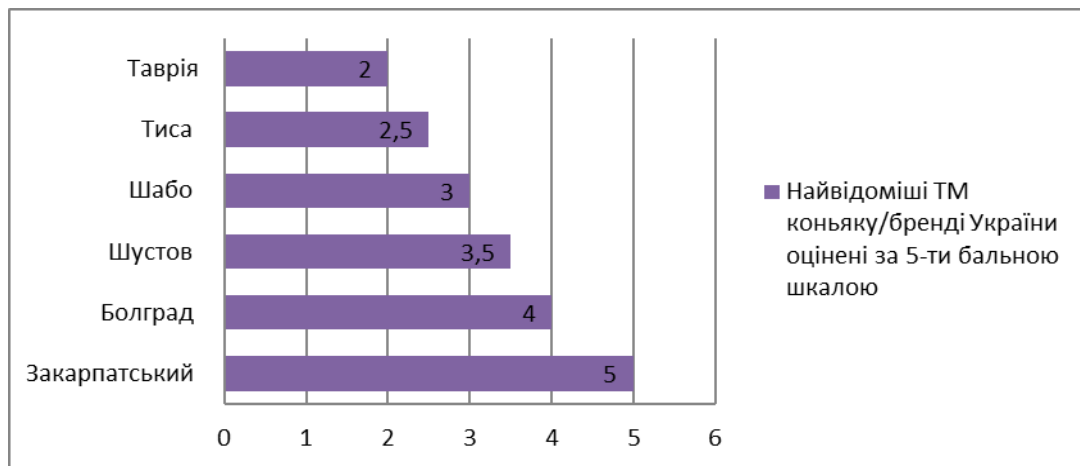


Рис. 2.7 Розподіл споживчих переваг між українськими ТМ коньяку/бренді в 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Серед найвідоміших виробників, які просувають найпопулярніші у світі алкогольні бренди, можна виділити такі: Diageo британська компанія – найбільший у світі виробник і продавець алкоголю; Pernod Ricard – французька компанія, заснована у 1975 р., що до того ж володіє Єреванським коньячним заводом (марка «Арапат») і Грузинською компанією вин і алкогольних напоїв – GWS (марки «Тамада» і «Старий Тбілісі»); LVMH – французька компанія, основний акціонер групи Diageo, відомий виробник під торговельними марками Louis Vuitton, Givenchy, Kenzo, Chaumet, Moet & Chandon, Hennessy, TAG Heuer та ін.; Коньячний дім Hennessy – лідер коньячного виробництва, що захопив 40 % світового ринку; Courvoisier – французька компанія, яка спеціалізується на виробництві ліній популярних марок коньяків; Remy Cointreau – торговельний оборот компанії в 2019/2020 рр. перевищив 5,2 млрд. дол.; Camus – сімейна компанія, що діє на ринку з 1863 р., приділяє особливу увагу потенціалу розширення ринків збуту за рахунок нових ринків [40].

## 2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Підприємство спеціалізується на виробництві коньяків та суміжних продуктів під торговою маркою «Shustoff». ПрАТ «Одеський коньячний завод» є одним із найпотужніших підприємств галузі в Європі та входить до складу холдингу Global Spirits. GLOBAL SPIRITS – один зі світових лідерів з виробництва алкоголю. Компанія Global Spirits є власником низки підприємств з виробництва горілки, настоянок, коньяків та бренді, вин, шампанського, вермутів та слабоалкогольних напоїв. Підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод» засноване в 1863 в Одесі торгово-промисловим товариством «Шустов та сини». У 1900 компанії присуджено Гран-прі на Всесвітній виставці в Парижі, в результаті чого продукція заводу була удостоєна маркуватися під визначенням «коньяк». До 1956 завод був єдиним виробником коньяку в Україні. Виробничі потужності компанії розташовані в м. Одеса Одеської області [16]. Завод є підприємством повного циклу виробництва бренді за класичною французькою (Шарантською) технологією. Завод володіє значними площами власних елітних виноградників (близько 1 000 га). У розплідниках підприємства вирощують такі сорти винограду, як Шардоне, Рислінг Рейнський, Совіньйон Блан, Трамінер Рожевий, Піно Нуар, Піно Менсьє, Піно Блан, Каберне Совіньйон, Мерло [16]. У наш час завод є виробником більш ніж 50 найменувань марочних і ординарних коньяків, 13 видів шампанського. До його торгових марок належать «Шустов», «Десна», «Одеса», «Золотий Дюк», «Аркадія», «Ювілейний», «Чайка», «Ореанда», «Гранд Франс» та інші.

Сьогодні цех спиртокуріння Одеського коньячного заводу наймасштабніший у Європі. За сезон спиртокуріння (близько 6 міс.) тут можна перекурити до 3 млн. декалітрів коньячних виноматеріалів та отримати до 2 тисяч декалітрів абсолютного алкоголю на добу. Цех дистиляції заводу є одним з найбільших в Європі. Новий цех обладнаний апарати-аламбіками з червоної міді, що були виготовлені у Франції.

Обладнання повністю змонтоване та запущене у виробництво французькою фірмою «Prulo». На заводі в експлуатації перебуває близько 15 тисяч бочок, у яких витримуються бренді. Це найбільший парк бочок в Україні. Серед них є ємності, яким більше 100 років [16].

На території ПрАТ «ОКЗ» розташовані такі основні виробничі споруди: адміністративний корпус; купажний цех (відділення приймання коньячних спиртів, відділення колероварочне та підготовки води); цех розливу; склад готової продукції; матеріальний склад; тарний цех; виробничо-технологічна лабораторія; трансформаторна підстанція; автономні дизельні електростанції; газова котельня. В цеху розливу ПрАТ «Одеський коньячний завод» працюють три автоматичних виробничих лінії, а також сувенірна лінія, де використовується ручна праця. Кожна з автоматичних виробничих ліній налаштована на виробництво під певний формат пляшки (як за формою, так і за ємністю, від 0,1л до 0,75л) продукції, яка виготовляється. Виробнича потужність ліній складає 4375 пляшок/годину. Перша лінія призначена для виробництва таких одиниць готової продукції, як – «Десна 3\*,4\* -0,25л та 0,5л», «Чайка», «Аркадія», «Ювілейний» та інше ; По другій автоматичній лінії виробляються такі відомі торгівельні марки як «Шустов 3\*,4\*,5 ємністю 0,25л,0,5 л», «Шоколатьє», та інше.

З 2017 року завод оснащений найбільшим в Україні акратофором – спеціальним апаратом для отримання ігристого вина резервуарним способом. У 2021 році було зроблено рестайлінг класичної лінійки «Шустофф» з топовою міжнародною агенцією London Brand Consulting, оновлено рецептури асамбляжу та отримано абсолютно супер новий продукт. Наприкінці 2013 року у старовинних підвалах ОКЗ відкрився Музей коньячної справи М. Л. Шустова – перший та єдиний в Україні. У 2013 році Одеський коньячний завод розпочав експортне постачання коньячних спиртів власної викурки до Франції [16]. Компанія ПрАТ «Одеський коньячний завод» дає перевагу демократичному стилю керівництва, при

якому керівництво розподіляє відповідальність між підлеглими, делегуючи їм визначений ступінь свободи та влади (в межах посадових інструкцій). Залежно від значимості впливу на бізнес питання вирішуються на різних рівнях (вище керівництво, директори за напрямками, керівники структурних підрозділів). Для аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Одеський коньячний завод» необхідно проаналізувати економічні показники підприємства за період 2018-2020 роки (табл.2.3).

Таблиця 2.3

## Основні показники діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод»

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

Джерело: складено автором на основі [19].

Чистий дохід від основного виду діяльності – виробництва коньяку у 2020 році склав 546456 тис. грн., а у 2019 році 541227 тис. грн., збільшення на 5229 тис. грн. Основні придбання або відчуження активів за останні п'ять років. Підприємством придбано та введено в експлуатацію основних засобів

первісною вартістю 9929 тис. грн. Підприємство не планує будь-які значні інвестиції або придбання, пов'язані з його господарською діяльністю. Основні засоби (залишкова вартість) в період з 2018 по 2019 рр. зменшилась на 26,69 %, а в період з 2019 по 2020 рр. збільшились на 3,10%, що є позитивною тенденцією і свідчить про потенційно можливе зростання виручки в наступні роки. За дослідний період обсяг виробництва та реалізації коньяку має тенденцію до зниження, а сама за 2018 -2020 рр. на 20%; обсяг виробництва та реалізації вина в період з 2018 по 2019 рр. зменшилась на 7,23 % та 6,32 % відповідно. Основні види продукції, що їх виробляє ПрАТ «ОКЗ»:

- коньяки 3\*: «Одеський» і «Десна», перші ординарні коньяки, створені в 1947 р. До їх складу входять коньячні спирти, витримані від 3 до 5 р.;

- класична лінійка коньяків від Шустова: «3 зірочки», «4 зірочки» і «5зірочок». У їх складі – коньячні спирти з витримкою від 3 до 5 р.;

- єдині коньяки в Україні зі спиртами 20-річної витримки. Вони випущені на 110 років з моменту отримання Шустовим Гран-прі на дегустаційному конкурсі в Парижі;

- «Чайка», «Аркадія» і «Ювілейний» – традиційні марочні коньяки Одеського коньячного заводу, в складі яких спирти, витримані 8-15 р.;

- «Одеса» та «Золотий Дюк» – це марочні старі коньяки, до складу яких входять спирти, витримані в дубових бочках від 20 до 37 років;

- вишуканий коньячно-шоколадний дигестив від Shustoff.

Чистий збиток в 2019 році склав 14649 тис. грн., що можна пов'язати із збільшенням витрат на збут і адміністративних витрат в цьому ж році на суму більшу, ніж збільшення валового прибутку. В 2020 р. чистий прибуток зріс на 23618 тис. грн., внаслідок незначного зменшення адміністративних витрат і витрат на збут, а також значного збільшення валового доходу діяльності підприємства. Щодо зобов'язань то за 2018-2020 рр. вони знизились на 137446 тис. грн. та на 257024 тис. грн за рахунок зменшення

кредиторської заборгованості за авансами. Дебіторська заборгованість за дослідний період зменшилась на 15 % та на 2% відповідно. Дана динаміка має позитивну тенденцію. Аналіз ліквідності полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих в порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів погашення.

Таблиця 2.4

## Аналіз ліквідності ПрАТ «ОКЗ»

Аналіз ліквідності	31.12.2020	31.12.2019
A1 > П1	НІ	НІ
A2 > П2	ТАК	ТАК
A3 > П3	ТАК	ТАК
A4 < П4	ТАК	ТАК

Джерело: складено автором на основі [19].

Фінансовий стан вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови:  $A1 > П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ ,  $A4 < П4$ . Фінансовий стан ПрАТ «ОКЗ» станом на 31 грудня 2020 року не можна вважати абсолютно ліквідним, оскільки не дотримано умову  $A1 > П1$ . Це свідчить про брак термінової ліквідності в розмірі 452 870 тис. грн. станом на 31 грудня 2020 р. (на 31 грудня 2019 р.: 389 714 тис. грн.) і існування загрози не сплатити зобов'язання в короткостроковому періоді в термін. Платіжні надлишки другого і третього рівнів свідчать про можливість ПрАТ «ОКЗ» оплачувати свої зобов'язання в середньостроковому і довгостроковому періодах. Постійні пасиви ПрАТ «ОКЗ» перевищують важко реалізовані активи, що підтверджує наявність власних оборотних коштів і дотримання мінімальної умови фінансової стійкості. У таблиці 2.3 надано аналіз ліквідності ПрАТ «ОКЗ» за допомогою розрахунку показників ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину кредиторської заборгованості підприємство може погасити негайно. Значення даного показника не повинне опускатися нижче 0,2. Станом на 31 грудня 2020 р. ПрАТ «ОКЗ» цей показник знаходиться в межах норми. Коефіцієнт швидкої

ліквідності показує, наскільки ліквідні кошти підприємства покривають його короткострокову заборгованість. У ліквідні активи підприємства включаються всі оборотні активи підприємства, за винятком товарно-матеріальних запасів.

