

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Дослідження процесу формування конкурентної стратегії підприємства»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.433-03.2.7

Здобувачка Анастасія СОКОЛОВА

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

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.23 р., протокол № 6

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

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

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітня програма – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і логістики

«___»___202__р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки

Соколової Анастасії

1. Тема роботи: «Дослідження процесу формування конкурентної стратегії підприємства» затвердженою наказом ОНТУ від 23.08.2023 № 433-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства. 1.1. Огляд літературних джерел щодо визначення понять «конкурентна стратегія» та «конкурентоспроможність підприємства». 1.2. Визначення місця конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства. 1.3. Характеристика етапів формування конкурентної стратегії підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Одеський коньячний завод». 2.1. Загальна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод». 2.2. Оцінка стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку брендів. 2.3 Аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Формування конкурентної стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод». 3.1. Розробка механізму формування конкурентної стратегії на підприємстві. 3.2. Обґрунтування доцільності

реалізації конкурентної стратегії диференціації. 3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 25, рисунків – 13.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник Дьяченко Ю.В.

Завдання прийняв до виконання _____ Соколова А.Г.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 14.10.23	
2	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	
3	Розділ 1	19.10 – 26.10.23	
4	Розділ 2	27.10 – 08.11.23	
5	Розділ 3	09.11 – 21.11.23	
6	Вступ	22.11 – 23.11.23	
7	Висновки	24.11 – 25.11.23	
8	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.23	
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	
12	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	

Керівник Дьяченко Ю.В.

Завдання прийняв до виконання _____ Соколова А.Г.

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 _____ Соколова А.Г.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання формування конкурентної стратегії підприємства.

У першому розділі «Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства» розкрито поняття конкуренції, конкурентоспроможності і конкурентної стратегії підприємства, визначено місце конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства, представлено класифікацію конкурентної стратегії за різними авторами і надано характеристику етапів її формування.

У другому розділі «Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Одеський коньячний завод» проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінено стан і тенденції розвитку вітчизняного ринку бренді, зроблено аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства на основі його внутрішнього й зовнішнього середовища.

У третьому розділі «Формування конкурентної стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод» розроблено механізм формування конкурентної стратегії підприємства, обґрунтовано доцільність реалізації конкурентної стратегії диференціації та доведено економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, підприємство.

SUMMARY

In the master's qualification work, the issues related to the formation of the enterprise's competitive strategy are examined.

In the first section called «Theoretical aspects of forming a competitive strategy of an enterprise», the concepts of competition, competitiveness, and the competitive strategy of an enterprise are disclosed, the position of competitive strategy in the hierarchy of

enterprise strategies is determined and a classification of competitive strategies by various authors is presented. The characteristics of the stages of its formation are provided as well.

In the second section called «Analysis of the competitiveness of PJSC «Odesa Cognac Plant», the financial and economic performance indicators of the enterprise are analyzed, the state and trends of development in the domestic brandy market are assessed and an analysis of the competitiveness and competitive strategy of the enterprise is conducted based on its internal and external environment.

In the third section called «Formation of a competitive strategy of PJSC «Odesa Cognac Plant», a mechanism for forming a competitive strategy of the enterprise is developed, the feasibility of implementing a competitive differentiation strategy is substantiated and the economic efficiency of the proposed measures is proven.

Keywords: strategic management, strategy, competitive strategy, competitiveness, enterprise.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Огляд літературних джерел щодо визначення понять «конкурентна стратегія» та «конкурентоспроможність підприємства»	
1.2. Визначення місця конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства	17
1.3. Характеристика етапів формування конкурентної стратегії підприємства	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	31
2.1. Загальна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод»	
2.2. Оцінка стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку бренді	38
2.3. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод»	46
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	57
3.1. Розробка механізму формування конкурентної стратегії на підприємстві	
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації конкурентної стратегії диференціації	63
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення конкурентоспроможності є вирішальним аспектом для виживання підприємств в умовах сучасного ринку, який характеризується швидкими змінами, загостреною конкуренцією та зростаючими вимогами споживачів. Ця проблема є актуальною як на національному, так і на міжнародному рівнях, адже забезпечення процесів стратегічного управління та реалізація ефективної конкурентної стратегії дозволить підприємству не лише адаптуватися до змін на ринку, але й активно впливати на нього, забезпечуючи стійку конкурентну позицію та сталий розвиток.

Важливим етапом у цьому процесі є визначення того, яким чином підприємство планує конкурувати на ринку, які стратегічні цілі воно ставить перед собою та які ресурси та заходи необхідні для їх досягнення. Конкурентна стратегія стає ключовим інструментом у руках підприємства для вирішення викликів зовнішнього середовища.

Ступінь дослідження проблеми. У цьому напрямку дослідження займалися як вітчизняні, так і іноземні науковці, серед яких такі видатні фахівці: М. Портер, Ф. Котлер, А. Юданов, Г. Азоєв, Г. Селезньов, І. Ступак, І. Агеєва, Ю. Дьяченко та інші. Вони вдавались у дослідження, спрямовані на вирішення питань вибору конкурентної стратегії для підприємств різних галузей економіки.

Незважаючи на значний обсяг робіт у галузі стратегічного управління, залишається недостатньо освітленим аспект, пов'язаний із питанням розробки сучасної та ефективної конкурентної стратегії для підприємств у сфері харчової промисловості. Це питання вимагає додаткового вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є формування конкурентної стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод» в умовах інтенсивної конкурентної боротьби на ринку.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розкрити поняття конкуренції, конкурентоспроможності і конкурентної стратегії підприємства;
- визначити місце конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства;
- охарактеризувати етапи формування конкурентної стратегії підприємства;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Одеський коньячний завод» та проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити стан і тенденції розвитку вітчизняного ринку брендів;
- проаналізувати конкурентоспроможність та конкурентну стратегію підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та посилення конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління та формування конкурентної стратегії на підприємствах харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні аспекти формування конкурентної стратегії на ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Теоретичною і методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали сучасні літературні джерела з питань стратегічного управління підприємством, економічного аналізу, фінансового менеджменту, наукові дослідження проблем процесу формування конкурентної стратегії підприємства, відображені в періодичних виданнях, авторефератах дисертацій. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі фінансової та статистичної звітності ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Методи дослідження. В роботі використовувались методи аналізу, синтезу, опису, порівняння, розрахунковий метод, метод портфельного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо процесу формування конкурентної стратегії

підприємства.

Дістав подальшого розвитку механізм формування конкурентної стратегії підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує не лише загальні принципи стратегічного управління, а й індивідуальні особливості підприємства, його галузі та конкретного конкурентного середовища.

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

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

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 83 сторінки, 25 таблиць, 13 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел містить 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Огляд літературних джерел щодо визначення понять «конкурентна стратегія» та «конкурентоспроможність підприємства»

В сучасному господарюванні виробники товарів і послуг постійно відчують інтенсивний конкурентний тиск. Це призводить до постійних обговорень і питань щодо забезпечення життєздатності та подальшого розвитку підприємств. Конкуренція представляє собою ключовий економічний механізм у сучасних ринкових умовах. З економічного погляду, основною метою конкуренції є максимізація прибутку для суб'єктів господарювання. Іншими словами, конкуренція підштовхує підприємства до пошуку способів збільшення прибутку через конкурентний тиск [1].

Конкуренція є поширеним явищем у різних сферах нашого життя, включаючи соціальну, політичну, культурну та навіть мистецьку сфери. У сфері економіки, конкуренція становить основу ринкової економіки, де учасники змагаються за досягнення своїх цілей через економічну діяльність.

Без конкуренції ринкові відносини майже не можуть існувати. Вчені мають різні тлумачення та погляди на сутність конкуренції та закони, які її визначають у сучасних умовах господарювання. У таблиці 1.1 представлені різні точки зору вчених щодо визначення поняття «конкуренція», наведені в літературних джерелах.

Ретельний розгляд тлумачень терміну «конкуренція» в літературних джерелах показав, що спостерігається різноманітність підходів до визначення терміну. Саме це підсвічує відсутність однозначності щодо того, що саме представляє собою конкуренція: чи це певна ситуація, процес, прагнення або інше.

Таблиця 1.1

Огляд визначень поняття «конкуренція» за різними вченими

Автор	Визначення терміну «конкуренція»
М. Портер	динамічний процес, який розвивається, це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти
А.Ю. Юданов	боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку
Г.Л. Азоев	суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю	наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і виходити з нього
Й. Шумпетер	суперництво старого з новим, з інноваціями
М.О. Ажнюк, О.С. Передній	економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг за завоювання ринку та отримання більшого прибутку

Джерело: розроблено автором на основі [2-7]

Проаналізувавши трактування видатних науковців, визначено, що найбільш доцільним є формулювання конкуренції як економічного процесу, де виробники подібних між собою товарів взаємодіють і змагаються один з одним з метою отримання найвигідніших умов для виробництва та продажу товарів або послуг, а також максимізації прибутку від їх реалізації.

Конкурентоспроможність виникає внаслідок конкуренції і є невід'ємною її частиною. Вона визначається як здатність суб'єкта господарювання конкурувати. Однак зараз конкурентоспроможність є відносним і неоднозначним поняттям [8].

Конкурентоспроможність – синтез багатьох економічних категорій. Вона визначається впливом економічних, соціальних і політичних чинників, а також позицією країни або виробника на внутрішньому і міжнародному ринку. У відкритій економіці конкурентоспроможність може розглядатися як здатність країни або компанії конкурувати з іноземними суб'єктами на власних ринках та ринках інших країн. Зростаюча конкуренція на ринку та нестабільні умови вимагають від підприємств постійного пошуку нових можливостей і постійного вдосконалення технологій для створення товарів вищої якості [9].

В науковій літературі існують різні визначення поняття конкурентоспроможності і відсутній єдиний підхід до її дослідження для різних об'єктів, тому важливо провести аналіз цього поняття з системного та методичного підходу, уточнити та розширити його зміст для кожного можливого об'єкта дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Огляд визначень поняття «конкурентоспроможність» за різними вченими

Автор	Визначення терміну «конкурентоспроможність»
М. Портер	обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках
О. Савінова	здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування
А. Дементьєва	сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи)
В. Чернега	суб'єктивна та відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції
Г. Воронін	багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства
В. Дикань	поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні

Джерело: розроблено автором на основі [9-14]

Об'єкти, які володіють конкурентоспроможністю, можна розділити на чотири групи: регіони (які включають країни, області, райони або їх групи), галузі (як сукупність підприємств, що пропонує товари або послуги), підприємства (як виробники товарів) і товари.

Конкурентоспроможність країни, оцінювана з точки зору споживача, визначається як рівень якості життя, який надається споживачеві.

Конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з урахуванням пріоритетів його власних потреб, які повинні бути задоволені. Коли споживач визначає, на що саме він хоче витратити гроші, конкуренція переходить на рівень

підприємств і потім товарів. У різних економічних умовах (таких як рівень доходів, ціновий рівень, очікування) рівень конкурентоспроможності різних галузей може відрізнятися. Це проявляється передусім в різницях у відгуках на зміни в попиті на продукцію різних галузей.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з огляду на положення підприємства на ринку, таке як його відомість, стаж роботи, частка ринку, надійність, рівень довіри споживачів та відгуки щодо якості його продукції.

Конкурентоспроможність товару оцінюється споживачем в контексті його потреб і здатності товару їх задовольняти. Споживач, обмежений можливостями (не лише фінансовими, оскільки сам процес споживання обумовлений певною «технологією», а отже – і «продуктивністю»), прагне максимізувати рівень загальної задоволеності [15].

Виходячи з усього вищезгаданого, розглянемо поняття конкурентоспроможності в контексті ринкових відносин, а саме підприємства. Тому вважаємо найдоцільнішим визначення конкурентоспроможності як комплексної порівняльної характеристики, яка відображає ступінь переваги підприємства в порівнянні з конкуруючими підприємствами за певним набором оціночних критеріїв на визначеному ринку протягом певного періоду часу.

Слід враховувати, що категорія «конкурентоспроможність» є комплексною і об'єднує різні фактори, які впливають на економічний розвиток як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Серед цих факторів можна виділити такі:

- просторова орієнтація підприємства включає в себе цільовий ринок, галузеву приналежність, мікросередовище та регіональні особливості;
- динамічність, що включає здатність перетворювати короткострокову конкурентоспроможність на стратегічну, міжнародну та світову;
- системність, яка передбачає врахування максимально можливої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів в середовищі підприємства під час реалізації

стратегії, а також створення стратегічного балансу для збільшення конкурентного потенціалу;

- самодостатність, що передбачає розвиток компетенцій для забезпечення неперервного росту конкурентного потенціалу;
- унікальність має на увазі виробництво високо конкурентоспроможної продукції;
- ієрархічність включає в себе конкурентоспроможність факторів виробництва, товарів, підприємств, галузей, регіонів і держави [16].

Конкурентоспроможність є ключовою складовою конкурентної стратегії. Стратегія конкуренції фокусується на стратегічних діях та підходах, спрямованих на керування з метою встановлення та зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на ринку в певній конкретній галузі бізнесу. Оскільки існують різноманітні підходи до визначення конкурентної стратегії, розглянемо ті, які вважаються найбільш точними.

Майкл Портер, відомий американський вчений в галузі стратегічного менеджменту та конкурентної стратегії, висловлює впевненість в тому, що конкурентна стратегія – це стратегія, що спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [2].

І. Ансофф визначає конкурентну стратегію організації як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [17].

Ф. Котлер вважає, що конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку [18].

Трактування українських вчених подібні до американських. Зокрема, І. Ступак зазначає, що конкурентна стратегія – це орієнтована на досягнення

стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг програма дій підприємства, яка знаходиться в процесі постійного вдосконалення та яка здатна швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі для задоволення потреб споживачів [19].

За думкою Є. Горбашко конкурентна стратегія є загальною моделлю дій та сукупністю правил, якими має керуватися компанія при прийнятті рішень для досягнення та довгострокової підтримки конкурентоспроможності [20].

А. Румянцев і Н. Клименко під конкурентною стратегією розуміє одну з маркетингових стратегій, що знаходяться в межах підходів як орієнтованого на конкурентів, так і орієнтованого на споживачів, та визначає, як компанія може досягти стійкої і вигідної позиції проти існуючих конкурентних сил на цільовому ринку [21].

На основі аналізу поглядів видатних науковців, встановлено, що найдоцільнішим визначенням конкурентної стратегії є її розгляд як процесу розробки конкретного плану дій у вигляді заходів, спрямованих задля досягнення та підтримання конкурентної переваги на ринку, збереження успіху підприємства в довгостроковій перспективі, а також створення механізму реагування на зовнішні зміни в нестабільному мінливому середовищі.

Формування конкурентної стратегії повинно керуватися наступними принципами:

1. Визначення мети, тобто обрана стратегія повинна відповідати конкретним цілям підприємства. При цьому, адаптація до змін в навколишньому середовищі відіграє ключову роль, оскільки зміни на ринку та конкурентні впливи можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.

2. Адаптація до змін навколишнього середовища є критичним принципом, оскільки зовнішнє середовище є динамічним і непередбачуваним, і стратегія повинна бути гнучкою, щоб пристосовуватися до нових обставин та конкурентних викликів.

3. Урахування сфери конкуренції є не менш важливим, оскільки вибір базової стратегії залежить від конкурентної обстановки.