Таблиця 2.5

## Показники ліквідності ПрАТ «ОКЗ»

Показники ліквідності	31.12.2020	31.12.2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,423	0,085
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,573	0,967
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,270	1,870

Джерело: складено автором на основі [19]

Асортимент підприємства надзвичайно широкий, часто проходить оновлення асортименту і покращення вже готових технологій виготовлення продукції з дотриманням давніх традицій. Цінова політика ПрАТ «ОКЗ» направлена більше у середній та високий ціновий сегмент. Кожен сегмент відповідає своїй якості і націлений на те, щоб споживач залишався задоволений ціною, якістю та смаком продукції ПрАТ «ОКЗ».

Таблиця 2.6

## Ціни на продукцію різного виду ПрАТ «Одеський коньячний завод»

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

Джерело: розроблено автором на основі спостережень [42].

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

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

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

### **2.3. Аналіз конкурентної позиції ПрАТ «Одеський коньячний завод»**

Факторами зовнішнього середовища непрямого впливу (макрофактори), які можуть впливати на розвиток підприємства «ОКЗ» фактори, які будуть впливати на підприємство вдовгострокові перспективі, їх розподіляють на 6 категорій: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні. Після цього, оцінюють силу впливу фактору за шкалою від 1-3 балів. Далі проводимо експертну оцінку зміни фактору зовнішнього середовища за 5-ти бальною шкалою, потім розраховуємо середньозважену експертну оцінку кожного окремого фактору. Наступним етапом буде розрахунок значимості кожного фактору, відповідно до цього етапу визначають, наскільки компанії необхідно контролювати зміну фактора та його вплив на компанію. Завершальним кроком цього аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі чинники в порядку своєї важливості розміщуються в таблиці 2.5.

Таблиця 2.7

## Матриця важливості макрофакторів ПрАТ «ОКЗ»

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

Джерело: розроблено автором на основі спостережень [18,22,23,24].

З наведеної вище таблиці 2.5 можна виявити фактори, які будуть найбільше впливати на функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Далі слід надати стислий опис макрофакторів:

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

2. Економічні фактори: а) рівень інфляції - показники рівня інфляції з кожним роком тільки зростають. Інфляційні процеси негативно впливають на коньячну галузь, так як збільшуються видатки відповідно до рівня інфляції, ростуть ціни на сировину, ресурси, які необхідні для виробництва

виноградної продукції, як основи коньяків; б) коливання курсу валюти - більшість підприємств коньячної галузі України закупають сировину, матеріали та інші ресурси в інших країнах за іноземну валюту, що впливає на їх прибуток; в) збільшення рівня безробіття - позитивний вплив через здешевлення робочої сили, це приєє формуванню раціональної кадрової структури.

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

4. Технологічні фактори: а) доступність сучасних технологій - Україна держава в якій новітні технології впроваджуються, майже в останню чергу, однак інноваційні розробки в країні є широкодоступними; б) необхідність впровадження інновацій - для того, щоб коньячні підприємства могли конкурувати, їм необхідно активно впроваджувати інновації; в) рівень інновацій та технологій - на сьогодні держава зменшує фінансування досліджень та розробок у коньячній галузі, це пов'язано з економічною кризою в країні. Деякі коньячні підприємства самостійно роблять дослідження та розробки, однак не всі можуть це собі дозволити, тому обмежуються впровадженням низьковитратних інновацій.

5. Екологічні фактори: а) стан навколишнього середовища - виявлено забруднення ґрунтів, ґрунтових та поверхневих вод, а також і питної води залишками мінеральних добрив, які використовуються для вирощення виноградників; б) використання природних ресурсів - зростання природного

дефіциту водних ресурсів, а також їх нерівномірний розподіл по території та в часі призводить до обмежень в водних ресурсах; в) погіршення якості природних ресурсів - надмірне регулювання річкового стоку, що спричиняє додаткові втрати води на випаровування, уповільнення водообміну і, як наслідок, погіршення якості води і деградації русел.

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

Перш ніж розраховувати кількісні показники конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод», потрібно підібрати товар-аналог, або товар-зразок для порівняння з параметрами досліджуваного товару.

Серед основних показників конкурентоспроможності коньяку «Шустов» виділяють: термін зберігання; прозорість; колір; букет (аромат); дизайн; концентрація спирту; розлив коньяку; витримки коньячних спиртів у дубових бочках (табл.2.8).

Таблиця 2.8

## Оцінка конкурентоспроможності товару коньяк ординарний

Критерії оцінки	Оцінка конкурентних переваг			
	ТМ «Шустов»	ТМ «Закарпатський»	ТМ «Таврія»	ТМ «Прикарпатський»
1. Термін зберігання	5	4	4	5
2. Прозорість	5	4	5	5
3. Колір	4	3	4	4
4. Букет (аромат)	5	4	5	5
5. Дизайн	4	4	4	5
6. Концентрація спирту	5	3	4	4
7. Концентрація цукру	4	3	3	4
8. Розлив коньяку	5	4	4	4
9. Витримка у дубових бочках	5	4	5	5

Джерело: складено автором

Для проведення аналізу проведемо порівняльну характеристику наших конкурентів. Це, як ми вияснили раніше, ОП «Ужгородський коньячний завод» ТМ «Закарпатський», ПрАТ «Дім марочних вин «Таврія»» ТМ «Таврія», ПрАТ «Galicia Distillery» ТМ «Прикарпатський» та наше підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод» ТМ «Шустов». На основі даних, складаємо багатокутник конкурентоспроможності коньяку ординарного по підприємствам.

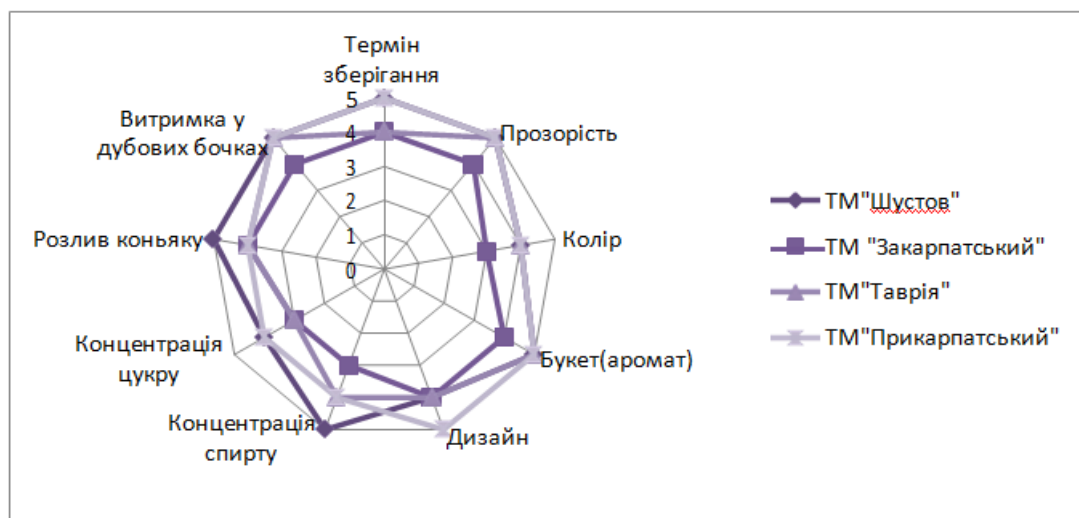


Рис. 2.8 Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТМ «Шустов»

Джерело: розроблено автором

З цього дослідження можна зробити висновок, що ТМ «Шустов» є сильним конкурентом на ринку для інших ТМ, які ми порівнювали, але є і те, в чому наша ТМ поступає ТМ «Прикарпатський» – це дизайн.

Для проведення портфельного аналізу нами взята класифікація за такими стратегічними зона господарювання (СЗГ): СЗГ №1 – ординарні коньяки (з витримкою 3-5 років); СЗГ №2 – марочні коньяки (з витримкою 8-15 років); СЗГ №3 – колекційні коньяки (з витримкою 15-37 років).

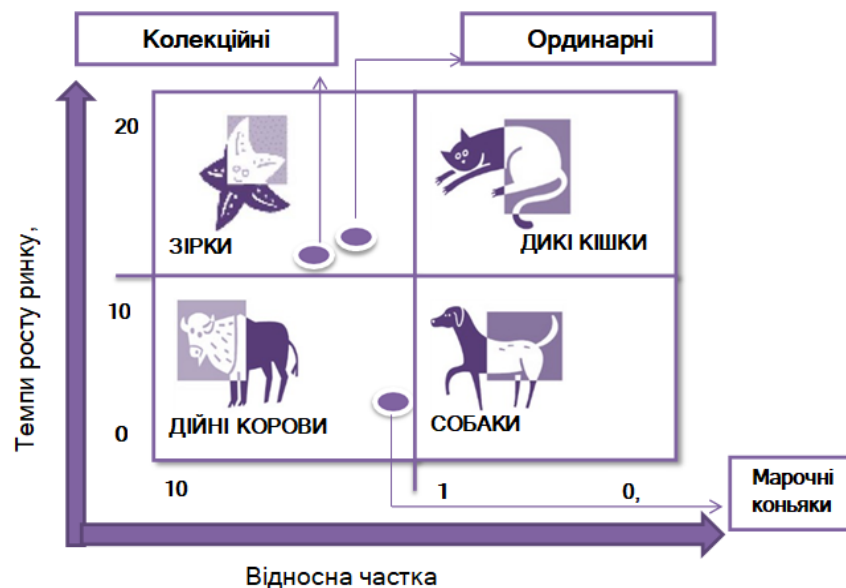


Рис. 2.9 Матриця БКГ для ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Джерело: складено автором

За результатами побудови матриці БКГ, можна сказати, що СЗГ №1 і СЗГ №3 знаходяться в зоні «Зірки», яка характеризується високими ТТР та ВЧР. Цей бізнес є стрімко розвиваючим, в нього необхідно збільшити інвестувати для підтримання існуючого становища на ринку. В подальшому СЗГ 3 переросте в зону «Дійні корови», що приноситиме стабільний дохід. СЗГ №2 опинилося в зоні «Дійні корови», що характеризується середніми високою ВЧР та низькими ТТР. Даний бізнес є прибутковим, стабільним та має позитивні грошові потоки, які необхідно направляти в бізнес-зони «Зірки» для їх підтримки. Далі побудуємо матрицю Мак-Кінсі.

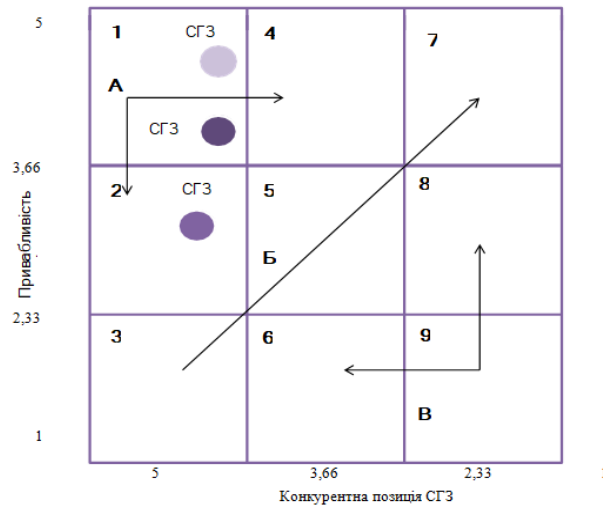


Рис. 2.10 Матриця Мак-Кінсі для ПрАТ «ОКЗ»

Джерело: розроблено автором

Побудувавши матрицю Мак-Кінсі ми бачимо, що СЗГ №1 та СЗГ №2 знаходяться у зоні А, саме в квадраті 1, це означає що підприємству необхідно ще інвестувати в розвиток в цих СЗГ та підтримувати його сильні позиції на ринку. Також необхідно сконцентрувати увагу на підтриманні конкурентних переваг і можливість розширення виробництва. Високою привабливістю галузі та середньою конкурентною позицією, характеризується СЗГ №3, тому в цьому напрямку необхідно, посилити слабкі позиції бізнесу, визнати конкурентні переваги та зайняти сильні позиції у сферах конкурентів. Аналіз портфелю компанії ПрАТ «Одеський коньячний завод» показує, що в підприємства дві бізнес-одиниці мають стійкі конкурентні позиції та достатні частки на ринку. Ординарні та марочні коньяки, знаходяться на піку свого розвитку, і саме в них необхідно вкладати кошти для підтримки вже існуючих позицій. Для колекційних коньяків рекомендується визначити тенденції розвитку на ринку, можливість впровадження інновацій, посилення маркетингових заходів, вдосконалення операційних технологій для переведення їх зі стадії ліквідації у фазу зростання та подальшого прибуткового росту. Найкращим інструментом для стратегічного планування діяльності підприємства є SWOT-аналіз.

Таблиця 2.9

## SWOT- аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод»

	<b>О – можливості</b>	<b>Т – загрози</b>
	Спрощення виходу на ринок ЄС Зменшення акцизів Зростання попиту на коньячні вироби Розвиток технологій виробництва Удосконалення ресурсозберігаючих технологій	Висока конкуренція на внутрішньому ринку. Збільшення частки імпортової продукції. Зміни переваг споживачів через COVID-19. Через війну 2022 р. є пряма загроза фізичного знищення підприємства. Зменшення споживачів бренді. «Сухий закон» під час війни в більшості регіонів України.
<b>S – сильні сторони</b>	<b>S*O</b>	<b>S*T</b>
Великий досвід роботи та лідерство на ринку в Україні. Міжнародна популярність ТМ та безліч нагород. Висока якість продукції. Сучасне технологічне обладнання. Велика кількість постійних споживачів. Власна сировинна база. Вигідне географічне розташування. Наявність елітних коньяків. Новий цех коньячного спиртокуріння .	Заходи для стратегії виживання: Збереження долі на ринку зарахунок ритмічності та якості продукції. Впровадження виробництва з низько-цінового сегменту. Організація співробітництва з мережами ресторанів України. Заходи для стратегії розвитку: Розширення сировинної бази. Розробка нових екологічних продуктів. Виробництво безалкогольного ігристого вина. Впровадження технологій безвідходного виробництва	Заходи для стратегії виживання: Збільшення виробничих потужностей первинного виробництва. Організація більш безпечного зберігання спиртів. Більше позиціонування ігристого вина. Заходи для стратегії розвитку: Організація випуску бренді фамільної колекції бренді. Розширення асортименту інших позицій на підприємстві.
<b>W – слабкі сторони</b>	<b>W*O</b>	<b>W*T</b>
Повільне просування новинок та відсутність реклами в преміум-сегменті. Концентрація на ринку України. Низькі темпи введення та розробки нових оригінальних видів продукції.	Заходи для стратегії виживання: Створення нової ТМ «Ukrainian brandy» для виходу на зовнішній ринок. Заходи для стратегії розвитку: Перехід на натуральний корок. Впровадження таргетованої реклами. Покращення лінійки ординарних коньяків.	Заходи для стратегії виживання: Посилити вживання вітчизняної продукції. Використання новітніх технологій для підвищення органічності продукції. Заходи для стратегії розвитку: Відкриття магазинів по всій Україні.

Джерело: складено автором

Таким чином, нами було проаналізовано основні стратегічні інструменти, які застосовуються ПрАТ «ОКЗ» в процесі управління. Як бачимо, акценти зроблені саме на інструментарію стратегічного аналізу, однак їх замало - це не дозволяє ефективно реалізовувати стратегії, тому перейдемо до розробки основних інструментів стратегічного управління, які будуть необхідні не тільки під час розробки стратегії, а й під час її реалізації.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі була надана комплексна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод», проаналізовані фінансово-економічні показники його діяльності. Для проведення аналізу проведено порівняльну характеристику наших конкурентів. Це, ОП «Ужгородський коньячний завод» ТМ «Закарпатський», ПрАТ «Дім марочних вин «Таврія»» ТМ «Таврія», ПрАТ «Galicia Distillery» ТМ «Прикарпатський» та наше підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод» ТМ «Шустов». На основі даних, складено багатокутник конкурентоспроможності коньяку ординарного по підприємствам.

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

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОКЗ»

#### 3.1. Визначення та обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ»

При переробці винограду як основний продукт виступають: виноградний сік, коньяки, вино, ізюм. До відходів належать: гребені, гребневе сусло, вижимки (шкірка, насіння), сульфітовані осади, вуглекислий газ, дріжджові осади, клейові осади, осади ціанідів, крейдяний осад, сирий винний камінь.

Стратегія диверсифікації є ефективним інструментом для підприємства, яке бажає збільшити свою конкурентоспроможність і знизити ризики. Ця стратегія полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом введення на ринок нових товарів, послуг або запровадження діяльності в нових регіонах. Основна мета стратегії диверсифікації полягає в тому, щоб зробити підприємство менш залежним від одного конкретного сегменту ринку чи продукту. Це дозволяє збільшити стійкість бізнесу до економічних коливань і ризиків, а також сприяє росту прибутковості. Однак, важливо правильно вибрати напрямки диверсифікації, щоб вони були взаємопов'язані з основною діяльністю підприємства. Таким чином, це дозволить підприємству використовувати наявні знання і інфраструктуру для розробки нових продуктів.

Стратегія диверсифікації також може допомогти підприємству зайняти нові ринки і збільшити свою клієнтську базу. Це може бути особливо корисно в умовах насичених ринків, де конкуренти вже займають значні позиції. Загалом, стратегія диверсифікації є важливим інструментом для росту і розвитку підприємства. Вона дозволяє підприємству пристосуватися до змін у ринкових умовах та забезпечити свою успішність у майбутньому. Для ПРАТ "Одеський

коньячний завод" можна запропонувати наступні напрями стратегії диверсифікації.

1. Розширення асортименту продукції: Можливість виробництва різних видів вина або винних напоїв, таких як шампанське, вермут або лікери. Це дозволить вам привернути більше споживачів та розширити ваше ринкове присутність.

2. Розвиток екотуризму: При безвідходній технології, є відходи або побічні продукти, які можна використовувати для створення інших продуктів або послуг. Наприклад, використати відходи виноробства для створення органічних добрив або косметичних засобів на основі винограду. Створення місць для подорожей та екскурсій для туристів також може допомогти залучити нових клієнтів та розвинути додаткову діяльність.

3. Експорт та імпорт: Можливість експортувати продукцію до інших країн або імпортувати коньячну продукцію з різних регіонів. Це дозволило підприємству розширити глобальну присутність та запропонувати різноманіття нових смаків споживачам.

4. Партнерство з іншими галузями: Можливість співпраці зі спільними підприємствами або іншими галузями, які також використовують безвідходні технології. Встановити партнерство з косметичною компанією або виробниками продуктів харчування для створення нових продуктів на основі виноробних побічних продуктів.

5. Виробництво винних аксесуарів: Розгляньте можливість виробництва та продажу аксесуарів для вина, таких як бокали, кінцівки для пляшок, відливки для вина чи подарункові набори. Це може стати додатковим джерелом доходу та сприяти більш глибокому залученню клієнтів до вашого бренду.

Розглянемо можливість співпраці зі спільними підприємствами в інших галузях, якщо ПРАТ «ОКЗ» буде використовувати безвідходні технології. Згідно вивчення літературних джерел було проаналізовано безвідходне виноробне виробництво та розглянуто технологію отримання цінних біологічно активних речовин, таких як: пектин, виноградна олія, корм для рогатої худоби,

енобарвник, винний камінь, біогаз. На рис.3.1 наведено кількість вторинної сировини з 1 тони відходів .

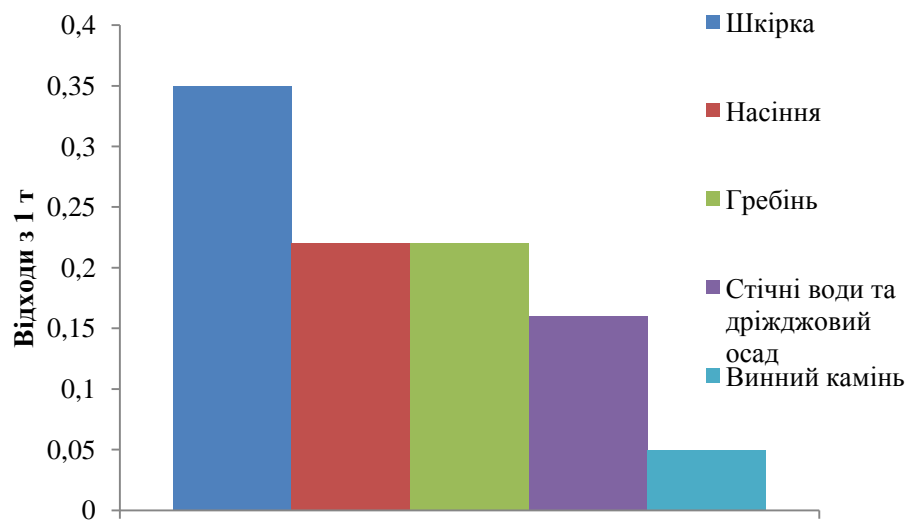


Рис. 3.1 Кількість вторинної сировини з 1 тони відходів

Джерело: розроблено автором

### **Використання виноградних вичавок.**

Використання виноградних вичавок може бути різним і залежить від контексту та цілей їх використання. В Україні, у більшості випадків, виноградні вичавки використовують як добрива для ґрунту. Оскільки вичавки створюють сприятливе середовище для розвитку мікроорганізмів, вони можуть забруднювати ґрунт і навколишнє середовище шляхом викиду мікотоксинів - продуктів метаболізму цвілевих грибів. Однак, при раціональній переробці виноградних вичавок можна отримати різні продукти для харчування, косметики та фармацевтики. Наприклад, вичавки можуть використовуватись для виробництва виноградного оцту, косметичних засобів або екстрактів для фармацевтичних препаратів. Варто зазначити, що використання виноградних вичавок повинно здійснюватися з обережністю, дотримуючись екологічних та санітарних стандартів, щоб мінімізувати вплив на довкілля та здоров'я людей.