4. Використання конкурентних переваг базується на ідеї, що кожна стратегія повинна підтримувати та використовувати унікальні конкурентні переваги підприємства [22].

Загалом, дотримання цих принципів в процесі розробки стратегії допоможе створити ефективний і адаптивний інструмент для досягнення цілей підприємства, підвищить його конкурентоспроможність і гнучкість, що вкрай важливо в сучасних змінливих умовах ринку.

1.2. Визначення місця конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства

В умовах непередбачуваного і турбулентного зовнішнього середовища, де підприємство не має значного контролю над обставинами, ігнорування стратегічного контексту може призвести до негативних наслідків. Спрямованість кадрів на миттєві результати та ігнорування планів на довгострокову перспективу, може призвести до фінансових проблем і навіть банкрутства підприємства.

У цьому контексті важливо враховувати слова визнаного авторитету в галузі стратегічного менеджменту, американського вченого Ігоря Ансоффа: «Компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [17].

Стратегія підприємства має структуровану ієрархічну організацію, де різні рівні стратегій розглядаються як компоненти більш загальної стратегії. Це означає, що стратегія підприємства складається з різних рівнів стратегічних цілей та функцій, які взаємодіють між собою і підпорядковані один одному.

У мультибізнесовому (диверсифікованому) підприємстві, яке має декілька

різних бізнес-сегментів і виробляє різні продукти, застосовується чотирирівнева стратегія, до котрої належать (рис. 1.1):

1. Корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрямок діяльності компанії та управління її портфелем бізнесів.

2. Ділові стратегії, які підпорядковуються корпоративній; конкурентна стратегія є частиною ділової, що вказує шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являє собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг).

3. Функціональні стратегії, які стосуються конкретних функціональних галузей (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, інновації) в межах кожного бізнес-сегменту.

4. Операційні стратегії, що спрямовані на визначення основних принципів керування окремими процесами, такими як закупівля, транспортування, реклама тощо.



Рис. 1.1. Ієрархія стратегій диверсифікованого підприємства

Джерело: [23]

У однобізнесовому (вузькопрофільному) підприємстві, яке спеціалізується на виробництві однотипної продукції, використовується трьохрівнева стратегія, до якої входять [23]:

1. Корпоративна стратегія, яка визначає загальну стратегію компанії і, водночас, є діловою стратегією, в рамках якої розробляється конкурентна стратегія.
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Найчастіше функціонують на ринку та розглядаються в подальшому аналізі диверсифіковані підприємства, тому в даному контексті конкурентна стратегія є частиною бізнес-стратегії і відповідає за такі аспекти:

- Розвиток конкретних стратегій для кожного бізнес-підрозділу.
- Визначення конкурентних переваг і способів їх збереження.
- Встановлення цілей, які пов'язані з ринковою позицією та прибутковістю.

Провідні науковці у сфері стратегічного управління приділяють достатньо уваги корпоративній та функціональним стратегіям, але не конкурентній стратегії. Це пов'язано з тим, що конкурентна стратегія є більш складною і динамічною, ніж корпоративна або функціональна стратегія.

Конкурентне середовище постійно змінюється, тому конкурентна стратегія повинна бути постійно адаптована до цих змін. Крім того, конкурентна стратегія повинна бути розроблена з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства. Ефективні стратегії можуть змінюватися в залежності від умов ринку та самої галузі. Компанії часто комбінують кілька стратегій для досягнення повного спектру конкурентних переваг.

Кожна фірма на ринку повинна мати унікальну комбінацію стратегічних підходів, яка відрізняє її від інших гравців. Існує багато шляхів досягнення успіху в конкурентному середовищі: ці шляхи можна класифікувати як конкурентні стратегії.

Різні вчені в сфері стратегічного управління класифікують конкурентні стратегії за конкретними ознаками (табл. 1.3). Розглянемо ці стратегії за видатними науковцями в сфері стратегічного менеджменту і маркетингу, такими як Портер, Котлер та Юданов.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Різновиди стратегії
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	1. Стратегія лідерства у витратах
		2. Стратегія диференціації
		3. Стратегія фокусування
Ф. Котлер	Конкурентна позиція підприємства та його маркетингові спрямування	1. Стратегія лідера
		2. Стратегія претендентів на лідерство
		3. Стратегія слідування за лідером
		4. Стратегія спеціаліста (нішера)
А. Юданов	Сегмент ринку та фундаментальні особливості підприємства	1. Віолентна стратегія
		2. Патієнтна стратегія
		3. Комутантна стратегія
		4. Експлерентна стратегія

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 24]

Базові стратегії Майкла Портера вважаються класичними в стратегічному менеджменті і становлять основу для багатьох сучасних стратегій. Розглянемо основний зміст кожної з них.

1. Стратегія лідерства в витратах полягає в тому, що організація прагне досягти найнижчих витрат порівняно з конкурентами. Ця конкурентна перевага забезпечує надійний захист від впливу п'яти конкурентних сил, оскільки неефективні гравці стають першими жертвами конкуренції. Для реалізації цієї стратегії необхідні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом та збутом, а також наявність простих у виготовленні, стандартних товарів. Виробництво в цьому випадку відіграє ключову роль.

2. Стратегія диференціації передбачає досягнення конкурентної переваги шляхом виробництва продуктів чи послуг, що споживачі сприймають як унікальні. Це може бути дорожчим у виробництві, але сприяє підвищенню прибутковості завдяки вищим цінам. Крім продуктової диференціації, виділяють такі види диференціації як сервісна (надання різноманітних послуг високого рівня), іміджна (створення іміджу фірми та продуктів) і кадрова (наймання та підготовка персоналу, який працює з клієнтами більш ефективно, ніж персонал конкурентів).

3. Стратегія фокусування передбачає орієнтацію на потреби одного сегмента чи групи покупців, на відміну від бажання підприємства охопити весь ринок. Ця стратегія може ґрунтуватися як на диференціації, так і на лідерстві в витратах, або на обох конкурентних перевагах у цільовому сегменті [2].

Перелічені стратегії представлені на рис. 1.2.

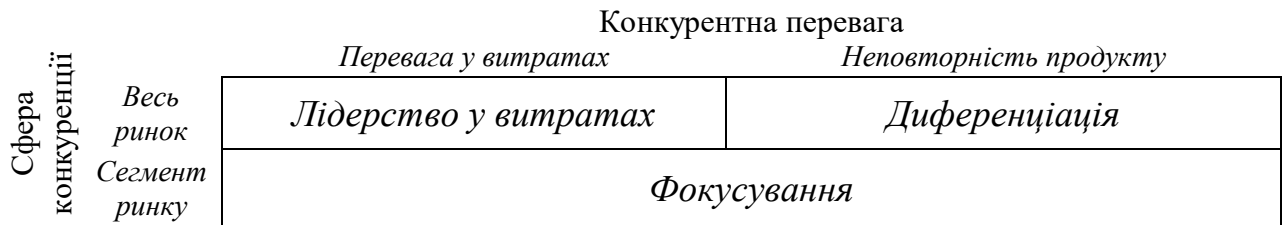


Рис. 1.2. Конкурентні стратегії за М. Портером

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Вважається, що підприємства, які не обрали конкурентну стратегію, зазвичай мають невелику частку на ринку, стикаються з фінансовими труднощами і мають низьку рентабельність своєї продукції.

Наступну класифікацію конкурентних стратегій розглянемо за Ф. Котлером – американським економістом та маркетологом. Вчений виділяє чотири можливі типи конкурентних стратегій, які передбачають певний зв'язок між ринковою часткою та прибутковістю компанії, ресурсами, необхідними підтримки наявної позиції.

1. Стратегія лідера використовується компаніями, які займають провідні позиції на ринку і спрямовані на захист своїх лідируючих позицій. Існують різні альтернативи для цієї стратегії, такі як розширення ринку через знаходження нових способів використання продукту, збільшення інтенсивності використання, привертання нових користувачів, захист частки ринку через позиційну оборону, фланговий захист, контратаки, превентивний захист, мобільна оборона та демаркетинг.

2. Стратегія претендентів на лідерство відповідає підприємствам, які займають другі або навіть треті позиції в галузі і спрямовані на атаку на позиції

лідера. Дії таких компаній можуть включати політику знижок, пропозицію найбільш доступних або престижних товарів, розширення асортименту продукції, інновації, покращення обслуговування та інші заходи.

3. Стратегія слідування за лідером заснована на співпраці з ринковими лідерами та поведінці, спрямованій на виклик негативної реакції конкурентів. Такі компанії часто намагаються копіювати лідера та випускати продукти-імітатори.

4. Стратегія спеціаліста (зайняття конкурентної ніші) використовується невеликими компаніями, які обирають один чи кілька ринкових сегментів як цільовий ринок. Такі підприємства випускають товари з унікальними характеристиками або мають ексклюзивні права на виробництво і дистрибуцію товару. Основна мета полягає в тому, щоб стати домінантами в цих нішах [24].

На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані організації, які освоїли одну із сфер особливих потреб споживачів, та організації-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Проте на ринку функціонують інші види організацій, для яких теж доцільно сформувати конкурентну стратегію. Використовуючи біологічні терміни, теоретично розроблені радянським біологом Л. Р. Раменським, А. Ю. Юданов розрізняє такі основні типи конкурентних стратегій: віолентна (силова); патієнтна (нішева); комутантна (приспосувальна); експлерентна (піонерська) [3].

Відповідні їм типи підприємств (віоленти, коммутанти, патієнти та експлеренти) зображені на рис. 1.3. До кожного з них вчений підібрав аналогії з певним типом біологічної поведінки окремих представників світу фауни.

1. Віолентна стратегія, яку можна охарактеризувати через «гордих левів», «могучих слонів» і «неповоротлих бегемотів» полягає в спрямуванні на зниження виробничих витрат за допомогою масового виробництва якісної продукції за доступними цінами. Девіз цієї стратегії: «Дешево, але пристойно». Вона особливо підходить для багатьох компаній, що спеціалізуються на масовому виробництві і

мають розвинену науково-дослідницьку базу. В галузі інновацій віоленти можуть виступати як новатори або інноватори, залежно від стадії свого розвитку.

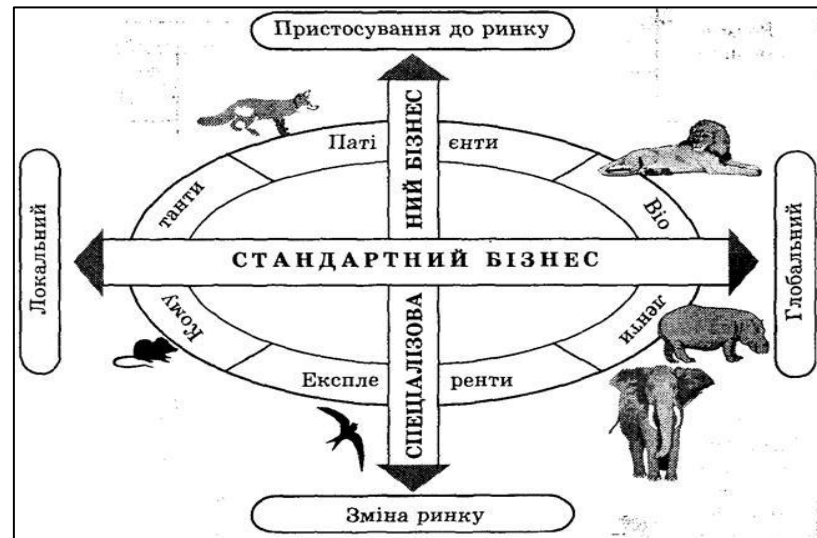


Рис. 1.3. Поле стратегії конкурентної боротьби

Джерело: [3]

- «Горді леви» - це початкова стадія в розвитку гігантських організацій-віолентів, які стрімко зростають завдяки успіху своєї продукції на ринку, але ще слабо диверсифіковані. Зазвичай вони виступають як лідери у впровадженні технічних інновацій у своїй галузі.
- «Потужні слони» - наступний етап розвитку віолентних організацій. Вони характеризуються великими розмірами, широкою диверсифікацією і наявністю зарубіжних філій.
- «Неповоротливий бегемот» - це завершальна стадія розвитку віолентних організацій, де підприємство підтримує значні розміри, але втрачає динаміку розвитку. Характерними рисами є широка диверсифікація та поступове технологічне відставання.

2. Патієтна (нішева) стратегія підходить для організацій («хитрі лисиці»), що спеціалізуються на вузьких ринкових нішах та обслуговують нестандартних споживачів. Вони пропонують «дорого, зате відмінно» і уникають прямої конкуренції з провідними фірмами.

3. Комутантна стратегія приваблива для дрібних організацій («сірі миші»), які легко змінюють свої напрямки та швидко задовольняють невеликі та короткострокові потреби споживачів Девіз комутантів: «Ви доплачуєте за те, що я вирішую саме Ваші проблеми». Комутанти не обмежені певною галуззю та надають різноманітні товари та послуги.

4. Експлерентна стратегія орієнтована на радикальні інновації та призначена для малих інноваційних фірм-«ластівок». Експлеренти постійно впроваджують радикальні нововведення, хоча більшість з них можуть зазнати невдач. Їх девіз: «Краще і дешевше, якщо виходить» [3].

1.3. Характеристика етапів формування конкурентної стратегії підприємства

Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють різні етапи та методи вибору оптимальної конкурентної стратегії. Наприклад, М. Портер розглядає процес вибору конкурентної стратегії як виконання таких етапів [2]:

- 1) аналіз структури і рушійних сил галузі;
- 2) виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;
- 3) аналіз видів конкурентних стратегій;
- 4) вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій.

В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко для вибору базової конкурентної стратегії пропонують таку процедуру [25]:

- 1) фіксація продуктового портфелю;
- 2) вибір базової конкурентної стратегії;
- 3) прийняття рішень щодо реалізації обраної стратегії.

Ю.Б. Іванов, в свою чергу, виокремлює чотири етапи вибору стратегії [26]:

- 1) оцінка стратегії, що діє на підприємстві;

- 2) формування нової стратегії;
- 3) оцінка ризику;
- 4) вибір стратегічних альтернатив.

Науковий аналіз та літературні джерела показують, що багато вчених надають досить загальний підхід до формування конкурентних стратегій, і не виділяють обов'язкові кроки, такі як аналіз внутрішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін, і оцінка конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством. Ці теоретичні підходи важко впроваджувати в реальному підприємницькому середовищі, оскільки вони не надають інструментів для оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього оточення. Механізм вибору конкурентної стратегії, запропонований О.С. Дубровою, включає поетапний процес, який включає в себе [27]:

- 1) визначення цілей;
- 2) аналіз зовнішнього середовища та дослідження внутрішнього середовища;
- 3) встановлення мети та постановку завдань;
- 4) аналіз альтернатив та планування і реалізацію стратегії.

О.В. Арістов пропонує такі етапи формування конкурентної стратегії підприємства [28]:

- 1) аналіз кон'юнктури ринку та конкурентного середовища підприємства;
- 2) оцінка сильних і слабких сторін підприємства;
- 3) аналіз конкурентних переваг підприємства;
- 4) вибір конкурентної стратегії;
- 5) розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності.

На нашу думку, найвдаліший алгоритм вибору конкурентних стратегій запропонували Г.О. Селезньова та В.В. Сиров [29]. Він включає в себе дві основні стадії (рис. 1.4):

1. Підготовча стадія (збір та систематизація інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища).

2. Заключна стадія, під час якої на основі аналізу альтернативних варіантів визначається конкурентна стратегія для подальшої реалізації, розробляється план дій в рамках конкретної стратегії, відбувається впровадження та контроль заходів на підприємстві, а також оцінюється отриманий результат.



Рис. 1.4. Алгоритм вибору конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Головним завданням на підготовчій стадії є проведення аналізу ринку. Для визначення стратегії необхідно чітко розуміти тенденції у розвитку ринку продукції, яку виробляє підприємство. Це дозволить вчасно реагувати на зміни у споживчих уподобаннях і діях конкурентів. Доцільно провести розрахунок місткості ринку, щоб оцінити його насиченість, рівень концентрації і диференціації, а також визначити бар'єри для входу і виходу. На основі отриманих даних визначаються можливості та загрози для підприємства.

Для аналізу конкуренції в галузі та вироблення стратегії бізнесу Майкл Портер розробив власну методику. Завдяки моделі п'яти конкурентних сил Портера [2] (тиск постачальників, покупців, діючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, товари-замінники), зображених на рис. 1.5, кожна компанія може оцінити середовище прямого впливу та виявити основні конкурентні сили на ринку.



Рис. 1.5. Матриця п'яти сил М. Портера

Джерело: [30]

В сучасних умовах, конкуренція між великими корпораціями та новими гравцями постійно наростає, тому важливо бути обізнаним щодо того, що пропонують конкуренти і як вони рекламують свої товари чи послуги. Даний інструмент аналізу вказує на кроки, необхідні для завоювання уваги покупців у конкретному конкурентному середовищі.

Наступним етапом є проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства в рамках таких функціональних підсистем, як виробництво, трудові ресурси, фінанси, маркетинг та інноваційний відділ. Основною метою цього аналізу є визначення внутрішніх резервів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Третій етап підготовчої стадії – це оцінка конкурентоспроможності продукції. Для цього необхідно порівняти характеристики власних товарів з товарами-аналогами на даному ринку. Найпоширеніший метод такого порівняння називається «багатокутник конкурентоспроможності» (рис. 1.6). Цей метод дозволяє досить швидко провести аналіз конкурентоспроможності товару компанії у порівнянні з ключовими конкурентами та розробити ефективні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції [31].

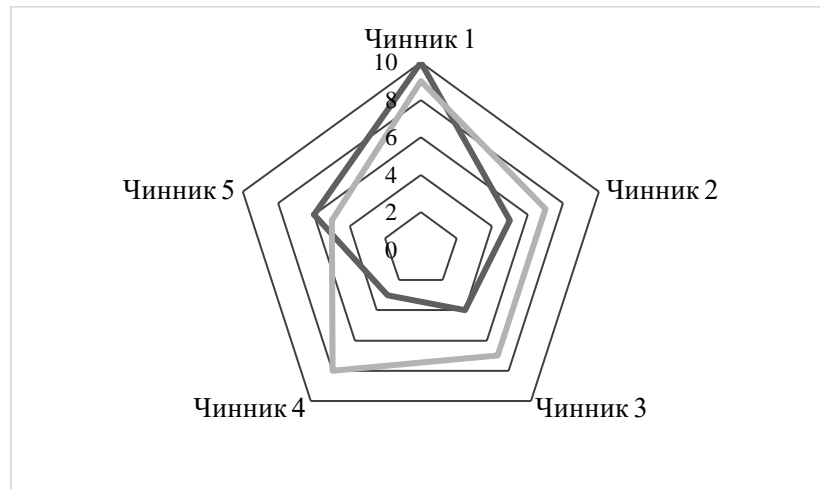


Рис. 1.6. Приклад графічного зображення шкали багатокутника конкурентоспроможності

Джерело: [31]

На четвертому етапі будується SWOT-аналіз. Інформація, яка отримана на попередніх етапах, систематизується, упорядковується за важливістю та для наочності інтерпретується в SWOT-аналіз, на перетині сильних, слабих сторін та можливостей, загроз формулюються пропозиції щодо стратегічного розвитку підприємства.

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – доступний та ефективний засіб оцінки стану проблемної ситуації на підприємстві. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому [32].

Останнім етапом підготовчої стадії є аналіз стратегічних позицій підприємства. Для визначення стратегічних позицій можна використовувати матриці McKinsey, БКГ та інші, побудова яких дає змогу визначити стратегічні

позиції, які підприємство займає на певному ринку, визначити стратегію, яку доцільно використовувати для кожного стратегічного підрозділу підприємства, а також спрогнозувати подальші дії конкурентів та сформувані ефективні методи їх протидії.

Заключна стадія передбачає вибір та розробку конкурентної стратегії виходячи з інформації, отриманої на підготовчій стадії з урахуванням ситуації, що склалася на ринку, та позицій, які займає підприємство. Етапи заключної стадії наведено нижче.

1. Вибір конкурентної стратегії, яка найкраще відповідає цілям підприємства та умовам ринку. Найчастіше менеджери підприємства здійснюють вибір базової конкурентної стратегії за класифікацією Портера [2].

2. Розробка дієвого плану дій:

- Визначення конкретних заходів, які необхідно вжити для реалізації обраної стратегії. При розробці конкурентних заходів можна комбінувати стратегічні альтернативи, щоб отримати досить якісний та повний результат. Такий метод дозволяє зменшити вплив слабких місць різних підходів та максимально ефективно використовувати наявні сильні сторони підприємства. Встановлення відповідальності за виконання цих заходів і графіку їх виконання.

3. Впровадження та контроль:

- Реалізація стратегії через виконання запланованих заходів.
- Постійний моніторинг та контроль за виконанням стратегії та, за необхідності, коригування стратегії на основі змін у середовищі або результатів виконання.

4. Оцінка результатів:

- Аналіз результатів виконання стратегії і досягнення поставлених цілей.
- Прийняття рішень про подальший розвиток стратегії, її модифікацію або зміну в залежності від обставин.

Висновки до розділу 1

Конкуренція грає важливу роль в регулюванні ринку товарів та послуг, стимулюючи компанії розширювати свої пропозиції для клієнтів. Боротьба за ринок є основою для розвитку ринкових відносин, і саме завдяки конкуренції лише сильні та професійні гравці можуть виживати. Саме тому важливо розробляти конкурентну стратегію, яка допоможе компанії отримати перевагу над конкурентами в області товарів та послуг.

Роль конкурентної стратегії в функціонуванні будь-якого підприємства є вкрай важливою. Здатність ефективно конкурувати залежить від наявності конкурентних переваг у підприємства. Інтегруючи обрану конкурентну стратегію з усіма внутрішніми та зовнішніми чинниками, компанія може досягти успішного стратегічного позиціонування.

Розробка ефективного алгоритму формування конкурентної стратегії передбачає аналіз численних факторів, які дозволяють кількісно та якісно оцінити стратегічні альтернативи. Цей процес допомагає сформулювати конкурентну стратегію і забезпечити її успішну реалізацію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ПрАТ «Одеський коньячний завод» (скорочено ПрАТ «ОКЗ») є українським підприємством, спеціалізація якого полягає у виготовленні брендів та супутніх продуктів. В компанії ПрАТ «ОКЗ» зареєстровані десять торгових марок, і серед них найбільш популярною є ТМ «Шустов».

На сьогоднішній день, Одеський коньячний завод є найбільшим виробником брендів в Україні. Вся алкогольна продукція заводу відповідає міжнародним стандартам якості. Основна інформація про це підприємство наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про підприємство ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство Одеський коньячний завод
Скорочена назва	ПрАТ «ОКЗ»
Код ЄДРПОУ	00412056
Дата реєстрації	26.12.2002
Адреса	Україна, м. Одеса, вул. Мельницька, 13
Уповноважені особи	Кірсанова Ольга Олександрівна Баликін Юрій Євгенович
Розмір статутного капіталу	90 594 000 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: створено автором на основі [33]

ПрАТ «Одеський коньячний завод» спеціалізується на таких видах діяльності відповідно до КВЕД 2010:

- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв (основний);

- 11.02 Виробництво виноградних вин;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 90.01 Театральна та концертна діяльність;
- 91.02 Функціонування музеїв;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах [33].

Основною продукцією, яку виготовляє "Одеський коньячний завод," є бренді. Однак у 2006 році був введений в експлуатацію новий сучасний комплекс для первинного виробництва вин та ігристих вин, що значно розширило асортимент продукції підприємства. Цей крок зробив завод провідним в Україні підприємством, що здійснює виробництво продукції повного циклу.

Завод розпоряджається великими власними елітними виноградниками, розташованими на площі приблизно 1000 гектарів біля селища Великодолинське. Фахівці «ОКЗ» вже більше ста років дотримуються класичних французьких традицій при створенні коньяків. Підприємство повністю оснащено традиційними французькими дистиляційними системами та сучасним європейським обладнанням, що забезпечує весь цикл виробництва продукції з дотриманням коньячних технологій, які існують вже більше 150 років. З 2017 року завод також обладнаний найбільшим в Україні акратофором, спеціальним пристроєм для виробництва ігристих вин методом резервуарного способу.

Процес виготовлення на "Одеському коньячному заводі" майже ідентичний тому, який використовують провідні коньячні будинки у Франції. Виробництво розділяється на три основних етапи: ферментацію, дистиляцію та витримку.

На сьогоднішній день, цей завод має найбільший у Європі цех для дистиляції, де виробляють до 5 тисяч літрів абсолютного алкоголю на добу, і щодня виробляють до 30 мільйонів літрів виноматеріалів. Запаси коньячних спиртів на заводі перевищують 15 тисяч бочок, з яких 15% є витриманими спиртами віком до 50 років [34].

«Одеський коньячний завод» є лідером виробництва коньяку в Україні, охоплюючи більше 20 % ринку. У розплідниках підприємства вирощують такі сорти винограду, як Шардоне, Рислінг Рейнський, Совіньйон Блан, Трамінер Рожевий, Піно Нуар, Піно Менсьє, Піно Блан, Каберне Совіньйон, Мерло [35].

Асортимент коньяків «Одеського коньячного заводу» представлений такими категоріями:

1. Шустов 150 – найновіший, особливий випуск шустовських коньяків, приурочений до 150-річчя заводу. У їх складі – спирти, які використовують для марочних коньяків із витримкою 8-15 років.

2. Традиційні – «Коньяк 3*», «Одеський» і «Десна» - перші коньяки, вироблені після звільнення Одеси в 1947 році. До їх складу входять коньячні спирти, витримані від 3 до 5 років.

3. Шустов – класична лінійка коньяків від Шустова – «3 зірочки», «4 зірочки» і «5 зірочок». У їх складі є коньячні спирти з витримкою від 3 до 5 років.

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

5. Марочні – «Чайка», «Аркадія» і «Ювілейний» - традиційні марочні коньяки Одеського коньячного заводу, в складі яких спирти з витримкою 8-15 років.

6. Колекційні – «Одеса», «Київ» і «Золотий Дюк» - марочні коньяки, до складу яких входять спирти, витримані в дубових бочках від 10 до 27 років.

Позначення віку коньяку наступні [36]:

- V.S. (very special) – витримка не менше 3 років;
- V.S.O.P. (very special old pale) – витримка не менше 4 років;
- V.V.S.O.P. (very very special old pale) – не менше 5 років;
- X.O. (extra old) – не менше 6 років.

Окрім виготовлення коньяку, Одеський коньячний завод також спеціалізується на виробництві вин та коньячно-шоколадних дигестивів (напій

алкогольний) під торговою маркою «Chocolatier». Даний алкогольний напій із низькою міцністю (30 %) виготовляється на основі високоякісних коньячних спиртів, що поєднуються з натуральними екстрактами шоколаду, фруктів та прянощів [37].

Обсяги виробництва та реалізації продукції «ОКЗ» за останні п'ять років представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та реалізації основної продукції підприємства, тис. дал

Рік	Виробництво			Реалізація		
	Коньяк	Вино	Напій алкогольний	Коньяк	Вино	Напій алкогольний
2017	548,5	246,1	13,6	551,8	247,1	15,7
2018	447,9	262,7	30,2	437,5	261	29,3
2019	392,9	243,7	42,8	393,6	244,5	42,7
2020	361,8	309,5	65,8	361,1	310,1	63,8
2021	379,9	323,4	75,7	379,1	322,5	73,4

Джерело: створено автором на основі [36]

ПрАТ «ОКЗ» має складну лінійно-функціональну організаційну структуру (додаток А). Середньооблікова кількість працівників на підприємстві у 2022 році (штатних, зовнішніх, сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами) становила 300 осіб [38].

Над впізнаваністю популярного бренду працює група маркетологів на чолі з бренд-менеджером. Завдяки представленості у всіх регіонах та налагодженій системі збуту підприємство розширює мережі продажів та реалізує все більшу кількість продукції. Так, придбати коньячні вироби можуть оптові та роздрібні продавці всієї України.

Одеський коньячний завод експортує свою продукцію в понад 14 країн світу, включаючи США, Канаду, Великобританію, країни Європи та Азії. Найбільшими ринками збуту продукції заводу є США, Канада та країни Європи. У 2022 році на ці ринки припадало понад 80% загального обсягу експорту. В Україні продукція

заводу представлена в усіх регіонах. Найбільшими ринками збуту в Україні є Одеська, Київська та Львівська області [39].

Для повного уявлення про фінансовий стан ПрАТ «Одеський коньячний завод» проведемо аналіз показників на основі звітності за 2021-2022 рр. форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати» (див. додаток Б). Аналіз загального фінансового стану підприємства передбачає розрахунок показників ліквідності, стійкості, прибутковості та рентабельності [40].

Дослідимо кожен з цих показників. Аналіз ліквідності підприємства за відносними показниками здійснюється за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «ОКЗ»

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф1(р.1160+1165)}}{\text{ф1 р. 1695}}$	0,20-0,35	0,0003	0,003	0,0027
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{ф1 (р. 1195-1100)}}{\text{ф1 р.1695}}$	0,6-1	0,85	0,81	-0,04
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$\frac{\text{ф1 р. 1195}}{\text{ф1 р. 1695}}$	1-2	0,81	1,33	0,52

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на ПрАТ «Одеський коньячний завод» значно нижче нормативного значення, що говорить про те, що компанія не має можливості своєчасно погасити свої зобов'язання у разі, якщо термін платежів настане незабаром.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2022 року знизився, - тепер на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,81 гривні високоліквідних оборотних активів, тобто ліквідні активи не покривають короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності покращився за рік та тепер знаходиться в межах оптимального значення – на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань припадає 1,33 гривні оборотних активів.

Проведемо аналіз фінансової стійкості за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт автономії	$\phi 1 \text{ р.1495} / \text{ р.1900}$	Більше 0,5	0,23	0,15
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	$\phi 1(\text{р.1595}+\text{1695}+\text{1700}) / \text{ р. 1495}$	Менше 1	3,29	5,60
3. Наявність власних оборотних коштів	$\phi 1 \text{ р. 1495} - \text{ р. 1095}$	Збільшення	33152	-41979
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\phi 1 (\text{р. 1495}-\text{1095}) / \text{ р.1495}$	0,4-0,6	0,17	-0,27
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	$\phi 1 (\text{р. 1495}-\text{1095}) / \text{ р. 1195}$	Більше 0,1	0,05	-0,05

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з табл. 2.4, коефіцієнт автономії нижче норми свідчить про нестабільність та фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів набагато вище норми – підприємство в 2021 році на 1 грн. власного капіталу залучало 3,29 грн. залучених коштів, а в 2022 – 5,60 грн. (це свідчить про переважання позикових коштів над власними).