**Використання виноградної шкірки.** Шкірка винограду може бути використана для отримання етилового спирту з вмістом 4-8%. Крім того, з цієї

шкірки можна отримати енобарвник темно-гранатового кольору, який застосовується у кондитерській промисловості та в газованих напоях. Вихід екстракту з 1 т вичавок становить 400 кг, і в ньому міститься 19-20 г фарбувальних речовин на 1 дм<sup>3</sup>. Цей концентрат також може бути використаний для виготовлення лікарських препаратів, які нейтралізують вільні радикали. Крім того, з вичавок шкірки винограду можна отримати борошно та комбікорм для використання в різних галузях.

### **Використання виноградного насіння.**

Використання виноградного насіння має декілька застосувань в різних галузях промисловості. Згідно зі способом холодної екструзії, можна отримати олію з виноградного насіння, де з 1 т сухого насіння можна отримати 110 кг олії. Виноградна олія має антиоксидантні властивості, що робить її цінною у фармацевтичній галузі. Крім того, вона містить вітамін Е, який також має корисні властивості для здоров'я. Кісточкова олія винограду також є перспективною сировиною для харчової, фармацевтичної та косметичної промисловості. Вона може бути використана в маслах для авіадвигунів, оскільки вона має стабільну в'язкість при високих і низьких температурах (-60 до +60 градусів за Цельсієм). У насінні винограду також містяться макро- і мікроелементи, які забезпечують їм високу харчову цінність та фізіологічну активність. З цього насіння можуть бути вироблені біодобавки (БАД), які мають корисні властивості завдяки своєму складу. Застосування виноградного насіння може бути важливим у виробництві продуктів харчування та косметики, а також для створення лікарських препаратів і біологічно активних добавок.

**Використання виноградних гребенів.** Гребні використовуються для виготовлення нетрадиційного корму, що має важливе науково-господарське значення і є актуальним, бо може замінити на 70% повноцінного комбікорму без зниження його кормової цінності. Також отримують пектини. Фізико-хімічні властивості пектину зумовили його широке застосування в різних областях: кондитерської, консервної, хлібопекарської, косметичної

промисловості, при виробництві молочних, м'ясних, рибних виробів і безалкогольних напоїв, а також в лікувально профілактичних цілях[5].

**Використання стічних вод з виноробної промисловості.** Використання стічних вод з виноробної промисловості може бути складним завданням через їх високу забрудненість. Однак, існують методи, які можуть бути застосовані для очищення цих вод перед їх викидом або використанням у інших процесах. Один з таких методів - це біологічна очистка. Вона включає використання мікроорганізмів, які метаболізують забруднюючі речовини в стічних водах і перетворюють їх на біомасу та безпечні продукти. Цей процес може вимагати контролю температури, рівнів кислотності та доступу до кисню, щоб забезпечити оптимальні умови для росту мікроорганізмів. Інший метод - це фізико-хімічна очистка. Вона включає використання фізичних і хімічних процесів, таких як фільтрація, осадження, окислення та активне вугілля, для видалення забруднень зі стічних вод. Цей метод може ефективно видаляти різні типи забруднень, включаючи білки, цукри, органічні кислоти та інші сполуки. Також можуть використовуватися комбінації різних методів очищення, залежно від конкретних потреб і характеристик стічних вод. Важливо дотримуватися вимог місцевого законодавства та використовувати належні технології для забезпечення ефективного очищення та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. [8,7].

Стічні води вторинного виноробства менш забруднені, в порівнянні з заводами первинного виноробства. Вони утворюються в основному під час прибирання приміщень, миття посуду і обладнання. На ступінь їх забруднення впливають пресовані клейові опади, залишки вина, залишки паперу та інші забруднення з стоків пляшкової машини. Вони мають слаболужну реакцію, містять соду, луг, етиловий спирт, фенольні речовини і продукти їх поліконденсації.

У багатьох країнах ведеться пошук найбільш економічних і високоефективних способів очищення стічних вод. Біогаз - це важливий відновлюваний джерело енергії, яке може вирішити екологічні проблеми та

забезпечити додаткову енергію для різних цілей. У виноробній промисловості, біогаз може бути використаний для опалення будь-яких приміщень, сушіння відходів виробництва, побутових газових плит, генераторів для виробництва електроенергії, підігріву води, опалення теплиць та для інших цілей. Використання біогазу може допомогти знизити залежність від традиційних джерел енергії і сприяти переходу до більш стійкої та екологічно чистої енергетичної системи. Зокрема, системи анаеробного очищення стічних вод, що використовують іммобілізовані мікроорганізми, можуть бути ефективними для очищення стічних вод і одночасного виробництва біогазу. Цей процес сприяє зменшенню викидів шкідливих речовин та раціоналізації використання ресурсів. Ці поєднані методи очищення стічних вод є інноваційними технологіями, які використовуються в різних країнах для досягнення економічних та екологічних переваг. Важливо продовжувати дослідження та розвиток цих методів, щоб забезпечити більш чисте та стійке навколишнє середовище.

**Використання винного каменю.** Винний камінь, або тартар, має кілька застосувань у фармацевтиці та харчовій промисловості.

1. Винний камінь використовується у фармацевтичних препаратах як антикісний агент. Він додається до деяких кашлюкових сиропів та інших медичних формулювань для підвищення стабільності та забезпечення консистентності ліків.

2. У харчовій промисловості винний камінь використовується як кислотний регулятор і контролер рН. Він може використовуватися для регулювання кислотності в певних продуктах, таких як жувальна гумка, кондитерські вироби та безалкогольні напої.

3. Також, винний камінь знаходить застосування у виноробстві для виведення неприємного присмаку. За допомогою винного каменю можливо знизити рівень кислотності у вині, поліпшити його смакові характеристики та прискорити видалення осаду. Враховуючи вказані застосування, винний камінь має велике значення як фармацевтична та харчова добавка.

Вартість цінних товарів отриманих з відходів виноробства в Україні та в країнах ЄС представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Вартість цінних товарів отриманих з відходів виноробства в Україні та в країнах ЄС

Назва товару	2012		2017		2022	
	Вартість товару, за 1 кг, US\$					
	Україна	ЄС	Україна	ЄС	Україна	ЄС
Виноградна олія з насіння	10	25015	20	250	30	300
Пектин	-	15	-	15	11-15	15-20
Корм з гребенів	-	30	5	30	5	35
Енобарвник з шкірки	-	150	10	200	20	250
Винний камінь	30	200	45	200	50	250
Біогаз з вичавок, стічних вод, дріжжового залишку, м <sup>3</sup> /кг	1 000	2 000	1 000	2 000	1 000	2 000

Джерело: розроблено автором

### 3.2. Заходи з удосконалення стратегічного портфелю ПрАТ «ОКЗ»

Будь-яке виробництво пов'язане з утворенням відходів в масштабних кількостях. Однак до недавнього часу проблема відходів на Землі була не зовсім актуальна, бо не викликала глобальної небезпеки для людства. На даний же момент людське суспільство досягло таких вершин свого розвитку, що кількість відходів виробництва та споживання набуло загрозливих масштабів[5].

В Україні питання утилізації відходів та використання вторинної сировини з виноробної промисловості є гострим питанням. Адже на разі на виноробних підприємства повністю не налагоджений процес переробки відходів від своїх підприємств, а у більшості взагалі відсутній цей процес. Достатня база вторинної сировини виноробного підприємства дозволила б виробляти значну кількість цінних біологічно активних речовин, які б постачались на світовий ринок. Ці заходи сприятимуть забезпеченню екологічної та

економічної стійкості виноробної промисловості в Україні, а також дозволять виробництву постачати цінні біологічно активні речовини на світовий ринок. При цьому вирішуючи нагальні питання, такі як: екологічні та економічні.

На рис.3.2 представлений процес переробки первинного матеріалу, виноград, у винний продукт. Де на певних процесах утворюються вторинний матеріал, відходи з виробництва, які надалі використовують для отримання цінних речовин.

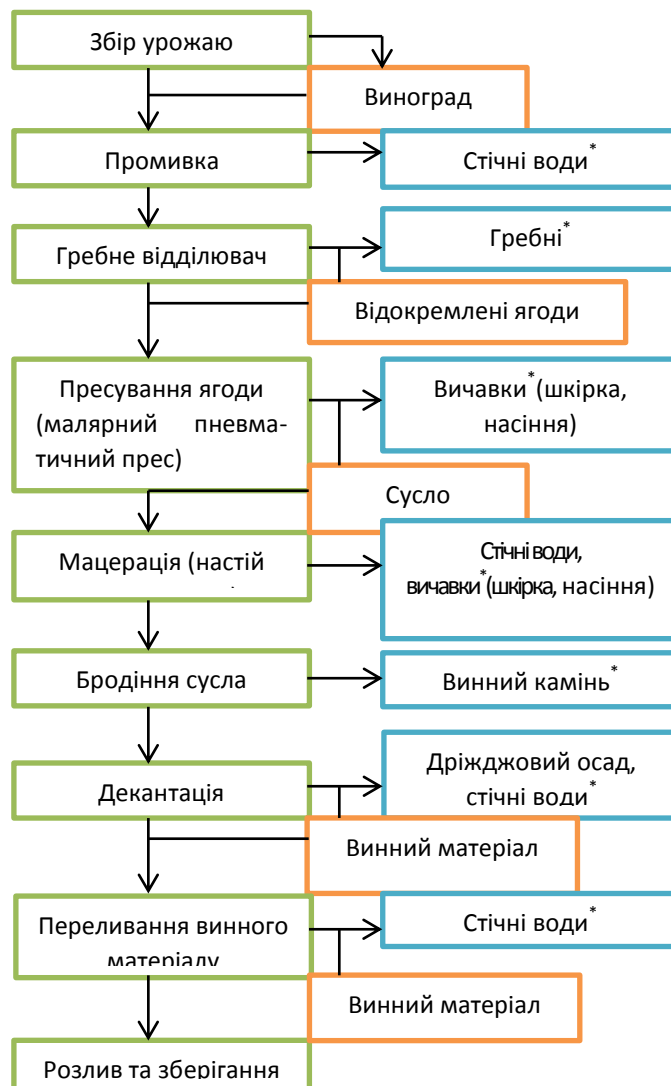


Рис. 3.2 Блок-схема переробки виноградної сировини в Україні

Джерело: [48]