У 2021 році обсяг власних оборотних коштів на підприємстві був обмеженим, проте саме в 2022 році ПрАТ «ОКЗ» зазнало зменшення власних оборотних коштів, оскільки доходи стали меншими.

Від'ємне значення коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Негативне значення коефіцієнта забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами говорить про те, що весь власний капітал і довгострокові

джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і в компанії немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Таким чином, аналіз показників фінансової стійкості підприємства дозволяє зробити висновок про неефективне вкладення грошових коштів в діяльність підприємства та фінансову нестабільність підприємства на ринку.

Проаналізувавши динаміку і структуру доходів та витрат підприємства (Додаток В), дослідили формування прибутку підприємства табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Формування прибутку підприємства «ОКЗ»

Показники	Код рядка Ф№2	2021		2022	
		тис. грн	%	тис. грн	%
1. Прибуток від основної операційної діяльності	2000-2050- 2130-2150	-59330	x	5159	x
2. Прибуток від іншої операційної діяльності	2120-2180	-7665	x	-54662	x
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	p.1+p.2	-66995	-1332,44	-49503	90,4
4. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	2200-2255	-	-	-	-
5. Фінансовий результат від фінансової діяльності	2220-2250	72048	1432,94	-5855	10,69
6. Фінансовий результат від іншої діяльності	2240-2270	-25	-0,5	599	-1,09
7. Фінансовий результат до оподаткування	2290 (2295) чи 3+4+5+6	5028	100	-54759	100
8. Податок на прибуток	2300	-287	x	10172	x
9. Чистий фінансовий результат	2350 (2355)	4741	x	-44587	x

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як бачимо, в 2021 році чистий фінансовий результат на ПрАТ «Одеський коньячний завод» був прибутковий, проте в 2022 він став збитковий. Це можна пояснити зменшенням продажів продукції підприємства через введення воєнного стану на території України.

Важливою складовою показників фінансового стану підприємства будь-якої сфери діяльності і форми власності є коефіцієнти його рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності підприємства «ОКЗ»

Показники	Код рядка Ф №2	2021	2022
1. Рентабельність реалізованої продукції, %	2090(2095)/2050	47,27	41,14
2. Рентабельність продаж, %	2090(2095)/2000	32,10	29,15

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи табл. 2.6, можна дійти висновку, що показники рентабельності в 2022 році знаходяться на високому рівні, хоча і зменшились відносно 2021 року.

2.2. Оцінка стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку брендів

Війна в Україні призвела до значного скорочення ринку міцного алкоголю, такого як бренді та вино. Це пов'язано з тим, що ці напої не є товарами первинної необхідності і їх споживання є предметом вибору кожного. Спад купівельної спроможності населення призвело до того, що ці напої стали більш дорогими і менш доступними для багатьох українців.

На ринок міцного алкоголю також негативно впливають інші фактори, пов'язані з війною, такі як масова міграція за кордон, скорочення доходів населення, зростання рівня безробіття, коливання курсу іноземної валюти, інфляція тощо.

Україна сьогодні переживає одну з найбільших міграційних криз у своїй історії через війну. Велика кількість людей, які були вимушені залишити свої домівки внаслідок конфлікту в Україні, зараз перебуває в країнах Європи. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, на 19 липня 2022 року з України виїхало приблизно 9,6 мільйонів осіб. Але станом на вересень минулого року, близько 5 мільйонів громадян, які раніше емігрували до країн Європейського Союзу під час війни, повернулися назад в Україну.

Окрім цього, через війну близько 30% працездатного населення країни на даний час без роботи. Реальні доходи громадян України починаючи з лютого по грудень 2022 року впали приблизно на 21% [41].

Вимушена міграція може призвести до зменшення чисельності населення в Україні, що впливає на загальний попит на алкогольні напої, включаючи коньячні вироби та вино. Перебування за кордоном може змінити смаки тих людей, які повертаються в Україну. Вони можуть віддавати перевагу новим напоям, які не були доступні їм раніше. Це може призвести до зміни попиту на алкогольному ринку в Україні.

Після введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року була введена заборона на продаж алкогольних напоїв. Це призвело до економічних втрат для підприємств галузі. У перший місяць повномасштабної війни діяв «сухий закон». Суворі обмеження, такі як «сухий закон», і часові обмеження на продаж алкоголю вплинули на підприємства галузі, зокрема на зменшення продажів та прибутку. Такі заходи мали позитивний ефект у важкі часи, знижуючи можливість споживання алкоголю в громадських місцях і попереджаючи можливі конфлікти та порушення громадського порядку.

З 1 квітня 2022 року заборону на продаж алкоголю скасували, але тільки до 16:00. З травня час продажу алкоголю почали продовжувати, а з початку червня 2022 року він був дозволений з 11:00 до 19:00 переважно в більшій частині областей. В областях місцеві адміністрації самостійно встановлюють часові обмеження на продаж алкогольних напоїв. Що стосується Одеської області, то в 2023 році, у зв'язку зі зміною комендантської години, алкоголь тепер продається до 22:00 [42].

З 2017 по 2019 роки виробництво бренді, вина та лікерів в Україні зменшувалось. За даними Держстату в 2020 році виробництво коньяку скоротилось на 18 %, вина – на 15 %, а в протипагу цьому зросло виробництво лікерів аж на 12 %. Така динаміка була спровокована пандемією COVID-19, а в 2021 році ємність ринку вже збільшилась (табл. 2.7). Однак, в 2022 році виробництво та реалізація спиртних напоїв та виноградних вин стрімко зменшилось. Внаслідок воєнної агресії росії проти України частина територій країни була окупована. Це призвело до значних

втрата підприємств, які були розташовані на цих територіях. Руїнування та пошкодження потужностей, а також обмеження судноплавства Чорним морем призвели до того, що експортери втратили частину виручки. Підприємства, які орієнтуються на внутрішній ринок, також постраждали через падіння попиту на свою продукцію, порушення виробничих процесів та ланцюгів постачання.

Таблиця 2.7

Виробництво алкогольних напоїв в Україні, млн. дал

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

Джерело: [43]

За результатами 2022 року загальна вартість імпортованих алкогольних і безалкогольних напоїв в Україну склала 490 мільйонів доларів США, що є на 32% менше, ніж у 2021 році, коли ця цифра становила 719 мільйонів доларів США. У структурі імпорту продукції цієї групи основну частку склали алкогольні напої з концентрацією спирту менше 80%, такі як віскі, бренді, коньяк, горілка, ром, лікери і солодкі наливки. За минулий рік було імпортовано близько 61 тис. т таких напоїв на суму 191 мільйон доларів США. Також, було імпортовано 56 тис. т виноградних та інших видів вин на суму 136 мільйонів доларів США.

У 2022 році основні поставки напоїв в Україну здійснювалися країнами Євросоюзу. Вони забезпечили 63% вартості всіх імпортованих напоїв. Найбільшими постачальниками були Італія (13,5%), Польща (12,2%), Велика Британія (11,4%), Грузія (11,0%), Німеччина (7,1%), Франція (5,1%), Іспанія (4,1%) та Бельгія (4,0%) [44].

Виноробна галузь України зазнала значних втрат через повномасштабну війну, але це не завадило їй експортувати вино в 49 країн світу у 2022 році. Україна експортує вина у країни Європи, Азії, Африки, Америки і навіть до Австралії та

Океанії [45].

В Україні акцизний збір на алкогольні напої регулюється Законом України «Про ставки акцизного збору на спирт етиловий та алкогольні напої». Зараз, згідно з бюджетом-2023, акциз на алкоголь становить 20 % – 133,31 гривні за літр 100% спирту [46].

Алкогольна галузь в Україні є одним з найбільших джерел надходжень до державного бюджету. Щорічно виробники алкогольних напоїв сплачують мільйони гривень податків. Однак, особливість акцизного податку на алкогольні напої в тому, що він сплачується авансом, ще до початку виробництва. У перші місяці повномасштабної війни в Україні, коли було введено заборону на продаж алкоголю, виробники не могли виробляти алкоголь. Відповідно, вони не могли сплатити акцизний податок. В результаті, в березні-квітні 2022 року українські підприємства алкогольної галузі не сплатили жодної суми акцизного податку. Це призвело до значних втрат для державного бюджету.

Проте на початку великої війни нелегальний ринок підакцизних товарів, зокрема алкогольної продукції, досяг історичного піку. За скромними оцінками, протягом 2022 року державний бюджет втратив принаймні 30 мільярдів гривень доходів від оподаткування підакцизного товару. Навіть коли торгівля алкоголем була офіційно заборонена в перші місяці повномасштабної війни, фактично вона продовжувалася, але в тіні. При цьому до державного бюджету не надходило жодних коштів з оподаткування цієї нелегальної діяльності [47].

В Україні можуть значно подорожчати алкогольні напої. Це впливає із проекту постанови уряду, який підготувало Міністерство економіки. Можливе підвищення цін пов'язано з ростом витрат на виробництво та реалізацію алкогольних напоїв, зокрема зростанням цін на сировину, комплектуючі, енергоносії та оплату праці. Підвищення цін на алкогольні напої в Україні бере свої корені в нестабільному економічному стану, а саме високій інфляції, яка становила 26,6% у 2022 році і очікується близько 15% у поточному році. Це призвело до

зростання цін на сировину, матеріали, енергоносії та оплату праці. Крім того, девальвація національної валюти, гривні, суттєво підвищила вартість імпортних компонентів.

Згідно з проектом постанови, ціни на коньяк та бренді пропонується підвищити на 11-12%, на горілку та лікєро-горілчані вироби - на 13%. Зростання цін на ігристі вина та газовані винні напої очікується на рівні 28%. На поціновувачів інших вин чекає вкрай неприємна новина, оскільки вони мають подорожчати на цілих 62% [48].

Виробникам алкогольних напоїв в Україні доведеться не тільки переглянути свою цінову політику, а й перейменувати свою продукцію. В 2019 році прийнятий закон, який стосується «географічних брендів» і має на меті поліпшити юридичний захист географічних зазначень. Ця ініціатива є частиною зобов'язань України в рамках угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Закон передбачає захист іноземних географічних найменувань та умови для створення подібних зазначень в Україні. З цим законом українські географічні бренди також отримають юридичний захист в Європейському Союзі.

У січні 2019 року українці за допомогою голосування обрали нову назву для «коньяку України». Понад 25,6 % голосів набрало назву «Український коньяк/Бренді України». Вже відомо, що закон «Про географічні зазначення спиртних напоїв», ухвалений в грудні 2022 року, вводиться в дію 28 грудня 2024 року. Після схвалення цього закону правоохоронні органи матимуть повноваження нараховувати штрафи виробникам, які незаконно використовують терміни «шампанське» та «коньяк» у своїй продукції. Суми штрафів можуть коливатися від 340 до 850 грн [49].

Негативно впливає на ринок виноробства стан його сировинної бази. Спостерігається чітка негативна тенденція до зменшення як площ виноградних насаджень (на 14,0 тис. га починаючи з 2014 року) так і валового виробництва винограду (на 171,5 тис. тонн). Зокрема, площа виноградних насаджень зменшилась

майже на третину [50].

У 2022 році виробництво винограду в Україні скоротилося на 2,1 раза порівняно з 2021 роком. Найбільші площі виноградних насаджень розташовані в Одеській (21,9 тис. га), Миколаївській (4,9 тис. га), Закарпатській (3,2 тис. га), Херсонській (2,8 тис. га) та Запорізькій (0,3 тис. га) областях [51].

Виноробні підприємства, які постійно стежать за сучасними інноваціями та застосовують їх на практиці, можуть досягти нового рівня якості своєї продукції. Інноваційні технології в виноробній галузі відіграють важливу роль у покращенні якості вин, оптимізації виробничих процесів і зменшенні впливу на навколишнє середовище. Приклади інноваційних технологій, які застосовуються в цій галузі, наведені нижче.

1. Використання датчиків, нейромереж та інші технології для вимірювання вологості ґрунту, кліматичних умов і стану виноградних лоз допомагає виробникам вдосконалити методи вирощування винограду і збільшувати врожайність.

2. Використання комп'ютерних програм і аналітичних методів дозволяє виробникам точно передбачати розвиток процесів виробництва і реагувати на них заздалегідь, що зменшує ризики втрат і покращує якість продукції.

3. Використання біотехнологій: генетичні дослідження та селекція виноградних сортів допомагають створювати нові сорти з покращеними смаковими якостями і стійкістю до шкідників і хвороб [52].

Українські споживачі коньяку все частіше віддають перевагу дешевшим вітчизняним маркам. За даними опитування, проведеного Соціологічною групою Рейтинг, 67 % українців вживають алкогольні напої. З них 33 % - рідше, ніж раз на місяць, 26 % - кілька разів на місяць, а 33 % - не вживають взагалі (рис. 2.1).

Частіше алкоголь вживають чоловіки, молодь та люди середнього віку, особи з вищим рівнем достатку. У віковому аспекті, незалежно від місця проживання, чоловіки споживають алкоголь частіше, ніж жінки. Молодь також частіше вживає алкоголь, і ця тенденція стосується як міського, так і сільського населення.

Найпопулярнішим видом алкогольних напоїв серед опитаних, які споживають алкоголь, є вино (36%), а бренді вживають 17% споживачів.

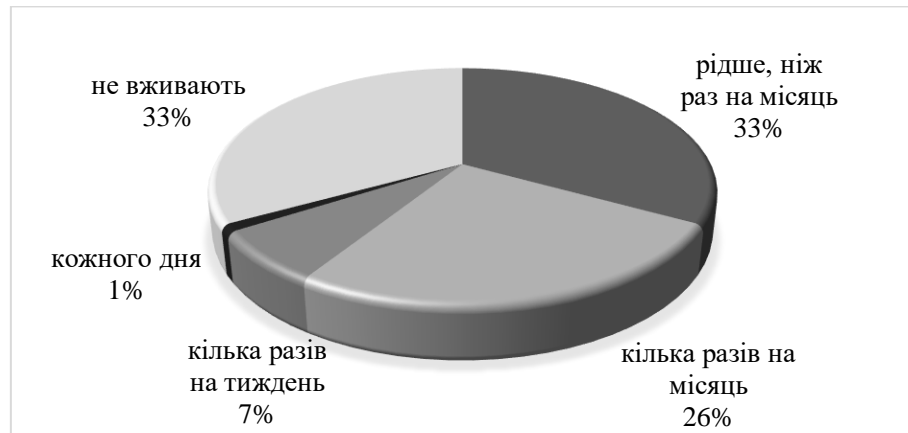


Рис. 2.1. Періодичність споживання алкогольних напоїв українцями

Джерело: [53]

На Заході, в центральному регіоні та на півдні більше впадають вино. Молодь більше схильна до споживання вина, тоді як люди старшого віку вибирають коньяк. Жінки споживають вино вдвічі частіше, ніж чоловіки, тоді як чоловіки частіше споживають коньяк і віскі [53].

За даними Держстату українці надають перевагу саме українським коньякам. Так, частка продажів нашого коньяку через торговельні мережі становить 66,4 %, в той час як імпортованого – вдвічі менше (33,6 %) [54].

Війна в Україні призвела до значного падіння продажів алкогольних напоїв. Серед основних причин – від'їзд великої кількості населення за межі України, обмеження в роботі закладів харчування та порушення логістичних потоків. За даними дослідницької компанії Pro-Consulting, у січні-червні 2022 року продажі вина впали на 58%, коньяку – на 66% [55].

Українське вино зазнало значних змін у своєму споживчому статусі вже наприкінці 2022 року – продажі значно зросли. Це сталося з кількох причин:

1. Останнім часом ресторани та бари виявили більший інтерес до українських вин у своїх винних картах.
2. Українські вина стали більш популярними на зовнішньому ринку, і для

задоволення попиту за кордоном потрібно було збільшити їхню виробничу потужність.

3. Платоспроможні українці почали більше підтримувати внутрішні виробники і купувати більше місцевого продукту.

4. Значно зросли онлайн-продажі, і крафтове українське вино стало доступним переважно через Інтернет [56].

За даними досліджень ММІ (компанія TNS) [57], в ТОП-3 за знанням брендів коньяку увійшли «Шустов», «Грінвіч», «Таврія». А головними виробниками вина в Україні є «Шабо» та «Одесавинпром». Тому основними конкурентами ПрАТ «Одеський коньячний завод» є наступні виробники алкогольних напоїв:

1. ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» є видатним виробником різних брендів коньяку в Україні, включаючи «Таврія», «AleXX», «Jatone», «Георгіївський», «Борисфен» і багато інших. Компанія володіє найбільшими виноградними угіддями в Україні, площею 1400 гектарів. Завод має потужність обробки винограду на рівні близько 17 тисяч тонн за сезон. Компанія виробляє значну кількість марочних і ординарних коньяків, обсяг яких на сьогодні складає 692455 декалітрів на рік [58].

2. ЗАТ «Galicia Distillery» - це підприємство, розташоване у місті Бучач на Тернопільщині, яке спеціалізується на виробництві алкогольних напоїв, зокрема, коньяків і лікерів. Вони є власниками таких торгових марок коньяків, як «Бучач», «Грінвіч» і «Renuage». Ця компанія є єдиним в Україні виробником фруктових самогонів і кальвадосу. На початку 2016 року відкрився перший фірмовий магазин у місті Бучач, де можна придбати продукцію та ознайомитися з асортиментом напоїв, які вони виробляють [59].

3. ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» виготовляє благородні алкогольні напої під своєю власною маркою «Шабо» на своїх виробничих потужностях, розташованих у безпосередній близькості від власних виноградників. Починаючи з 2005 року, «Шабо» розпочала виробництво коньяків та брендів.

Сучасні виробничі потужності комплексу, який займає понад 10 тис. кв. м, забезпечують повний цикл виробництва міцних алкогольних напоїв, які виготовляються з винограду [60].

4. ПрАТ «Одесавинпром» є найстарішим виноробним підприємством в Україні. Основною сферою діяльності цього підприємства є виробництво та розлив виноробної продукції, зокрема шампанського, вин ігристих та слабоалкогольних газованих напоїв. Виробнича потужність заводу дозволяє виробляти до 15 мільйонів пляшок шампанського та ігристих вин щорічно. Найвідомішою торговою маркою цього виноробного підприємства є «Французький бульвар» [61].

2.3. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливим у контексті сучасних ринкових відносин і визначає успішність підприємницької діяльності. Значущим елементом в цьому контексті є оцінка рівня конкурентоспроможності кожного окремого підприємства.

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятої методики визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тим самим кожен бізнес має завдання визначати свій рівень конкурентоспроможності відповідно до тієї методології, яка на найкращий спосіб відповідає його конкретним умовам та особливостям. У глобальному масштабі існують різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, серед яких ключовими є:

1. багатокутник конкурентоспроможності;
2. модель п'яти конкурентних сил Портера;
3. матриця БКГ;
4. SWOT – аналіз.

Розглянемо кожен з даних методів оцінки конкурентоспроможності на

прикладі підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Головними конкурентами компанії «ОКЗ» є ТОВ «Шабо» і ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія». Зосередимо увагу на детальному порівнянні продукції цих підприємств, тобто побудуємо багатокутник конкурентоспроможності продукту. Вважаємо за доцільне оцінювати різні критерії, зокрема Якість продукції, Смак, Цінова політика, Широта асортименту, Відомість торгових марок і Реклама. Результати оцінювання за шкалою від 1 до 5 представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності продукту ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Назва підприємства Критерій	ПрАТ «ОКЗ» ТМ «Шустов»	ПТК «Шабо» ТМ «Шабо»	ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» ТМ «Таврія»
Якість	5	4	3
Смак	5	5	4
Цінова політика	5	4	3
Широта асортименту	4	4	3
Відомість ТМ	5	4	3
Реклама	3	4	2

Джерело: створено автором

При розгляді такого критерія, як якість продукції очевидним лідером в цьому змаганні є ТМ «Шустов», оскільки ця компанія відрізняється від конкурентів систематичним проведенням якісних експертиз у своїй технологічній лабораторії перед випуском продукції на ринок. ТМ «Шабо» також відзначається високою якістю своєї продукції, тоді як коньяки «Таврії» трохи відстають в цьому плані від своїх конкурентів.

Смакові характеристики брендів трьох заводів відрізняються між собою: алкогольна продукція «Шустова» має м'який приємний фруктовий смак, «Шабо» - більш насичений, а «Таврія» - доволі терпкий та специфічний.

Коньячні вироби – досить престижна продукція, тому ціна відповідає якості і знаходиться на високому рівні. Ціна на вино від трьох виробників не сильно відрізняється (максимальна різниця на ігристе вино становить 15 грн). А різниця

цін на коньяки вже більш помітна: півлітровий 5-зірковий бренд ТМ «Шустова» коштує приблизно 155 грн, ТМ «Шабо» - від 200 грн, ТМ «Таврії» - 205 грн.

Асортимент коньячної продукції ТМ «Шустов» відрізняється більшою різноманітністю та широтою в порівнянні з двома іншими підприємствами. В Інтернет-магазині «ROZETKA» у розділі алкогольних напоїв представлено приблизно 43 види коньяків ТМ «Шустов», в той час як бренди ТМ «Таврія» та ТМ «Шабо» не перевищують 20 видів. Однак варто відзначити, що ТМ «Шабо» компенсує відсутність різноманіття коньяків найбільшим асортиментом вин в країні. Також в асортименті Одеського коньячного заводу представлені коньячно-шоколадні дигестиви, хоча їхня кількість обмежена - не більше 4-х смаків. За цим показником асортимент ТМ «Шабо» та ТМ «Шустов» можна вважати приблизно рівним, в той час як ТМ «Таврія» знову відстає від конкурентів.

ПрАТ «ОКЗ» успішно утримує лідерські позиції на українському ринку бренди вже багато років, займаючи приблизно 25 % від загальної частки ринку, що є вражаючим показником порівняно з конкурентами. ТМ «Шабо» також є відомим брендом, але має меншу частку ринку. Тоді як ТМ «Таврія» відстає від своїх конкурентів, оскільки ТМ «Шустов» і ТМ «Шабо» є набагато відомішими серед споживачів.

У всіх трьох підприємств рівень маркетингових заходів для просування продукції не є на високому рівні. Найбільш розвинута маркетингова політика спостерігається у ТМ «Шабо». Кожен з заводів має офіційний веб-сайт і екскурсійну програму, проте варто відзначити відсутність активної реклами в Інтернеті та телебаченні для усіх трьох брендів.

Для більш наглядного порівняння побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2).

Порівняльний аналіз трьох провідних гравців на ринку коньячних виробів дає підставу вважати, що для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції компанії «Одеський коньячний завод» необхідно розширити її асортимент та

запровадити потужну рекламну кампанію для підвищення обізнаності споживачів.

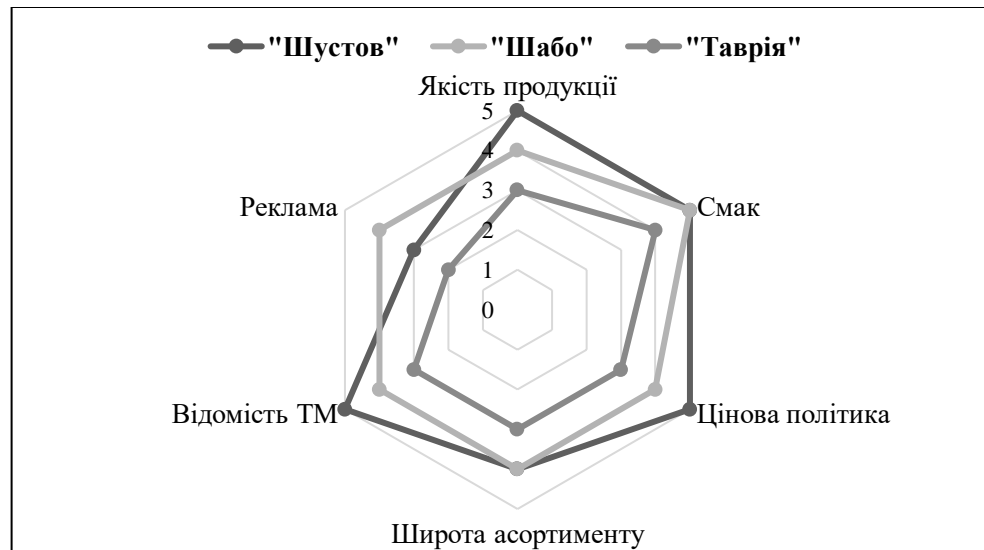


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності продукції

Джерело: створено автором

Далі проведемо аналіз конкурентоспроможності Прат «ОКЗ» за моделлю п'яти конкурентних сил Портера [2]. Для проведення експрес-аналізу п'яти конкурентних сил Портера, скористаємося невеликою таблицею (табл. 2.9), в якій буде вказано оцінки за кожним критерієм на шкалі від 1 до 10 балів. Потім розрахуємо підсумковий рейтинг за визначеною формулою Портера (2.1) [2].

$$\text{Підсумковий рейтинг} = \text{Наявність проблеми} + \text{Негативний вплив} - \text{Можливість усунення проблеми} \quad (2.1)$$

Найвищі рейтингові оцінки вказують на конкретні сили, які мають найбільший вплив на компанію. Таким чином, при розробці конкурентної стратегії пріоритетною метою є врахування цих показників і прагнення досягти такої позиції, яка ефективно мінімізує їхній негативний вплив.

На українському ринку бренді та вина відзначається середній рівень конкуренції. У останні роки спостерігається зменшення обсягів виробництва цих алкогольних напоїв, що призвело до того, що кілька підприємств вже пройшли етап ліквідації. Залишаються активними лише великі компанії, які контролюють значні частки ринку, і між ними триває інтенсивна конкуренція в даній галузі.

Таблиця 2.9

Експрес-аналіз п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Конкурентна сила	Наявність проблеми	Негативний вплив	Можливість усунення проблеми	Підсумковий рейтинг
Вплив діючих конкурентів	7	6	6	7
Загроза появи нових конкурентів	5	5	7	3
Вплив постачальників	2	1	1	2
Вплив споживачів	6	5	5	6
Загроза з боку товарів-замінників	10	9	8	11

Джерело: створено автором на основі [2]

На ринку алкогольних напоїв (а саме коньяку, вина та шоколадних дижестивів) існує низька можливість появи нових виробників на даний момент. Ми вважаємо, що для нових компаній буде важко ввійти і закріпитися на ринку, здобувши провідні позиції в галузі. Всі сегменти цього ринку вже належать великим гравцям, і входження на нього вимагає значних інвестицій, які окупляться лише через 3-5 років. Крім того, бар'єром у вступі на ринок є жорстке державне регулювання, зокрема постійне підвищення акцизів на алкогольну продукцію.

З урахуванням того, що ПрАТ «Одеський коньячний завод» володіє власною сировинною базою у повному обсязі, а саме приблизно 1000 га високоякісних виноградників на території Одеської області, вплив постачальників не має жодного негативного впливу на успішні результати діяльності підприємства. Наявність власного резерву сировини забезпечує стійкість і високу ефективність виробничого процесу.

Навіть при повному задоволенні споживачів якістю алкогольних напоїв, яку надає ПрАТ «Одеський коньячний завод», завжди існує певний відсоток осіб, які можуть вибрати альтернативні види алкоголю (товар-субститут) або перейти до більш доступних продуктів конкурентів, навіть якщо їх якість виявляється менш задовільною. З цього можна зробити висновок, що сила впливу споживачів перебуває на середньому рівні.

Наступною силою, яку ми врахуємо, є загроза від товарів-замінників. Український ринок насичений різними видами алкогольних напоїв, тому коньяк і вино можуть легко замінитися пивом, горілкою, віскі та іншими альтернативами. Враховуючи, що українське бренді посідає лише четверте місце за рівнем споживання в Україні (воно йде одразу після шампанського, пива та горілки), тиск від товарів-субститутів на виробника міцного алкоголю ПрАТ «ОКЗ» визнається достатньо високим.

Таблиця 2.10

Результат дослідження п'яти конкурентних сил Портера

Параметр	Значення	Напрямок робіт
Вплив діючих конкурентів	Середня	Постійно слідкувати за пропозиціями конкурентів шляхом проведення систематичного моніторингу. Розширювати унікальні характеристики власного продукту та постійно підвищувати рівень інформованості про товар.
Загроза появи нових конкурентів	Низька	Періодично проводити моніторинг ринку на появу нових компаній.
Вплив постачальників	Низька	Віднайти нові бюджетні технології для вирощення та збору винограду.
Вплив споживачів	Середня	Диверсифікувати портфель клієнтів. Розробити нові програми для VIP – клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, чутливих до ціни.
Загроза з боку товарів-замінників	Висока	Розширювати асортимент існуючої продукції та розробляти алкогольні новинки. Підтримувати та вдосконалювати унікальні характеристики товарів.

Джерело: створено автором на основі [2]

Дослідивши всі п'ять конкурентних сил Портера, сформуємо зведену таблицю 2.10.

Якщо аналізувати конкурентну стратегію Одеського коньячного заводу за класифікацією Портера, можна цілком вважати, що підприємство використовує стратегію диференціації. Одеський коньячний завод використовує три види диференціації, щоб виділитися на ринку і задовольнити потреби різних груп споживачів. Приклади застосування диференціації на Одеському коньячному заводі наведено нижче.

1. Продуктова диференціація. «ОКЗ» випускає бренді з різних сортів винограду, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів. Завод пропонує коньяк різного віку, що дозволяє споживачам вибрати коньяк, який відповідає їх смакам і бюджету. «Шустов» використовує традиційні технології виробництва коньяку, що забезпечує унікальний смак і аромат його продукції. Підприємство випускає коньячно-шоколадні дигестиви – абсолютно унікальний продукт на українському ринку алкоголю.

2. Сервісна диференціація. Безкоштовна доставка по всій Україні дозволяє споживачам замовляти алкогольну продукцію заводу з будь-якої точки країни, не турбуючись про транспортування. Проведення дегустацій брендів дозволяє клієнтам познайомитися з різними сортами коньяку Одеського заводу і вибрати той, який їм найбільше подобається.

3. Іміджна диференціація. Довга і багата історія заводу допомагає створювати імідж традиційного і респектабельного виробника коньяку. Участь у міжнародних виставках і конкурсах допомагає підвищити репутацію заводу і залучити нових клієнтів.