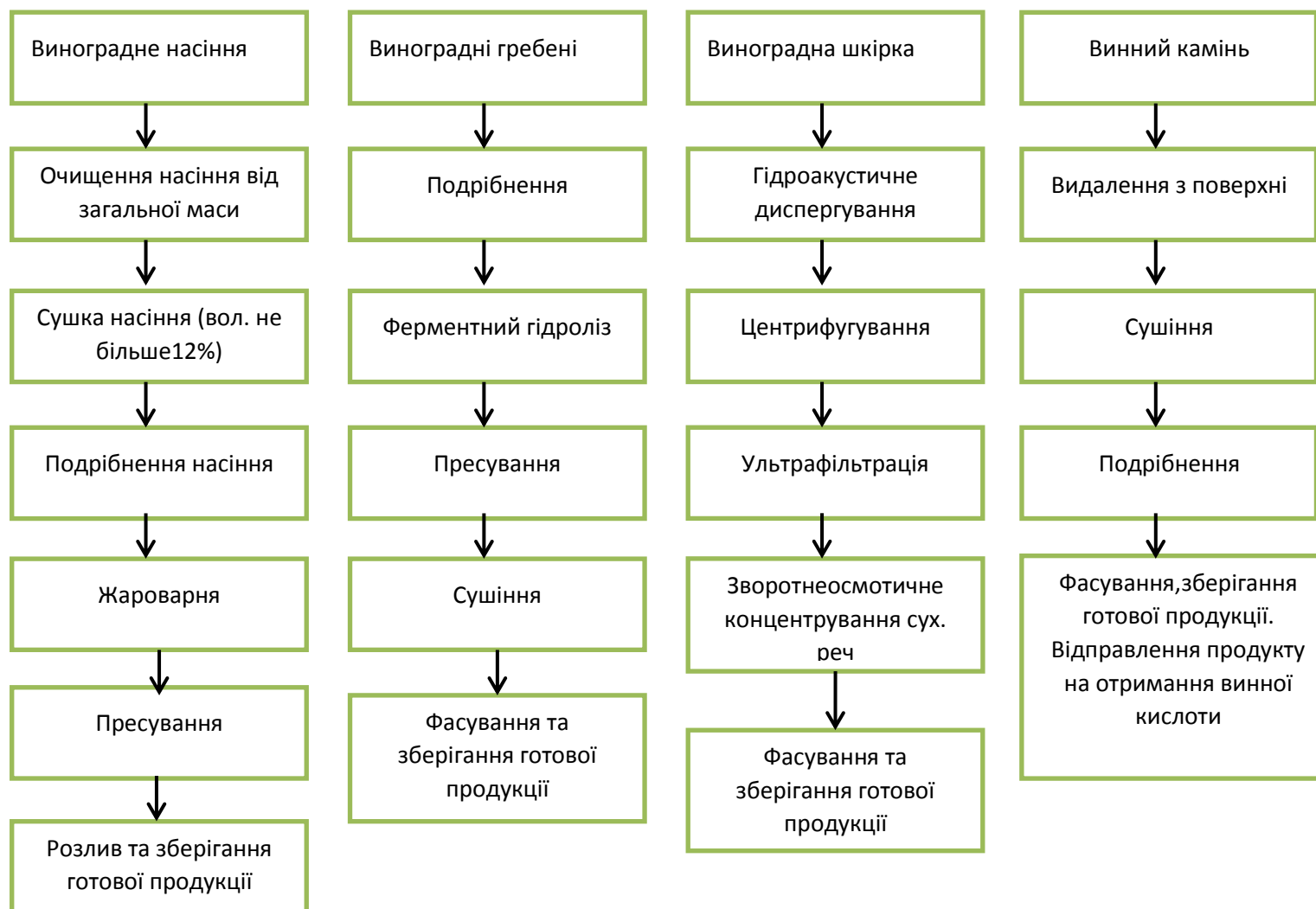


Рис. 3.3 Блок схема отримання з вторинного продукту цінних речовин

Джерело: розроблено автором

Технологія переробки відходів після обробки винограду є важливим процесом для забезпечення сталого виробництва та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Деякі з основних технологій переробки відходів винограду включають наступні:

1. Компостування: Відходи можуть бути скомпостовані для отримання органічного добрива. Компостування передбачає розкладання органічного матеріалу під впливом мікроорганізмів до стану, придатного для використання.

2. Виробництво енергії: Відходи винограду можуть бути використані у виробництві біогазу або біопалива. Шляхом ферментації органічного матеріалу можна отримати метан, який може бути використаний у виробництві електроенергії або тепла.

3. Використання у харчовій промисловості: Деякі відходи винограду можуть бути використані для виготовлення продуктів харчування, наприклад, пектину, олії, екстрактів або пудри.

4. Гноєкомпостування: Відходи можуть бути використані для виготовлення гною, що є важливим добривом для сільського господарства. Ці технології дозволяють ефективно використовувати відходи після обробки винограду, зменшуючи їх негативний вплив на навколишнє середовище та сприяючи сталому виробництву.

Для вдосконалення портфелю підприємства можна запропонувати такі продукти:

СЗГ№1(пектин) – Різноманітні застосування пектину в таких галузях, як фармацевтика, косметика, а також виробництво продуктів харчування та напоїв сприяли зростанню досліджуваного ринку. Традиційно пектин використовувався як желеутворюючий агент у джемах та желе. Все більше споживачів, які піклуються про дієту, шукають альтернативи для зниження жирів і калорій, пектин як інгредієнт у таких продуктах може бути здоровою заміною, стимулюючи зростання. Світовий ринок пектину сегментований за джерелами (цитрусові, цукрові буряки, інші джерела), по застосуванню (краса та особиста гігієна, продукти харчування та напої, фармацевтичні препарати та

інші застосування), за типом (високий метоксильний пектин та низький метоксил пектин) та за географією (Північна Америка, Європа, Південна Америка, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід та Африка).

СЗГ№2 (виноградна олія з насіння) – Олія виноградних кісточок – потужний антиоксидант і джерело величезного числа корисних речовин. Вона надзвичайно багата лінолевою кислотою Омега-6, в ній є пальмітинова, стеаринова і Омега-9 кислоти, а також вітаміни А, С, Е. Такий склад олії робить її однією з найбільш затребуваних у багатьох сферах: в кулінарії, косметології, медицині, і навіть у виробництві мастильних і лакофарбових матеріалів.

СЗГ№3(Корм) – Вичавка і дріжджі самостійно або з додаванням висівок, сіна, соломи, люцерна є вельми живильним кормом для худоби.

СЗГ№4 (Енобарвник з шкірки)- (темно-гранатовий колір) його використовують в кондитерській промисловості та в газованих напоях. Вихід екстракту з 1 т вичавок 100 дал з вмістом фарбувальних речовин 19-20 г/дм<sup>3</sup> (700 грн/кг). У багатьох країнах з цього концентрату виготовляють лікарські препарати, що нейтралізують вільні радикали.

СЗГ№5(Винний камінь) – Винний осад, що накопичується на дні ємностей для бродіння, використовують для отримання етанолу і тартратів. Осад можна використовувати як добавку до корму тварин, для виробництва молочної та винної кислот, для боротьби з грибними фітопатогенами, наприклад, збудником фузаріозу тощо. Винний осад є біомасою, багатою на білки, тому його можна використовувати для виготовлення субстратів у рослинництві. Сам собою дріжджовий екстракт є джерелом живлення для багатьох мікроорганізмів, він містить пігменти,  $\beta$ 1-3 глюкани та інші речовини. Дріжджовий осад багатий на макро- та мікроелементи, причому їхній вміст залежить від кольору вина. Так, найбільше кальцію у дріжджових осадах білих вин, калію – в осадах червоних вин, а магнію – в осадах рожевих вин.

СЗГ№6 (Біогаз) - Виробництво біогазу дозволяє запобігати викидам метану в атмосферу. Метан впливає на парниковий ефект в 21 раз сильніше, ніж CO<sub>2</sub>, і знаходиться в атмосфері 12 років. Уловлювання метану - найкращий

короткостроковий спосіб запобігання глобального потепління. Це дозволяє знизити застосування хімічних добрив, скорочується навантаження на ґрунтові води. Біогаз використовують як паливо для виробництва: електроенергії, тепла або пари, або в якості автомобільного палива.

Проаналізуємо прогнозний стан на ринку для цих СЗГ за допомогою матриці БКГ (рис.3.4)

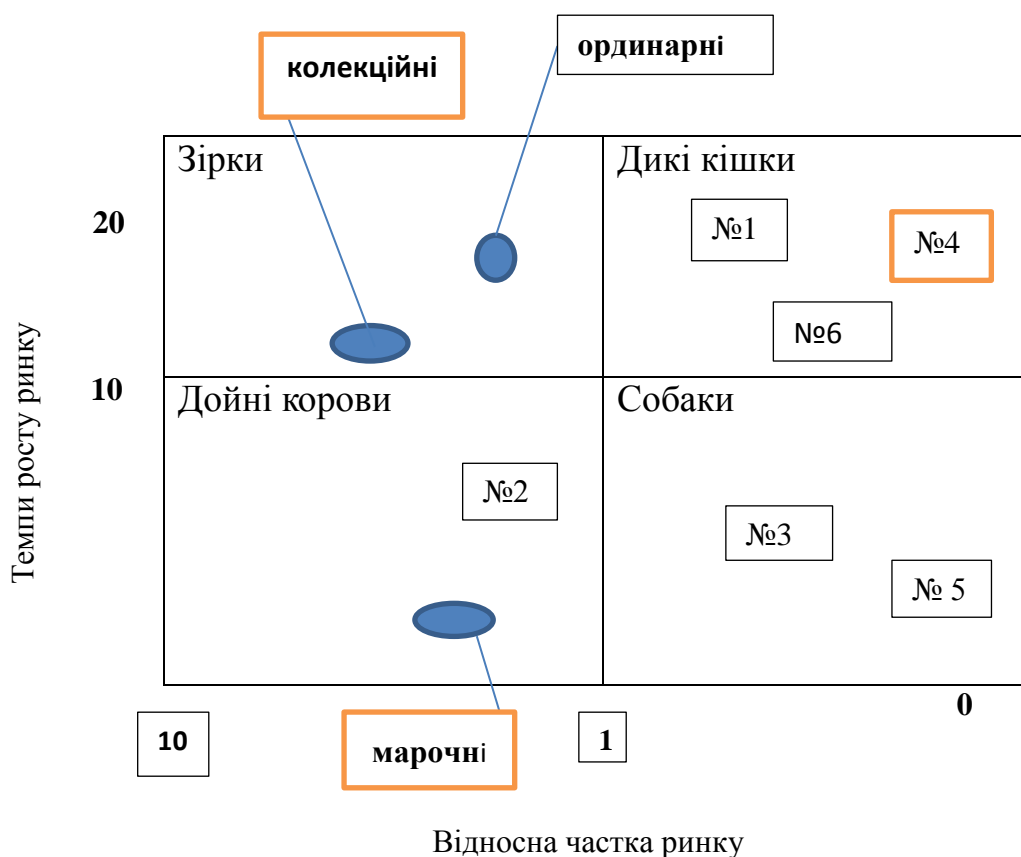


Рис. 3.4 Прогнозована матриця БКГ

Джерело: розроблено автором

СЗГ№1 (пектин), СЗГ№4 (енобарвник) та СЗГ№6 (біогаз) - потрапило в зону «Дикі кішки», яка характеризується низьким ВЧР та високим ТРР. Для даного бізнесу потрібно інтенсифікація зусиль — вкладати кошти у розвиток цих СЗГ, і в перспективі вони можуть стати «зірками» чи «дійними коровами»

СЗГ№2 (виноградна олія) - знаходиться в зоні «Дойні корови», що характеризується високою ВЧР та низькими ТРР. Даний бізнес є прибутковим, стабільним та має позитивні грошові потоки. Цю зону господарювання слід

підтримувати на існуючому рівні, а наявні надлишки коштів необхідно направляти на підтримку інших СЗГ.

СЗГ№3 (корм), СЗГ№5 (винний камінь) - потрапило в зону «Собаки», яка характеризується низьким ВЧР та низьким ТРР. Для даного бізнесу продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

Розглянемо більш детально СЗГ1 – виробництво пектину, як одного з найбільш перспективних напрямів розвитку для розширення асортименту «ОКЗ» та отримання додаткового прибутку.