Щоб дослідити конкурентоспроможність всього бізнес-портфелю ПрАТ «Одеський коньячний завод», використаємо портфельний аналіз, а саме матрицю БКГ. По-перше, виділимо стратегічні зони господарювання на ПрАТ «Одеський коньячний завод»: СЗГ №1 – коньяк (бренді); СЗГ №2 – вино; СЗГ №3 – коньячно-шоколадний дигестив (лікер).

По-друге, визначимо темпи росту ринку (ТРР). За офіційними даними Державної служби статистики України темпи росту виробництва коньяку склали – 2,63 %, вина – 17,39 %, лікеру – 3,06 %.

По-третє, розрахуємо відносну частку ринку (ВЧР) трьох СЗГ. ВЧР розраховується за формулою 2.3:

$$ВЧР = \frac{\text{Обсяг виробництва (реалізації) досліджуваного підприємства}}{\text{Обсяг виробництва (реалізації) найбільшого конкурента}} \quad (2.2)$$

Кожну СЗГ будемо порівнювати з продукцією головних конкурентів за обсягами виробництва. Річна звітність, зокрема обсяги виробництва і реалізації продукції усіх підприємств-конкурентів представлені на сайті Smida [38]. Використовуючи формулу 2.2, розрахуємо ВЧР для кожної стратегічної зони господарювання ПрАТ «ОКЗ» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок відносної частки ринку ПрАТ «Одеський коньячний завод»

СЗГ №1 (бренді)				
ПрАТ «Одеський коньячний завод», тис. дал	ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», тис. дал	ПТК «Шабо», тис. дал	ЗАТ «Galicia Distillery», тис. дал	ВЧР
379,9	321,1	112,3	124,8	1,18
СЗГ №2 (вино)				
ПрАТ «Одеський коньячний завод», тис. дал	ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», тис. дал	ПТК «Шабо», тис. дал	ПрАТ «Одесавинпром», тис. дал	ВЧР
323,4	55,8	387,6	335,5	0,83
СЗГ №3 (лікер)				
ПрАТ «Одеський коньячний завод», тис. дал	ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», тис. дал	ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод», тис. дал	ЗАТ «Galicia Distillery», тис. дал	ВЧР
75,7	13,5	30,5	42,8	1,77

Джерело: створено автором на основі [38]

Отже, побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.3) на основі зробленого аналізу.

СЗГ №1 (бренді) та СЗГ №3 (лікер) знаходяться в зоні «Дійні корови» і характеризується високою часткою ринку, але низькими темпами зростання. Коньяки та лікери приносять підприємству стабільний прибуток і не потребують значних інвестицій. Головним стратегічним напрямком діяльності підприємства в даному випадку є посилення і захист своїх ринкових позицій від конкурентів.

Темпи росту ринку, %	20 в и с о к и й 10	«Зірки»	«Дикі кішки» ● СЗГ №2
	н и з ь к и й 0	«Дійні корови» СЗГ №3 ● СЗГ №1	«Собаки»
		10 висока	1 низька
Відносна частка ринку			

Рис. 3.1. Матриця БКГ ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Джерело: створено автором

СЗГ №2 (вино) знаходиться у зоні «Дикі кішки». Характеризується високими темпами росту ринку і низькою відносною часткою ринку. Вино приносить підприємству невеликі прибутки, проте є тенденція переходу цього СЗГ в зону «Зірки». Для цього необхідно вдосконалити характеристики товару, спрямувати інвестиції в розширення асортименту продукції та потужний маркетинг.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод» та оцінки ринку винно-коньячної продукції, розробимо SWOT-аналіз для виявлення конкурентних переваг підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу підприємства

		О - можливості	Т- загрози
		ОТ	<ol style="list-style-type: none"> Надання переваги споживачів вітчизняним виробникам бренді. Зростання популярності споживання слабоалкогольних напоїв (вина та лікерів). Зацікавленість іноземних партнерів у вітчизняній алкогольній продукції. Поява інноваційних технологій з виробництва нових смаків бренді та вина. Зростання світового попиту на коньячні вироби.
S – сильні сторони		SO	ST
S W	<ol style="list-style-type: none"> Лідер на ринку бренді України. Наявність власної сировинної бази. Великі виробничі потужності. Висока якість продукції. Популярність торгової марки та наявність гарної репутації компанії. Використання сучасних технологій. Наявність Музею ім. Шустова. Ефективна кадрова політика. 	<ol style="list-style-type: none"> Збільшення обсягів виробництва і реалізації коньяків та вина на вітчизняному ринку. Збільшення обсягу експорту та вихід на нові іноземні ринки. Впровадження інноваційних технологій у виробництво. Розширення збутової мережі підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> Відкриття нової зали в Музеї для залучення клієнтів, проведення дегустацій. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб жіночого сегменту споживачів (ігристі вина, глінтвейн). Розробка нового виду продукції (виноградний сік).
	W – слабкі сторони		WO
<ol style="list-style-type: none"> Брак фінансових ресурсів. Низький ступінь оновлення асортименту вина. Низька ступінь маркетингової активності. 	<ol style="list-style-type: none"> Розширення асортименту вина. Проведення рекламної кампанії. Розробка системи знижок та акцій. 	<ol style="list-style-type: none"> Залучення кредитних коштів. Залучення інвесторів. Додаткова емісія акцій. Входження в Асоціацію товаровиробників. 	

Висновки до розділу 2

Незважаючи на нестабільність розвитку в коньячній галузі та стрімке зменшення обсягів виробництва під час повномасштабного вторгнення, ПрАТ «Одеський коньячний завод» продовжує втримувати свої лідируючі позиції на ринку. Важливим фактором є те, що підприємство випускає не лише високоякісний коньяк, але й ігристе вино з коньячно-шоколадними джестивами, що сприяє різноманітності та приваблює різні сегменти споживачів.

Багатокутник конкурентоспроможності, модель п'яти конкурентних сил Портера та SWOT-аналіз підтверджують, що компанія володіє сильними сторонами, такими як висока якість продукції та лідерство на ринку. Використання стратегії диференціації вказує на те, що ПрАТ «Одеський коньячний завод» акцентує на унікальності та різноманітності своєї продукції, щоб завоювати лояльність споживачів. Продуктова диференціація дозволяє заводу запропонувати широкий спектр коньяків різного віку, сортів і цінкових категорій. Сервісна диференціація допомагає заводу зміцнити відносини з клієнтами і зробити їх досвід покупки більш приємним. Іміджна диференціація допомагає заводу створювати імідж традиційного і респектабельного виробника коньяку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка механізму формування конкурентної стратегії на підприємстві

У контексті нестабільності ринкових процесів, зростання конкуренції та збільшення вимог споживачів до якості продукції, розробка та впровадження конкурентної стратегії стає ключовим елементом стратегічного управління. Ця стратегія спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних позицій підприємства у відповідній галузі. Суть розробки конкурентної стратегії полягає в чіткому визначенні того, як підприємство планує конкурувати, які цілі воно має досягти та які засоби та заходи необхідні для досягнення цих цілей.

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на використанні конкретного набору аналітичних інструментів, які взаємодіють між собою, утворюючи певний механізм. Таким чином, розглядаючи механізм формування конкурентної стратегії, розуміємо його як систему елементів, які сприяють створенню інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку в умовах конкуренції та сприяють досягненню поставлених цілей у конкурентній боротьбі.

На нашу думку, ключові складові механізму формування конкурентної стратегії включають мету, етапи, функції та інструментарій (рис. 3.1). Основною визначальною точкою для механізму формування конкурентної стратегії є загальна стратегія підприємства, що представляє собою комплексний план дій, спрямований на досягнення місії та цілей підприємства та спрямований на підвищення його довгострокової ефективності. Концепція, в свою чергу, є комплексом ідеї та положень, спрямованих на досягнення конкретної мети. Вона має базуватися на

взаємодії ринкових та ресурсних підходів, приділяючи увагу особливостям ринку, впровадженню технологічних новацій у виробництво, розширенню торговельних відносин та іншим аспектам.

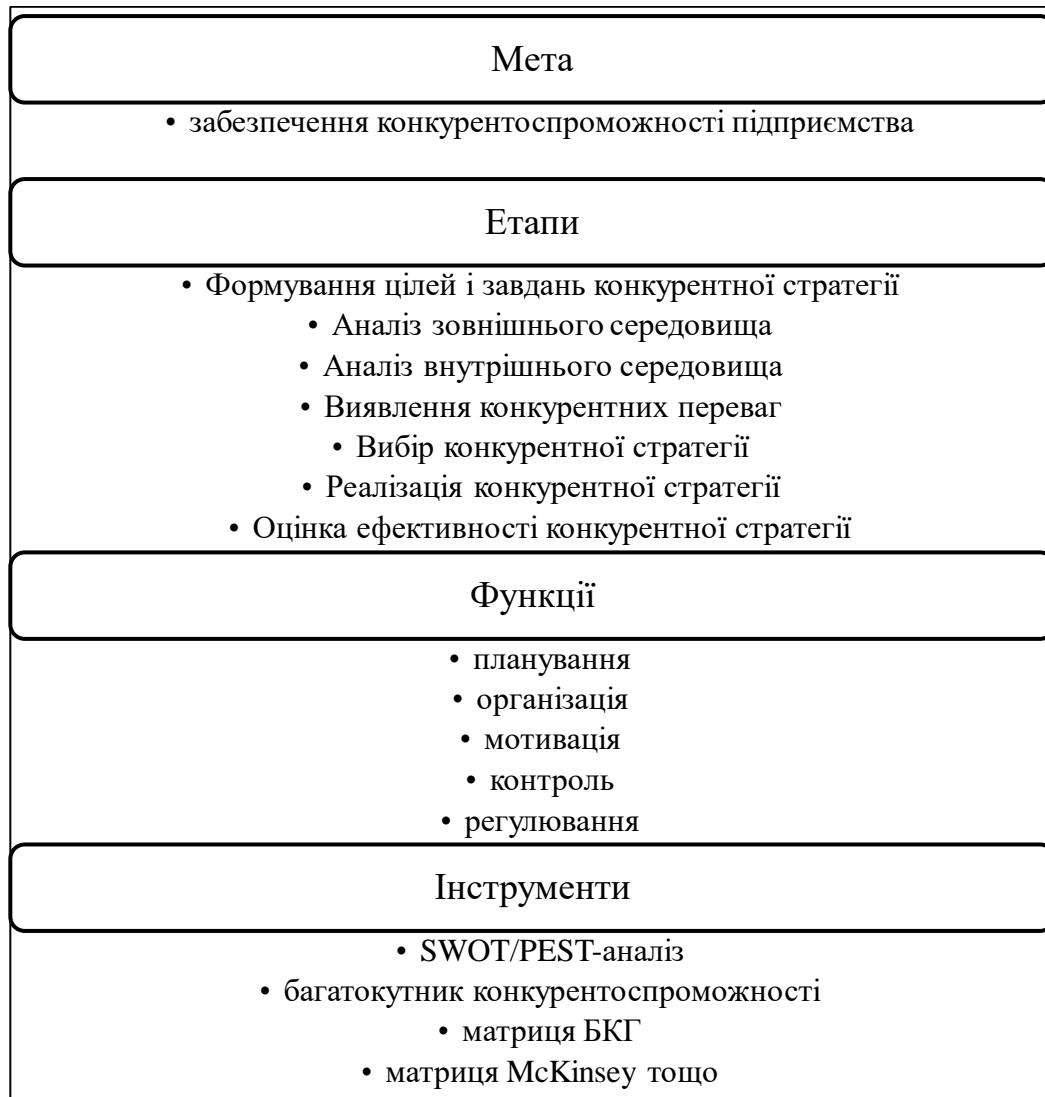


Рис. 3.1. Механізм формування конкурентної стратегії

Джерело: створено автором

Процес формування конкурентної стратегії включає сім етапів.

1. Формування цілей і завдань конкурентної стратегії. На цьому етапі визначаються основні цілі підприємства в конкурентній боротьбі, а також завдання, які необхідно виконати для досягнення цих цілей. Цілі і завдання повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими за часом.

2. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі вивчаються фактори зовнішнього середовища, які впливають на конкурентну позицію підприємства. Зазвичай, досліджується вплив макрофакторів (державно-політичний, економічний, правовий, соціально-демографічний, технологічний та екологічний) та мікрофакторів (конкурентів, постачальників, споживачів та контактних аудиторій).

3. Аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі вивчаються фактори внутрішнього середовища, які впливають на конкурентну позицію підприємства, а саме кадровий потенціал, відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ та НДДКР.

4. Виявлення конкурентних переваг. На цьому етапі визначаються конкурентні переваги підприємства, тобто фактори, які дають йому можливість отримувати конкурентні переваги над іншими підприємствами в галузі. Основні види конкурентних переваг [62]: ресурсні, технологічні, управлінські, ринкові, інноваційні, культурні.

5. Вибір конкурентної стратегії. На цьому етапі вибирається конкретна конкурентна стратегія, яка дозволить підприємству досягти своїх цілей в конкурентній боротьбі. Якщо аналізувати за Портером, то вибирається одна з трьох стратегій: лідерство за витратами, диференціація, фокусування.

6. Реалізація конкурентної стратегії. На цьому етапі відбувається впровадження конкурентної стратегії в діяльність підприємства. Для цього необхідно розробити план реалізації конкурентної стратегії, який визначає конкретні заходи, які необхідно здійснити для реалізації стратегії.

7. Оцінка ефективності конкурентної стратегії. На цьому етапі оцінюється ефективність конкурентної стратегії, а в разі необхідності здійснюється її корекція.

Поряд з етапами формування конкурентної стратегії розглядаються функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Планування вирішує завдання виявлення поточної конкурентної стратегії,

включаючи визначення сильних і слабких сторін, а також факторів, що впливають на процес формування стратегії. Крім того, планування обґрунтовує бажану конкурентну стратегію та необхідний інструментарій для її розробки та успішної реалізації.

Функція організації спрямована на систематизацію та розподіл всіх завдань в межах механізму. Вона забезпечує встановлення взаємозв'язків між відділами підприємства та розподіл функціональних обов'язків, створює необхідні умови для досягнення поставлених цілей та розробляє структуру управління. Основною характеристикою цієї функції є здатність упорядковувати різні аспекти діяльності підприємства, включаючи нормативно-правові, фінансово-економічні, техніко-технологічні та соціально-психологічні аспекти.

Сучасна функція мотивації включає створення умов, що заохочують зацікавленість учасників у формуванні та втіленні стратегії, а також надання моральних і матеріальних стимулів. Впливаючи на побудову мотивації персоналу, можливо підвищити якість процесу формування конкурентної стратегії та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства взагалі.

Контроль у формуванні конкурентної стратегії є функцією, яка забезпечує оборотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень в цій області. Основними завданнями контролю є встановлення ключових показників для перевірки, оцінка та порівняння стану контролюваного об'єкта з прийнятими нормативами та стандартами, виявлення причин відхилень і впровадження корекційних заходів. Успішність реалізації розробленої конкурентної стратегії підприємства визначатиметься ефективною системою контролю, яка не лише використовується під час формування стратегії, але і протягом її реалізації.

Ефективність системи контролю в значній мірі залежить від функції регулювання, що спрямована на забезпечення взаємодії всіх елементів управлінської системи. Основний акцент регулювання призначений для

виправлення стратегії та самого процесу її формування, забезпечуючи своєчасність та адекватність встановленим цілям і завданням, пов'язаним з розробкою конкурентної стратегії.

На основі узагальнення діяльності вітчизняних промислових підприємств визначено набір інструментів, які можуть бути використані в процесі формування конкурентної стратегії. Цей інструментарій включає SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю БКГ, матрицю McKinsey, аналіз споживачів, сегментацію, цілепокладання, аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ринкової частки конкурентів тощо.

Впровадження конкурентної стратегії на підприємстві – це складний і багатогранний процес, який може зіткнутися з рядом проблем. Головні з них представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми впровадження конкурентної стратегії на підприємстві

Назва проблеми	Опис
Недостатнє розуміння ринку	Погане розуміння ринкових умов і конкурентного середовища може призвести до неправильної вибору конкурентної стратегії.
Неефективна комунікація	Недостатній обмін інформацією між різними рівнями управління та підрозділами підприємства може спричинити втрату спрямованості та координації в ході впровадження стратегії.
Опір з боку персоналу	Працівники можуть чинити опір щодо змін, пов'язаних із новою стратегією. Це може виникнути через невпевненість у майбутньому, страх втрати робочих місць або просто опір до нововведень.
Недостатня фінансова підтримка	Впровадження конкурентної стратегії може вимагати значних фінансових витрат на дослідження та розробку, маркетинг, технологічні оновлення тощо. Недостатні фінанси можуть стати перешкодою.
Неефективне впровадження технологій	Якщо стратегія пов'язана з використанням нових технологій, неефективне їх впровадження може привести до серйозних збитків.

Продовження таблиці 3.1

Назва проблеми	Опис
Недостатня адаптивність стратегії	Ринкові умови постійно змінюються. Якщо стратегія не є гнучкою та адаптивною, підприємство може втратити конкурентну перевагу.
Проблеми з ресурсами	Недостатній обсяг ресурсів (людських, фінансових, технічних) може ускладнити успішне впровадження конкурентної стратегії.
Помилковий вибір стратегії	Якщо обрана стратегія не враховує унікальних особливостей підприємства або не відповідає ринковим умовам, вона буде неефективною.

Джерело: створено автором

Вирішення проблем впровадження конкурентних стратегій вимагає комплексного підходу та ефективного управління. Механізм вирішення проблем впровадження конкурентної стратегії на підприємстві включає в себе систему заходів, наведених нижче.

1. Аналіз ринкових умов. Необхідно провести детальний аналіз ринку та конкурентного середовища. Ретельне вивчення потреб споживачів, конкурентів, технологічних та економічних тенденцій дозволить краще розуміти контекст стратегії.

2. Залучення персоналу в процес прийняття рішень та впровадження стратегії. Це можна забезпечити шляхом відкритого спілкування, тренінгів та мотиваційних заходів для зменшення опору з боку персоналу.

3. Ефективне управління змінами. Необхідно визначити ключові етапи впровадження стратегії, розробити план управління змінами, забезпечити чіткі комунікаційні лінії та відстеження прогресу.

4. Фінансова підтримка. Забезпечення достатніх фінансових ресурсів для успішної реалізації стратегії можна шляхом залучення інвесторів, оптимізації внутрішніх фінансових процесів та ефективного використання бюджету.

5. Комунікація і взаємодія. Необхідно забезпечити ефективну комунікацію між різними рівнями управління та різними підрозділами. Взаємодія та обмін

інформацією є ключовим елементом успішної реалізації стратегії.

6. Гнучкість та адаптивність. Треба розглядати стратегію як живий документ, який можна адаптувати до змін у ринкових умовах. Важливо бути гнучким та готовим до коригувань в стратегічному плані.

7. Ефективне використання технологій. Правильне впровадження та використання потрібних технологій підтримають конкурентну стратегію. Інвестиції в інновації можуть покращити ефективність виконання стратегічних завдань.

8. Впровадження системи відстеження та оцінки. Необхідно створити систему відстеження та оцінки для визначення ефективності стратегії. Регулярна оцінка прогресу, адаптація підходів і внесення необхідних змін допоможуть м'яко коригувати конкурентну стратегію на підприємстві.

Враховуючи ці аспекти, підприємство зможе ліпше управляти процесом впровадження конкурентних стратегій та реагувати на можливі труднощі.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації конкурентної стратегії диференціації

Кожен рік характер ринку алкоголю в Україні зазнає змін. Спостерігається тенденція, коли споживачі все більше орієнтуються на алкогольні вироби нижчого цінового діапазону та з меншим вмістом спирту (за останні часи українці вибирають алкоголь, в якому вміст спирту не перевищує 12%). Зазначимо, що міцність бренді може коливатися від 40% до 60%, тому попит на цей вид продукції виявляється досить специфічним і залежить від індивідуальних смакових уподобань. Тому пропонуємо сфокусувати увагу підприємства на такому сегменті продукції, як вино.

Наразі ринок вина в Україні демонструє кілька перспективних тенденцій, які впливають на його розвиток.

1. Зростання якості виноробства: українські виробники вина активно

вдосконалюють технології та стандарти виробництва, що сприяє підвищенню якості вина. Це сприяє залученню уваги як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів.

2. Збільшення попиту на екологічно чисті продукти: зростаюча увага до екології та здорового способу життя сприяє попиту на вина, які вирощуються та виробляються в екологічно чистих умовах.

3. Експортний потенціал: українські вина дедалі частіше з'являються на світових ринках, що свідчить про зростання їхньої конкурентоспроможності.

4. Розширення асортименту: експерименти зі складом дозволяють ринку пропонувати різноманітні варіанти, що відповідають різним смаковим уподобанням.

Ринок вина доволі висококонкурентне середовище: Одеський коньячний завод не є на ньому лідером, поступаючись ПТК «Шабо» і ПрАТ «Одесавинпром». Щоб перевести СЗГ підприємства «Вино» в зону «Зірки» (за матрицею БКГ), необхідно зацікавити споживача унікальними характеристиками товару. Тому в рамках конкурентної стратегії диференціації пропонується розширення асортименту винної продукції Одеського коньячного заводу, а саме розпочати виробництво вина з додаванням прянощів.

Вино з прянощами можна цілком вважати глінтвейном через свій склад інгредієнтів та невисоку міцність алкоголю – 10 %. Глінтвейн є гарячим алкогольним напоєм, приготованим із змішання вина, цукру або меду та різних прянощів. Цей напій має традиційне застосування як зимовий напій у країнах Європи. В багатьох європейських містах виготовляють крафтовий гарячий глінтвейн просто неба на передноворічних ярмарках, проте в Німеччині запустили масове заводське виробництво глінтвейну в пляшках [63].

На українському ринку ще немає аналогів німецького глінтвейну в скляних пляшках, тому Одеський коньячний завод стане першим підприємством, котре запустить масове виробництво цього слабоалкогольного напою, зайнявши вакантну нішу.

Одеський коньячний завод буде здійснювати оптову та роздрібну торгівлю глінтвейну. Споживачі зможуть придбати дану продукцію в таких мережах супермаркетів як «АТБ», «Сільпо», «Копійка», «Таврія В», інтернет-магазинах «Alcotorg» і «DrinkTime», а також спробувати вже гарячий розлитий по бокалах напій в ресторанах і барах різних міст України (сегмент HoReCa).

В перший рік реалізації проекту планується проводити потужну маркетингову кампанію, щоб привернути увагу споживачів на алкогольну новинку «Шустова».

Отже, після впровадження у виробництво нового виду продукції багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Одеський коньячний завод» буде мати наступний вигляд (рис. 3.2).

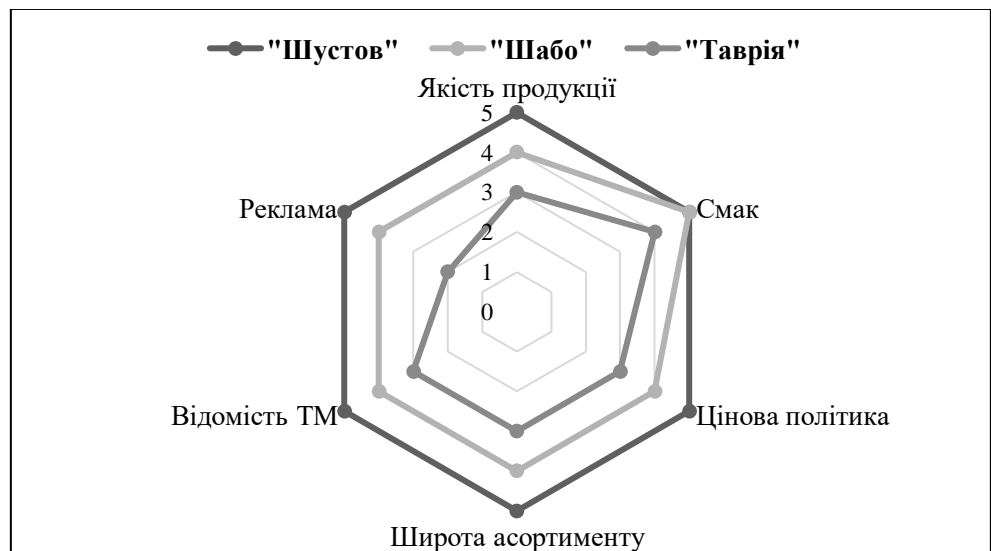


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «ОКЗ» після запропонованих заходів

Джерело: створено автором

Отже, успішне розширення асортименту продукції у вигляді глінтвейну та відповідні маркетингові заходи дозволять компанії покращити позицію на ринку.

Технологія виробництва глінтвейну містить дві стадії – виробництво червоного напівсухого вина та подальша обробка вина з додаванням прянощів.

Технологія виробництва червоного вина на Одеському коньячному заводі

базується на класичній французькій технології [64]. Вона включає в себе декілька етапів (рис. 3.3).

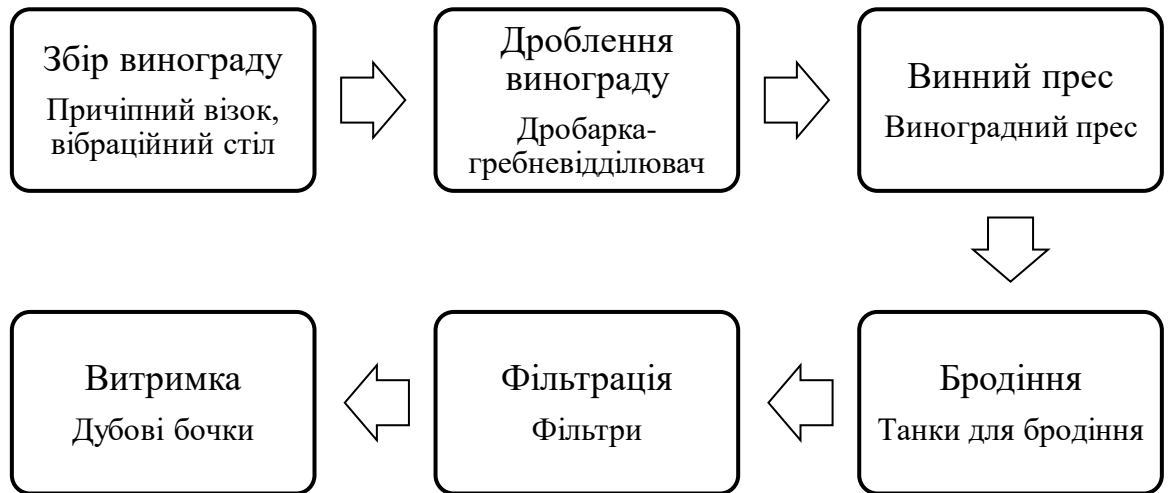


Рис. 3.3. Технологія виробництва вина на ПрАТ «ОКЗ»

Джерело: розроблено автором на основі [64]

Збір винограду на Одеському коньячному заводі здійснюється вручну. Для виробництва червоного напівсухого вина використовують виноград, який має високий вміст цукру та кислот, таких сортів як Каберне Совіньйон, Мерло, Піно Нуар. Виноград збирають у період повної стиглості, коли його вміст цукру досягає 20-22%. Причіпний візок транспортує виноград з виноградників на завод. Вібраційний стіл очищає виноград від листя та інших сторонніх домішок.

Дроблення винограду є важливим етапом, який визначає якість майбутнього вина. Дробарка-гребневідділювач розчавлює виноградні грона, відділяючи м'якоть, шкірку та кісточки. М'якоть та шкірка винограду містять пігменти, які надають вину колір, а кісточки містять таніни, які надають вину терпкість.

З виноградної мезги, яка утворюється після дроблення винограду, вичавлюють сік. Для цього використовують виноградний прес, який м'яко і поступово видаляє сік з виноградної мезги, не пошкоджуючи його.

Бродіння - це процес перетворення цукру в спирт під впливом дріжджів. Для бродіння виноградного соку використовують чисті культури дріжджів. Бродіння

відбувається у закритих ємностях, які називаються бродильними чанами або танки для бродіння. Температура бродіння становить 18-22°C, а тривалість становить 5-7 днів.

Після бродіння вино фільтрують, щоб видалити з нього осад, який утворюється під час бродіння. Фільтрація проводиться за допомогою фільтрів різної зернистості, які забезпечують ефективне видалення осаду з вина, не пошкоджуючи його смакові якості.

Витримка вина - це процес, під час якого вино набуває характерного смаку та аромату. Витримане червоне вино має більш насичений колір, більш гармонійний смак і більш багатий аромат. Витримка вина відбувається у дубових бочках протягом 12-36 місяців. Дубові бочки надають вину таніни, які надають вину терпкість, а також інші речовини, які надають вину його характерний аромат.

Подальша обробка вина з додаванням прянощів – друга стадія виробництва глінтвейну. Основні етапи виробництва глінтвейну наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Технологія виробництва глінтвейну на ПрАТ «ОКЗ»

Джерело: розроблено автором

Для виробництва глінтвейну використовується не тільки червоне напівсухе вино, а й спеції, цедра апельсину і цукор. Спеції, які додаються в глінтвейн, можуть бути різними, але в даному випадку використовується кориця, гвоздика, імбир та мускатний горіх. Цукор додається для того, щоб глінтвейн був більш солодким.

Червоне вино, спеції, цедра та цукор змішуються в спеціальному резервуарі. Отримана суміш нагрівається до температури 70-80°C, а потім настоюється протягом декількох годин задля насиченості аромату. Готову суміш фільтрують для видалення великих частинок спецій. Потім глінтвейн розливається в пляшки за допомогою наявності лінії розливу, яка забезпечує автоматизований процес розливу, і закупорюється.

Одеський коньячний завод, який випускає коньяк, вино та лікер, має необхідне обладнання для виробництва цих напоїв. Щоб почати виробляти глінтвейн, заводу необхідно додатково придбати дозатори для спецій, контейнери для їх зберігання, нагрівачі для нагрівання суміші, додаткові фільтри для видалення великих частинок спецій.

Дозатори для спецій створені для точного дозування спецій у глінтвейн. Для виробництва глінтвейну на заводі використовуються автоматизовані дозатори з електронними датчиками для визначення кількості спецій, що додаються. Контейнери для зберігання спецій повинні бути герметичними, щоб запобігти випаровуванню аромату спецій і проникненню в них сторонніх запахів. Нагрівачі для нагрівання суміші повинні бути виготовлені з нержавіючої сталі або іншого матеріалу, який не вступає в реакцію з вином. Вони повинні бути оснащені терморегулятором, щоб підтримувати температуру суміші в заданому діапазоні. Фільтри для видалення великих частинок спецій з системою охолодження повинні бути виготовлені з харчової нержавіючої сталі, яка не змінює смак і аромат глінтвейну.