Пектин – це гідролоїдний тип, отриманий із справжніх фруктів та овочів. Багато споживачів схиляються до рослинних інгредієнтів, таких як фруктовий пектин, замість желатину тваринного походження і віддають перевагу чистим смакам, що сприяє зростанню ринку. Виробники пектину роблять ініціативи, щоб запропонувати інгредієнти з чистою етикеткою для виробників оброблених харчових продуктів. Наприклад, DuPont пропонує пектин для фруктових паст, джемів та морозива, які очищають етикетки, усуваючи необхідність у солях кальцію. Інгредієнти з чистою етикеткою набирають популярності серед споживачів у всьому світі, оскільки вони сприймаються як корисні для здоров'я та планети. Споживачі віддають перевагу продуктам, що містять натуральні, відомі, прості та менш оброблені інгредієнти.

Наприклад, у червні 2021 року, за даними Міжнародної ради з інформації про харчові продукти (IFIC), 64% споживачів у США віддають перевагу харчовим продуктам, виготовленим з чистих інгредієнтів, а 63% дорослих заявили, що інгредієнти, присутні в продуктах харчування та напоях, надають, принаймні, помірний вплив на їхню купівельну поведінку. Крім того, споживачі все більше усвідомлюють шкідливий вплив штучних або синтетичних інгредієнтів, а також оброблених та ненатуральних харчових продуктів, що дозволяє виробникам продуктів харчування та напоїв вибирати чистіші, органічні та натуральні інгредієнти та забезпечувати прозорість харчових

інгредієнтів. Крім того, споживачі асоціюють харчові продукти з чистою етикеткою з простими, легко впізнаваними, корисними для здоров'я та інгредієнтами, що не містять консервантів та штучних добавок. Таким чином, зростає попит на натуральні консерванти, такі як пектин, як загусники, желуючі агенти, текстуризатори і стабілізатори в харчовій промисловості для збільшення терміну придатності харчових продуктів і збереження продуктів при нагріванні. Зростання попиту на чисті марковані інгредієнти та натуральні харчові добавки, такі як пектин, серед виробників продуктів харчування та напоїв, поряд з правилами різних державних органів, що сприяють використанню натуральних добавок у харчових продуктах, стимулює зростання ринку в досліджуваній період.

Європа займає найбільшу частку ринку пектину, за нею слідує Північна Америка. Попит у регіоні високий через наявність та зростання кінцевих застосувань продукту. Зростання сфери застосування гідроколоїдів, така як управління загущаючими і желуючими властивостями рідких продуктів, стимулює зростання ринку. Веганське населення регіону, що росте, також формує ринок. Наприклад, клієнти в Сполученому Королівстві скорочують споживання м'яса і переходять на веганську та рослинну дієту, збільшуючи попит на рослинні сполуки, такі як пектин. Згідно з опитуванням, проведеним Веганським товариством у травні 2021 року, кожен четвертий британець зазначив, що скоротив споживання продуктів тваринного походження з початку спалаху COVID-19. 20% респондентів заявили, що скоротили споживання м'яса, а 12% заявили, що звели до мінімуму споживання молочних продуктів та яєць. В результаті споживачі шукають варіанти, які є натуральними чи веганськими, що може допомогти у зростанні ринку пектину. Аналогічним чином, завдяки різноманітним застосуванням та властивостям пектину, ринок був зумовлений його розвитком та застосуванням у українській харчовій промисловості протягом останніх кількох років. Пектин використовувався для різних цілей, включаючи загусники, стабілізатори, плівкоутворювачі та

гелеутворювачі, і в цілому для підтримки або покращення якості харчових продуктів.

Лідери ринку пектину:

- 1.Cargill Incorporated
- 2.Royal DSM
- 3.Herbstreith and Fox Corporate Group
4. Ingredion Inc.
- 5.International Flavors & Fragrances

Також слід зазначити, що переробка відходів, тобто використання вторинних ресурсів є одним з напрямків так званої «зеленої економіки». На сьогоднішній день, використання гребенів винограду хоч і є актуальним, але характеризується малоефективним рівнем переробки, тому що відсутні широкомасштабні, модернізовані і найголовніше мало- і безвідходні технології на підприємствах з винної переробки, що призводить не тільки до втрат високотехнологічного, чистого матеріалу, але й до погіршення стану навколишнього середовища. Тому є перспективи в модернізації існуючих виробництв для раціонального використання вторинних ресурсів і важливим напрямком у створенні безвідходних технологій переробки винограду в Україні з метою отримання дорогої продукції, яка на зараз найчастіше є імпортною і не завжди якісною, тобто впровадження нового продукту для досліджує мого підприємства є актуальною.

Розглянемо процес виготовлення пектину з віноградних гребенів включає декілька етапів. Нижче наведений загальний опис цього процесу:

1. Початкові матеріали: Відбір віноградних гребенів, які використовуються як сировина для отримання пектину.
2. Промивання гребенів: Гребені ретельно промиваються, щоб видалити будь-які забруднення, пил або інші домішки.
3. Відшарнування шкірки: Гребені піддаються теплової обробці, такої як кип'ятіння або обпалювання, щоб зняти шкірку. Це допомагає розділити шкірку від м'якоті та насіння.

4. Кип'ятіння та віджимання: Збірна маса віджимається, а потім піддається кип'ятінню протягом певного часу. Це допомагає екстрагувати пектин з гребенів.

5. Фільтрування та очищення: Отримана суміш фільтрується, щоб видалити відпрацьовані шкірки, насіння та інші частки. Спеціальна обробка, така як використання ферментів або хімічних речовин, може бути застосована для поліпшення якості пектину.

6. Сушіння: Очищений пектин піддається процесу сушіння, де він перетворюється на порошок або гранули. Це забезпечує зберігання та довготривалість продукту.

На рис.3.5 представлено схема переробка гребенів винограду у пектин. Вихід гребнів складає від 1,8-8,5% в середньому 3,6%. Гребні застосовують в якості нетрадиційного сировини для отримання пектину (20% виходу)[5].

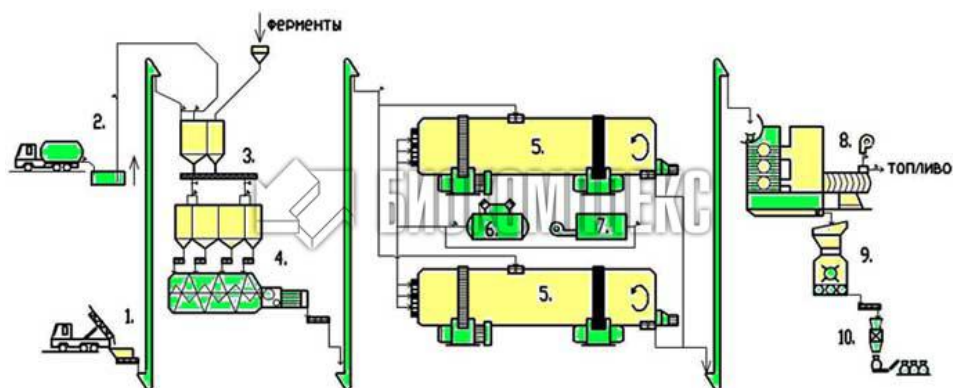


Рис. 3.5 Апаратурно-технологічна схема отримання пектину з гребенів винограду

*1 - прийом сипучого і вологого сировини; 2 - прийом рідкого сировини; 3 - бункери-дозатори; 4 - змішувач; 5 - біо-реактор; 6 - компресор; 7 - парогенератор; 8 - сушарка; 9 - подрібнювач; 10 - відвантаження в мішки.*

Джерело: розроблено автором

Зростання поінформованості про багатofункціональність пектину серед виробників продуктів харчування та напоїв, таких як скорочення часу приготування, поліпшення текстури та кольору, а також збільшення терміну

придатності, є одними з факторів, що підживлюють ринок пектину. Більше того, великі інвестиції у дослідження та розробки на досліджуваному ринку також сприяли зростанню ринку.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В Україні можна виділити 4 основні групи споживачів у харчовій промисловості, що готові пред'явити платоспроможний попит на нашу продукцію (рис. 3.6).

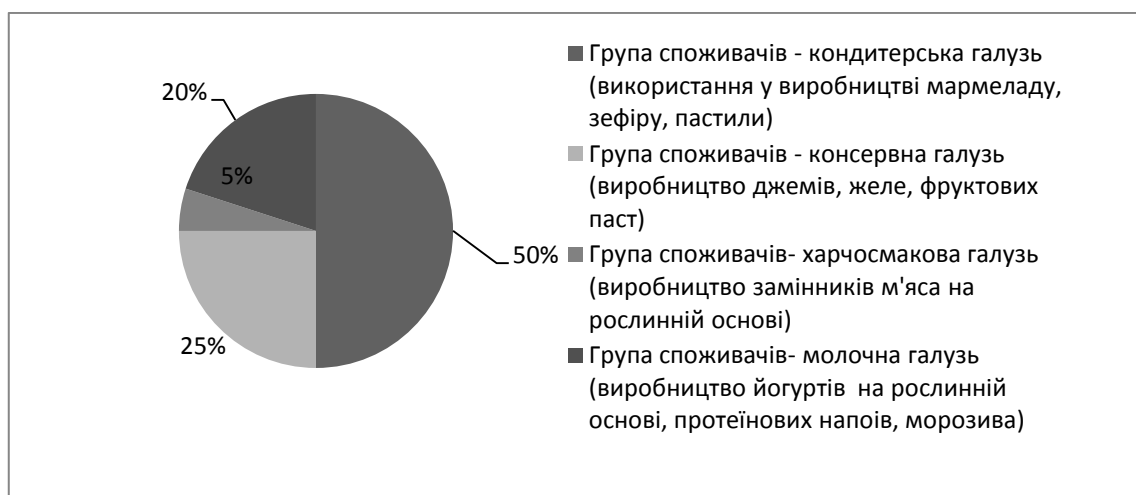


Рис. 3.6. Поділ споживачів за групами

Джерело: створено автором на основі [28]

Очікується, що обсяг ринку пектину зросте з 0.96 млрд. доларів США в 2023 році до 1.26 млрд. доларів США до 2028 року при середньорічному темпі зростання 5.66% протягом прогнозованого періоду (2023-2028 роки). Різноманітні застосування пектину в таких галузях, як фармацевтика, косметика, а також виробництво продуктів харчування та напоїв сприяли зростанню досліджуваного ринку. Традиційно пектин використовувався як желеутворюючий агент у джемах та желе. Джеми, желе та мармелад є основними областями застосування пектину. Крім того, з технологічним прогресом гравці на досліджуваному ринку розробляють пектин, придатний для

різних застосувань. В той же час за оцінками спеціалістів потреба у пектині та продуктах, збагачених пектиновими речовинами для України сьогодні оцінюється у 35 тис. т на рік. Весь обсяг пектину, що споживається в Україні сьогодні - іноземного походження. В цілому, з урахуванням імпорту, потреба України у пектині задовольняється менше ніж на 2 %. Обсяг світової торгівлі пектином в середньому не перевищує 800 тис. т на рік при цьому об'єм продажу сягає 365 млн євро на рік

Торгують в основному сухим пектином. Експорт пектинів контролюється лише декількома країнами. Серед них можна виділити Данію (щорічний обсяг виробництва - 5,5 тис. т та 50 % світового експорту), Німеччину (3,0 тис. т та 20 %), Францію (2,0...2,5 тис. т та 20...25%) та Великобританію (0,5 тис. т та до 5 %). Імпортують пектини практично всі країни. Це пов'язане з їх особливими властивостями та відсутністю замінників. Основними імпортерами виступають країни ЄС (біля 30 % імпорту), США (20...25 %), Японія (біля 20 %).

Оптові ціни на пектин залежать від вартості вихідної сировини, якісних та технологічних характеристик пектину:

- високоетерифікований пектин – 11,9-15 доларів США за кг;
- низькоетерифікований пектин – 13,9-18,9 доларів США за кг.

З кожним роком попит на пектин зростає. Основними світовими споживачами пектину є компанії Nestle, GlaxoSmithKline, Danone, Kellogg's, Unilever, Parmalat, Barilla.

На сьогодні Україна не має власного промислового виробництва пектину і практично весь пектин, що використовується вітчизняними підприємствами, імпортного походження, проте є усі передумови для його розвитку. Дві найголовніші умови – це достатня сировинна база і високі фізико-хімічні показники пектину з наявної сировини, а також потужна наукова база в галузі технології пектину з рослинної сировини.

Середня ціна за 1кг коливається близько 11-15\$. Прогнозування виробництва і збуту продукції відбувається за допомогою програми.

Таблиця 3.2

## Програми виробництва і збуту пектину

Сегмент цільового ринку	Прогнозована оптова ціна підприємства, грн./т	1-й рік		2-й		3-6 роки	
		Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн.	Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн.	Обсяг збуту, т	Виручка від реалізації тис. грн.
Україна	290грн за 1 кг 290 тис. грн за 1 т 20% ПДВ 15% ТН 391,5тис. грн за 1 т	250	97875	250	97875	250	97875

Джерело: розраховано автором

Заходи щодо стимулювання збуту продукції наведено у табл.3.3

Таблиця 3.3

## Бюджет маркетингових заходів по просуванню пектину

Заходи	Витрати, грн.
1. Інформаційні повідомлення (спеціалізовані журнали, інтернет-реклама).	10000
2. Участь у спеціалізованих конференціях	8000
3. Паперова рекламна продукція (проспекти, буклети, листівки, наклейки).	4500
<b>Разом</b>	$\Sigma = 22500$ грн

Джерело: розраховано автором

## Розрахунок інвестиційних витрат

Для підприємства було придбана лінія з виробництва пектину вартістю 4164 тис. грн [31]. Пектин буде випускатися у мішках по 25кг.

Інвестиції в основні фонди (ІСоф), необхідні для впровадження бізнес-плану включають витрати, наведені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

## Структура і сума інвестицій

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн.
1. Майновий внесок підприємства	$S_{\text{ПРОММАЙДАНЧИКА}} * \text{Вартість } 1\text{м}^2$ $= 152 * 5,3 = 796$	806
2. Придбання і монтаж технологічного обладнання	$I_{\text{овф}} = \text{ВБР} + I_{\text{об}} = 355 + 1021 = 328\ 960$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт; I <sub>об</sub> – інвестиції на придбання обладнання. $I_{\text{об}} = \text{Цо} + \text{Тв} + \text{Мо} = 756 * 1,35 = 1021$	1376
	де Цо – ціна придбання нового обладнання; Цо = 756 Тв – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 10% від Цо; $\text{Тв} = 756 * 0,1 = 76$ Мо – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 25 % від Цо. $\text{Мо} = 756 * 0,25 = 189$	1021
3. Вартість будівельно-монтажних робіт	ВБР – визначаємо укрупнено в розмірі 44 % від майнового внеску підприємства. $\text{ВБР} = 806 * 0,44 = 355$	355
4. Придбання та установка додаткового обладнання у допоміжних виробництвах	Визначаємо укрупнено в розмірі 35 % від оптової ціни нового обладнання. $= 756 * 0,35 = 265$	265
5. Створення складу зберігання продукції	Визначаємо укрупнено в розмірі 10 % від оптової ціни нового обладнання. $= 756 * 0,1 = 76$	76
6. Придбання додаткових транспортних засобів	Визначаємо укрупнено в розмірі 35 % від оптової ціни нового обладнання. $= 756 * 0,5 = 265$	265
Разом		$\Sigma = 4164$

Джерело: розраховано автором

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

$$I_{ок} = N_{вз} + N_{нв} + N_{гп}$$

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

Таблиця 3.5

### Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на 1 т продукції, грн.	Періодичність постачання, днів	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
<b>Основні матеріали</b>			
1.виноградні гребені	4820	1	4,8
<b>Разом</b>			4,8
<b>Допоміжні матеріали</b>			
1.етикетки	440	15	6,6
2.мішки	880	15	13,2
3.сертифікати	320	15	4,8
<b>Разом</b>			24,6

Джерело: розраховано автором

Тривалість виробничого циклу не перевищує одну добу. Загальні інвестиції на реалізацію проекту складають:

$$I_{ЗАГ} = I_{\text{осн. фонди}} + I_{\text{соб. кошти}} + I_{\text{марк}}$$

$$I_{ЗАГ} = 4164 + 24,6 + 29,4 = 4218,0 \text{ тис. грн.}$$

**Калькулювання собівартості продукції. Визначення прибутку.** Повна собівартість розраховується за статтями: сировина і основні матеріали; допоміжні матеріали; паливо і електроенергія на технологічні цілі; основна і додаткова заробітна плата; відрахування на соціальні заходи; амортизація обладнання основного виробництва; загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати.

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

Таблиця 3.6

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

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Ціна од. продукції, грн.	Витрати на од. продукції, грн.	Повні витрати на річний випуск продукції, тис. грн.
1	2	3	4	5 = 3x4	6 = 5*QРІЧ1
<b>1. Сировина і основні матеріали</b>	кг	2946	6800	200320	50080
<b>Разом</b>	X	X	X	X	50080
<b>2. Допоміжні матеріали</b>					
1. етикетки	шт	40	11	440	110
2. мішки	шт	40	22	880	220
3. сертифікати	шт	40	8	320	80
<b>Разом</b>					
<b>Разом</b>	X	X	X	1640	410
<b>3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі</b>					
Електроенергія	кВт ч	61,1	1,86	113,65	28,4
вода	м <sup>3</sup>	15	22	330	82,5
пара	кг/т	45	110	4950	1237,5
<b>Разом</b>	X	X	X	5393,65	1348,4

Джерело: розраховано автором

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

**Основна і додаткова заробітна плата.**

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

$$\text{ОДЗ} = \text{Ч} * \text{СЗП} * 12 * 1,5 = 5 * 8365 * 12 * 1,5 = 752,85 \text{ тис. грн}$$

де Ч – чисельність робочих за нормативами 5 чоловік; СЗП – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців праці за рік; 50 % – додаткова заробітна плата.

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

$$C_{\text{соц.вiдр}} = \text{ОДЗ} \times 0,22 = 752850 \times 0,22 = 165,63 \text{ тис. грн}$$

**Амортизаційні відрахування** прямолінійний метод.

$$756/5 = 151,2 \text{ тис. грн}$$

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

$$752,85 \times 0,35 = 263,5 \text{ тис. грн}$$

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

Таблиця 3.7

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями, 1 т

Статті калькуляції	Сума, тис. грн.
Плановий обсяг виробництва, т	250
Сировини і основні матеріали	200,3
Допоміжні матеріали	1,64
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	5,4
Основна и додаткова заробітна плата	0,7
Єдиний соціальний внесок	0,15
Амортизація обладнання основного виробництва	0,6
Загальновиробничі витрати	0,26
<b>Виробнича собівартість</b>	<b>208,79</b>
Адміністративні витрати	31,3
Витрати на збут	37,5
Інші операційні витрати	12,41
<b>Повна собівартість</b>	<b>290</b>

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку наводять у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Розрахунок прибутку

Показник	Сума
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	83375
Поточні витрати, тис. грн.	72500
Прибуток, тис. грн.	10875
Рентабельність продукції, %	15,0

**Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї**

В цьому розділі проводять розрахунки: прибутку від впровадження бізнес-ідеї, податку на прибуток, вільних грошових коштів підприємства, графіка повернення кредитів і сплати процентів по кредитах, строків повернення кредитів, строків окупності інвестицій та чистої приведеної вартості. Для економічної оцінки проєкту приймають період до 6 років.

**Складання графіка повернення кредиту і відсотків за кредитом.**

1. Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПВ, приймають на рівні 30 %. Коефіцієнт дисконтування розраховується для кожного року за формулою:

$$КД = \frac{1}{(1+d)^n}$$

d – ставка дисконтування;

n – термін реалізації проєкту (змінюється кожного року).

$$КД = \frac{1}{(1+0,3)} = 0,77$$

2. Для кредитування інвестицій приймають такі умови: відсоток за кредитом 15 % на рік. Всі вільні кошти прибутку йдуть на погашення кредиту.

3. Складання графіка повернення кредиту і відсотків за кредитом.

Щорічна сума виплат (R) може бути розрахована по формулі приведення ануїтету:

$$R = \frac{P * i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

де  $P$  – сума кредиту 40% від загальних інвестицій ;  $i$  – відсоток за кредитом;  $n$  – термін повернення кредиту.

$$P = 4218 * 0,4 = 1687,2 \text{ тис. грн}$$

$$R = \frac{1687,2 * 0,15}{1 - (1 + 0,15)^{-5}} = 506,2 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок виплат відсотків по кредиту по роках реалізації проекту представлений в табл. 3.9

Таблиця 3.9

Величини щорічних виплат відсотків по кредиту, тис. грн.

Роки	1-й	2-й	3-й	4-й
Сума кредиту, тис. грн.	1687,2	1181	674,8	168,6
Величина відсотків за кредиту, тис. грн.	253,1	139,2	42,8	25,3
Щорічна сума виплат за кредитом	506,2	506,2	506,2	168,6
Залишок кредиту на кінець року	1181	674,8	168,6	0

Джерело: розраховано автором

На основі всіх розрахунків наведених ми маємо наступні розрахунки. Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

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

Показники	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Виручка від реалізації	83375	83375	83375	83375	83375
Поточні витрати	72500	72500	72500	72500	72500
Амортизаційні відрахування	151,2	151,2	151,2	151,2	151,2
Відсотки за кредит	253,1	139,2	42,8	25,3	0
Оподаткований прибуток	10875	10875	10875	10875	10875
Податок на прибуток	1957,5	1957,5	1957,5	1957,5	1957,5
Чистий прибуток	8917,5	8917,5	8917,5	8917,5	8917,5
Чистий прибуток після виплати % за кредит	8664,4	8778,3	8874,7	8892,2	8917,5
Чисті грошові надходження	8815,6	8929,5	9025,9	9043,4	9068,7
Коефіцієнт дисконтування	0,769	0,592	0,455	0,35	0,27
Чистий приведений дохід	6779,2	5286,3	4106,8	3165,2	2448,5
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	6779,2	12065,5	16172,2	19337,4	21786,0

Джерело: розраховано автором

1. Чистий прибуток визначають як різницю між оподаткованим прибутком і податком на прибуток.

2. Чистий прибуток після виплати % за кредит, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою відсотків за кредит у поточному році. Якщо борг по кредиту у поточному році перевищує величину чистого прибутку, на підприємстві не залишається жодних сум прибутку.

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

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

**Чистий приведений дохід** – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться за формулою:

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

де

IC – стартові інвестиції;

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

n-лет;

$$\text{ЧПД} = 21786 - 4218 = 17568 \text{ тис. грн}$$

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

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс дохідності (ІД).

**Індекс дохідності** – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІД > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІД > 1, то проєкт є ефективним, а якщо ж ІД < 1, – неефективним. Розрахунок індексу дохідності проводиться за формулою:

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

де IC – стартові інвестиції; ЧГН<sub>i</sub> – чисті грошові надходження в i – року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$\text{ІД} = 21786 / 4218 = 5,2$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проєкту є термін окупності інвестицій.

**Термін окупності інвестицій** – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові інвестиції, пов'язані з проєктом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}}$$

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

часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 4218/(21786/5) = 0,97 \text{ року}$$

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

### **Висновки до розділу 3**

Стратегія диверсифікації є ефективним інструментом для підприємства, яке бажає збільшити свою конкурентоспроможність і знизити ризики. Ця стратегія полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом введення на ринок нових товарів, послуг або запровадження діяльності в нових регіонах. Основна мета стратегії диверсифікації полягає в тому, щоб зробити підприємство менш залежним від одного конкретного сегменту ринку чи продукту. На даний же момент людське суспільство досягло таких вершин свого розвитку, що кількість відходів виробництва та споживання набуло загрозливих масштабів. В Україні питання утилізації відходів та використання вторинної сировини з виноробної промисловості є гострим питанням. Технологія переробки відходів після обробки винограду є важливим процесом для забезпечення сталого виробництва та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

На сьогодні Україна не має власного промислового виробництва пектину з винограду і практично весь пектин, що використовується вітчизняними підприємствами, імпортного походження, проте є усі передумови для його розвитку. Дві найголовніші умови – це достатня сировинна база і високі фізико-

хімічні показники пектину з наявної сировини, а також потужна наукова база в галузі технології пектину з рослинної сировини.

## ВИСНОВКИ

Аналіз підходів до визначення поняття «стратегія» показує, що різні точки зору на це поняття як українських, так і закордонних вчених, дають різні змістовні трактування. Це свідчить про складність, багатоаспектність і багатоплановість поняття «стратегія». Отже, стратегія є умовою ефективного функціонування організації, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу організації його цілям.

На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і водночас інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємств будь-якої галузі, вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічних показників.

Метою стратегічного управління є визначення місії, завдань і стратегії, розробка та забезпечення впровадження системи планування, як інструменту реалізації стратегічних орієнтирів удосконалення підприємства та його самостійних підсистем, що є основою для забезпечення що це конкурентоспроможна сила в довгостроковій перспективі.

Портфельний аналіз – це метод, який дозволяє покращити стратегічне планування вашого бізнесу. Цей підхід передбачає аналіз довгострокової стратегії компанії. За результатами аналізу портфеля керівництво компанії може приймати більш обґрунтовані рішення щодо напрямків майбутньої діяльності компанії.

Портфельний аналіз заснований на складанні двомірних матриць при виділенні внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток того чи іншого продукту.

Основними методами портфельного аналізу є моделі Бостонської Консультативної Групи, ADL, McKinsey. Кожна з цих матриць має свою історію виникнення і конкретні ситуації для застосування.

В даному розділі була надана комплексна характеристика ПрАТ «Одеський коньячний завод», проаналізовані фінансово-економічні показники його діяльності. Для проведення аналізу проведено порівняльну характеристику наших конкурентів. Це, ОП «Ужгородський коньячний завод» ТМ «Закарпатський», ПрАТ «Дім марочних вин «Таврія»» ТМ «Таврія», ПрАТ «Galicia Distillery» ТМ «Прикарпатський» та наше підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод» ТМ «Шустов». На основі даних, складено багатокутник конкурентоспроможності коньяку ординарного по підприємствам.

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

Стратегія диверсифікації є ефективним інструментом для підприємства, яке бажає збільшити свою конкурентоспроможність і знизити ризики. Ця стратегія полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом введення на ринок нових товарів, послуг або запровадження діяльності в нових регіонах. Основна мета стратегії диверсифікації полягає в тому, щоб зробити підприємство менш залежним від одного конкретного сегменту ринку чи продукту. На даний же момент людське суспільство досягло таких вершин свого розвитку, що кількість відходів виробництва та споживання набуло загрозливих масштабів. В Україні питання утилізації відходів та використання вторинної сировини з виноробної промисловості є гострим питанням. Технологія переробки відходів після обробки винограду є важливим процесом для забезпечення сталого виробництва та зменшення негативного впливу на

навколишнє середовище.

На сьогодні Україна не має власного промислового виробництва пектину з винограду і практично весь пектин, що використовується вітчизняними підприємствами, імпортного походження, проте є усі передумови для його розвитку. Дві найголовніші умови – це достатня сировинна база і високі фізико-хімічні показники пектину з наявної сировини, а також потужна наукова база в галузі технології пектину з рослинної сировини.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку імпортованих алкогольних напоїв (віскі і бренді) в Україні. URL:<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-importnyh-alkogolnyh-napitkov-viski-i-brendi-v-ukraine-2018-god>.
2. Агеєва І.М., Агаркова О.В. Впровадження функціональних стратегій на підприємствах виноробної галузі Економіка харчової промисловості. 2019. Т.11, вип. 4. С. 51-57.
3. Споживання алкоголю в Україні: URL:[https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie\\_alkogolya\\_v\\_u\\_kraine.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_u_kraine.html).
4. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2010. 279 с.
5. Державна служба статистика України: URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/> Офіційний сайт Shustoff. URL:<https://shustoff.com/>.
6. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011., вип. 2 Т. 2. С. 182-187.
7. Державна митна служба України : URL: <https://customs.gov.ua>.
8. Регулярна річна звітність ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 202 рік. URL: <http://doc.shustov.com/index.php/111-regulyarna-richna-informatsiji-prat-odeskij-konyachnij-zavod-za-2020-rik>
9. Карантин змінив споживацькі звички 63% українців – дослідження «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/2020-consumer-behavior-in-ukraine.html>
10. В Україні вибрали кращий коньяк. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/325285.html>
11. Закон України "Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових

виробів" від 19 грудня 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80>

12. Мельничук О.І. Особливості розвитку вітчизняного ринку продукції підприємств спиртової галузі агропромислового комплексу. Аграрний вісник Причорномор'я: зб.наук.праць. 2018. №60. С. 105-109.

13. Дрокіна Н. Методи ситуаційного аналізу SWOT, SNW, PEST [Електронний ресурс]: презентація лекції. Одеса, 2019.

14. Субочев О., Киян Є. Ринок алкогольної продукції. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. 2019. URL : <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/> .

15. Global beverage alcohol is not expected to rebound until 2024. IWSR drinks maker analysis. 2020. URL : <https://www.theiwsr.com/global-beveragealcohol-is-not-expected-to-rebound-until-2024/>.

16. Розничный товарооборот вин, алкоголя и пива в первом полугодии 2020. Wine & Spirits. 2020. URL : <https://wineandspirits.com.ua/wsbsales-6-2020/> .

17. Коткова Н.С. Розвиток ринку спирту в Україні під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів Економіка АПК. 2017. №1. С. 33-39.

18. Эффективный SWOT-анализ – записка успеха вашего бизнеса. Лучшие примеры для разных ниш бизнеса. URL : <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>

19. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed [Text] / J.M. Higgins. – Chicago: The Dryden Press. – 1983. –237 p.

20. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

21. Технологія виробництва коньяку. URL: <https://foodtechnology.pro/tehnologiya-vyrobnytstva-vyna/tehnologiya-vyrobnytstva-konyaku>

22. Система аналітики відкритих даних Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/smida/00412056?year=2020>

23. Ринок алкогольної продукції 2019 року. URL:

<https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>

24. Офіційний сайт. ОП «Ужгородський коньячний завод». URL: <http://tysa.ua/>

25. Офіційний сайт. ПрАТ «Дім марочних вин «Таврія»» URL: <http://www.tavria.ua/>

26. Офіційний сайт. ПрАТ «Галіція Дистилері» (англ. Galicia Distillery). URL: <http://gdspirit.com/>

27. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00412056/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00412056/)

28. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

29. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від 11.07.1996 № 481/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

30. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 13.09.2001 № 771/97-ВР / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

31. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text>.

32. Про затвердження Правил виробництва коньяків України : Наказ від 27.12.2018 № z0875-18 / Міністерство аграрної політики URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0875-18/ed20210305#Text>.

33. Про виноград та виноградне вино : Закон України від 16.06.2005 № 2662-IV / Верховна Рада України [URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15#Text>].

34. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі за

товарними групами (2017–2021) : статистична інформація / Державний комітет статистики України [URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm)].

35. Частка продажу підприємствами роздрібної торгівлі товарів, що вироблені на території України (2017– 2021): статистична інформація / Державний комітет статистики України URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/chprt/chprt2017\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/chprt/chprt2017_u.htm).

36. Ринок алкогольної продукції. URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>.

37. Геліч Я.В. Стан ринку алкогольних напоїв типу брендів в Україні Збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», 23 квітня 2020 року. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. 94. С. 56–62.

38. Сорочинський Ю. Споживання міцного алкоголю в Україні: динаміка з початку війни та стан справ сьогодні. URL: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskyi/article/49540>.

39. Шарипов О. Сила бренду «Україна». Nemiroff, Global Spirits та Shabo наростили експорт на 20–50%, хоча алкогольний ринок країни впав. У чому секрет. Журнал Forbes Ukraine URL: <https://forbes.ua/company/vid-avstralii-dossha-nemiroff-bayadera-i-shabo-narostili-eksport-pid-chas-viyni-prote-bagato-zarobiti-im-ne-vdaetsya-22022023-11852>.

40. Споживання алкоголю в Україні URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie\\_alkogolya\\_v\\_ukraine.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_ukraine.html).

41. Потенціал податків на підсолоджені цукром напої в Україні: оцінка наслідків запровадження акцизного податку на підсолоджені цукром напої на ціну, обсяг споживання та доходи від податків. Копенгаген : Європейське регіональне бюро ВООЗ, 2021 URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/346227/WHO-EURO-2021-3431-43190-60492-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

42. Key Trends Driving the Global Beverage Alcohol Industry in 2022 / The International Wine and Spirits Research URL: <https://www.theiwsr.com/key-trends-driving-the-global-beverage-alcohol-industry-in-2022/>.

43. Олійник О.В. Державна зовнішньоторговельна політика як об'єкт дослідження в наукових працях українських та закордонних дослідників. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 4 (94). С. 123–130. doi: 10.26642/ema-2020-4(94)-123-130.

44. Олійник О.В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4 (102). с. 50–60. doi: 10.26642/ema-2022-4(102)-50-60.

45. Zahurska-Antoniuk V.F. Безпекові виклики у геополітичному стані сучасного світу як наслідок пандемії COVID-19. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 3 (93). С. 63–69. doi: 10.26642/ema-2020-3(93)-63-69.

46. Сергієнко Л.В. Державна екологічна політика України та правовий механізм її формування і реалізації». Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89), С. 191–200. doi: 10.26642/ema-2019-3(89)-191-200.

47. Сергієнко Л.В. Сутність, особливості та стадії розвитку урбанізації. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 4 (90). С. 207–213. doi: 10.26642/ema-2019-4(90)-207-213.

48. Сергієнко Л.В. Напрями трансформації системи публічного управління в умовах урбанізаційних змін. Економіка, управління та адміністрування. № 2 (92). 2020. С. 107–113. doi: 10.26642/ema-2020-2(92)-107-113.