Глінтвейн містить численні корисні вітаміни та мікроелементи. Навіть невелика кількість основного інгредієнту цього напою приносить організму значну вигоду, порівняно з іншими алкогольними напоями. За даними досліджень, споживання 150 мл червоного вина щодня може зменшити ризик розвитку хвороб серця на 32%.

Дослідження також свідчить, що помірне вживання червоного вина сприяє

підтримці нормального рівня холестерину в крові, оскільки воно сприяє утриманню «хорошого» холестерину, який запобігає забрудненню артерій. При регулярному вживанні вина чоловіками у помірних кількостях 3-4 рази на тиждень, ризик інсульту зменшується. Крім того, складові, які додають при приготуванні глінтвейну, такі як кориця і мускатний горіх, сприяють загальному здоров'ю і довголіттю.

Кориця має додаткові корисні властивості, такі як покращення настрою, зниження апетиту та підтримка нормального рівня холестерину в крові. Мускатний горіх вигідно впливає на печінку та нирки, сприяє очищенню організму від токсинів і допомагає розчинити каміння в нирках. Він також позитивно впливає на роботу підшлункової залози та сприяє зниженню рівня цукру в крові. Гвоздика, яка також входить у склад напою, містить вітаміни групи В, які знімають роздратування [65].

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для визначення доцільності реалізації конкурентної стратегії диференціації, зокрема додавання нового продукту, такого як глінтвейн, в асортимент підприємства, проведемо оцінку інвестиційної привабливості даного проекту.

Глінтвейн від торгової марки «Шустов» буде продаватись у скляній пляшці, ємністю 0,75 л. Плановий річний випуск продукції складе 264000 од.

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

Розрахунок витрат по першим трьом статтям калькуляції зводиться у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

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

Назва	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Ціна од. прод., грн.	Витрати на од. прод. (1 пл.), грн.	Витрати на річний випуск (264000 пл.), тис. грн.
1. Сировина					
1. Виноматеріал	л	0,725	105	76,13	20098,320
2. Суміш спецій для глінтвейну	кг	0,01	520	5,2	1372,800
3. Цукор білий кристалічний	кг	0,015	23	0,35	92,400
Разом				81,68	21563,520
2. Допоміжні матеріали					
1. Пляшка 0,75 л	шт.	1	9,5	9,5	2508
2. Коркова пробка	шт.	1	0,5	0,5	132
3. Етикетка	шт.	2	0,35	0,7	184,800
4. Сода каустична	кг	0,01	75	0,75	198
6. Картон фільтрований	кг	0,05	7,3	0,37	97,680
Разом				11,82	3120,480
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
1. Електроенергія	кВт/год	0,03	5,5	0,17	44,880
2. Вода	м ³	0,006	35,16	0,21	55,440
Разом				0,38	100,320

Джерело: розраховано автором

Для здійснення виробничого процесу підприємству слід додатково залучити оператора виробничої лінії, заробітна плата якого становить 11000 грн в місяць. Тобто в рік фонд оплати праці складе 132 тис. грн. На 1 пляшку глінтвейну витрати на оплату праці складуть: $132000/264000 = 0,5$ грн.

Єдиний соціальний внесок складає 22 % від витрат на заробітну плату: $132*0,22 = 29,04$ тис. грн. На одиницю продукції відповідно 0,11 грн.

Витрати на придбання необхідного технологічного обладнання для виробництва глінтвейну представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на придбання технологічного обладнання

Назва обладнання	Кількість, шт.	Вартість за одиницю, грн.	Сума, тис. грн
Пароводяний котел для нагрівання суміші	1	23100	23,1
Дозатор ваговий для сипучих продуктів	1	27200	27,2
Фільтр для видалення домішок (спецій)	1	188500	188,5
Всього			238,8

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку амортизаційних відрахувань будемо використовувати прямолінійний метод з нормою амортизації 24 %. Таким чином, щорічні амортизаційні відрахування складатимуть: $238,8 * 0,24 = 57,312$ тис. грн. На одиницю продукції амортизаційні відрахування – 0,22 грн.

Отже, собівартість одиниці продукції представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Собівартість одиниці продукції за калькуляційними статтями

Статті калькуляції	Сума, грн
Сировина і основні матеріали	81,68
Допоміжні матеріали	11,82
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	0,38
Основна і додаткова заробітна плата	0,5
Єдиний соціальний внесок	0,11
Амортизаційні відрахування	0,22
Загальновиробничі витрати	0,18
ВИРОБНИЧА СОБІВАРТІСТЬ	94,89
Адміністративні витрати	4,27
Витрати на збут	7,59
Інші операційні витрати	10,44
ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ	117,19

Джерело: розраховано автором

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно і становлять 35 % від фонду оплати праці. На 1 пляшку глінтвейну загальновиробничі витрати

складатимуть: $0,5 * 0,35 = 0,18$ грн.

Витрати по статтях «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» розподіляються пропорційно виробничій собівартості та становлять 4,5 %, 8 % та 11 % відповідно.

Отже, повна собівартість нового виду вина, а саме глінтвейну ТМ «Шустов», складає 117,19 грн/пляшка.

Знайдемо оптову ціну на продукцію, яка розраховується за формулою 3.1.

$$C_{\text{опт}} = \text{Прибуток} + \text{Повна собівартість} \quad (3.1)$$

В свою чергу, прибуток розраховується за формулою 3.2.

$$\text{Прибуток} = \text{Рентабельність} * \text{Повна собівартість} \quad (3.2)$$

Вважається, що в харчовій галузі рівень рентабельності продажу є задовільним, якщо він становить не менше 13 %. Візьмемо середній показник рентабельності, який дорівнює 15 %.

$$\text{Прибуток} = 0,15 * 117,19 = 17,58 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{опт}} = 17,58 + 117,19 = 134,77 \approx 134,80 \text{ грн/пляшка.}$$

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій на реалізацію даного проєкту здійснюється за формулою:

$$I_C = I_{\text{оф}} + I_{\text{сок}} + I_{\text{смарк}} \quad (3.3)$$

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

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

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

Для розрахунку інвестицій в основні фонди використаємо табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Структура і сума інвестицій в основні фонди

Структура інвестицій	Формули для розрахунку	Сума, тис. грн.
1. Придбання і монтаж технологічного обладнання	$I_{\text{оф}} = \text{ВБР} + I_{\text{об}}$	$23,88 + 274,62 = 298,5$
	ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт; приймаємо рівними до 10 % від $C_{\text{о}}$	$238,8 * 0,1 = 23,88$

Продовження таблиці 3.5

Структура інвестицій	Формули для розрахунку	Сума, тис. грн.
	$I_{об} = Ц_о + Тр + М_о$ Цо – ціна придбання нового обладнання: $Ц_о = 238,8 \text{ тис. грн.}$	$238,8 + 11,94 + 23,88 = 274,62$
	Тр – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від Цо;	$0,05 * 238,8 = 11,94$
	М _о – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 10 % від Цо.	$0,1 * 238,8 = 23,88$
2. Облаштування складу зберігання сировини і матеріалів	Наявні складські приміщення компанії облаштуємо для наших потреб та закупимо додаткові стелажі (11200 грн) та контейнери для зберігання спецій (24500 грн).	$11,2 + 24,5 = 35,7$
Разом		334,2

Джерело: розраховано автором

Таким чином, інвестиції в основні фонди (Іоф) складають 334,2 тис. грн.

Розрахунки оборотних коштів для створення запасів на добовий випуск продукції наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів сировини і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на добовий випуск (1000 пл.), тис. грн	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
1. Сировина і основні матеріали			
1. Виноматеріал	76,13	45	3425,85
2. Суміш спецій для глінтвейну	5,2	45	234
3. Цукор білий кристалічний	0,35	45	15,75
2. Допоміжні матеріали			
1. Пляшка 0,75 л	9,5	45	427,5
2. Коркова пробка	0,5	45	22,5
3. Етикетка	0,7	45	31,5
4. Сода каустична	0,75	45	33,75
6. Картон фільтрований	0,37	45	16,65
Разом			4207,5

Джерело: розраховано автором

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) визначається за формулою:

$$N_{В.з.i} = V_{МРi} * N_{МРi} \quad (3.4)$$

де $V_{МРi}$ – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (у грошовому виразі) на добовий випуск продукції, грн;

$N_{МРi}$ – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

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

$$N_{МРi} = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.5)$$

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

$$N_{МРi} = 0,75 * 60 = 45 \text{ днів}$$

Таким чином, інвестиції в оборотні кошти дорівнюють 4207,5 тис. грн.

В перший рік реалізації проекту доцільним є ознайомлення споживача з новим видом продукції, тому інвестиційні вкладення будуть включати в себе також витрати на маркетинг. Для цього ми пропонуємо такі заходи:

1. Розміщення відео промо-ролика алкогольної новинки на офіційному сайті, Youtube-каналі та Instagram-сторінці «Шустова». Опубліковане відео протягом місяця буде знаходитись на перших сторінках соціальних мереж компанії. Витрати на цей захід включають:

- написання сценарію ролика – 1500 грн;
- професійна зйомка та монтаж відео – 6000 грн.

2. Медійна реклама на головній сторінці інтернет-магазину алкогольних напоїв «DrinkTime» буде проводитися протягом одного тижня. До витрат на медійну рекламу відносять:

- замовлення банеру розміром 728x90 пікселів в рекламному агентстві – 3300 грн;

- розміщення банеру у верхній частині інтернет-магазину з посиланням на офіційний сайт «Шустов» - 4600 грн за день. Термін публікації – 7 днів. Всього: 32200 грн за тиждень.

3. Безкоштовна дегустація глінтвейну «Шустов» буде відбуватися в Музеї коньяку ім. Шустова в Одесі протягом 5-ти днів. До витрат на проведення дегустації нової продукції відноситься:

- створення та забезпечення роботи стенда (проекування, виготовлення елементів стенда) – 1600 грн.;
- виготовлення промо-столу – 1300 грн.;
- виготовлення промо-форми – 300 грн за 1 форму. Всього (за 2 форми): 600 грн;
- зразки продукції – 156,64 грн/шт. Всього за 50 шт. – 7832 грн.;
- з/п з ЄСВ промоутерам – 150 грн/год. Всього (5 днів по 7 годин, 2 робітника): 10500 грн.

Отже, кінцевий бюджет просування нової продукції наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет маркетингових заходів по просуванню глінтвейну

Витрати	Сума, тис. грн.
1. Реклама:	
розміщення відео на офіційному сайті, Youtube-каналі та Instagram-сторінці «Шустова»	7,5
медійна реклама в інтернет-магазині «DrinkTime»	35,5
Всього:	43
2. Заходи зі стимулювання збуту:	
проведення безкоштовних дегустацій в Музеї	20,232
Всього:	20,232
Всього бюджет:	63,232

Джерело: розраховано автором

Використовуючи формулу 3.3, визначимо необхідний обсяг інвестицій:

$$IC = 334,2 + 4207,5 + 63,232 = 4604,932 \text{ тис. грн.}$$

На підприємстві нестача власних коштів для реалізації бізнес-ідеї, тому на цю

суму необхідно взяти кредит. Ставка відсотку по кредиту складе 22% річних. Розрахунок виплат відсотків по кредиту по роках реалізації проекту представлений в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Величини щорічних виплат відсотків по кредиту, тис. грн.

Роки	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Сума кредиту	4604,932	2996,862	1950,340	1269,270	826,033
Величина відсотків по кредиту	1013,085	659,310	429,075	279,239	181,727
Щорічна сума виплат по кредиту	1608,070	1046,522	681,070	443,237	826,033
Залишок кредиту на кінець року	2996,862	1950,340	1269,270	826,033	0,000

Джерело: розраховано автором

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

$$R = \frac{P * i}{1 - (1 + i)^{-n}} \quad (3.6)$$

де P – сума кредиту;

i – відсоток за кредитом;

n – термін повернення кредиту.

$$R_{1 \text{ рік}} = (4604,932 * 0,22) / (1 - (1 + 0,22)^{-5}) = 1608,070 \text{ тис. грн. і т.д.}$$

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

На прикладі першого року реалізації проекту, прорахуємо всі показники.

$$\text{Дохід від реалізації} = C_{\text{опт}} * Q_{\text{річ}} = 134,80 * 264000 / 1000 = 35587,200 \text{ тис. грн.}$$

$$\begin{aligned} \text{Експлуатаційні витрати} &= \text{Повна собівартість} * Q_{\text{річ}} = 117,19 * 264000 / 1000 \\ &= 30938,160 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Амортизаційні відрахування} &= \text{Вартість обладнання} * 0,24 = 238800 * 0,24 / 1000 \\ &= 57,312 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Прибуток до оподаткування} &= \text{Виручка від реалізації} - \text{Експлуатаційні витрати} \\ &- \text{Амортизаційні відрахування} = 35587,200 - 30938,160 - 57,312 = 4591,728 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

$$\text{Податок на прибуток} = \text{Прибуток до оподаткування} * 0,18 = 4591,728 * 0,18 =$$

826,511 тис. грн.

Чистий прибуток = Прибуток до оподаткування - Податок на прибуток =
4591,728-826,511 = 3765,217 тис. грн.

Таблиця 3.9

Грошовий потік по проекту введення нового виду продукції, тис. грн

Показники	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Дохід від реалізації	35587,200	35587,200	35587,200	35587,200	35587,200
Експлуатаційні витрати	30938,160	30938,160	30938,160	30938,160	30938,160
Амортизаційні відрахування	57,312	57,312	57,312	57,312	57,312
Відсоток за кредит	1013,085	659,310	429,075	279,239	181,727
Прибуток до оподаткування	4591,728	4591,728	4591,728	4591,728	4591,728
Податок на прибуток	826,511	826,511	826,511	826,511	826,511
Чистий прибуток	3765,217	3765,217	3765,217	3765,217	3765,217
Чистий прибуток після сплати відсотків за кредит	2752,132	3105,907	3336,142	3485,978	3583,490
Чисті грошові надходження	2809,444	3163,219	3393,454	3543,290	3640,802
Коефіцієнт дисконтування	0,8	0,64	0,512	0,4096	0,32768
Чистий приведений дохід	2247,555	2024,460	1737,448	1451,331	1193,018
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	2247,555	4272,015	6009,464	7460,795	8653,813

Джерело: розраховано автором

Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту =
Чистий прибуток-Сума відсотків по кредиту =3765,217-1013,085=2752,132 тис. грн.

Чисті грошові надходження (ЧГН) = Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту + Амортизаційні відрахування = 2752,132 + 57,312 = 2809,444 тис. грн.

Коефіцієнт приведення розраховується по формулі 3.7:

$$K_{\text{прив}} = 1/(1+r)^n \quad (3.7)$$

де r – дисконтна ставка;

n – порядковий номер року;

$$K_{\text{прив}1} = 1/(1+0,25)^1 = 0,8$$

Чистий приведений дохід (ЧПД) = ЧГН * Коефіцієнт дисконтування =

$2809,444 * 0,8 = 2247,555$ тис. грн.

Сумарний чистий приведений дохід по проекту за п'ять років складає 8653,813 тис. грн.

Далі розрахуємо економічні показники привабливості проекту, щоб остаточно визначитися в ефективності його впровадження.

Знайдемо чистий приведений дохід (NPV) по проекту, користуючись формулою 3.8. Для цього необхідно від сумарних грошових надходжень за п'ять років відняти суму капітальних вкладень:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} - IC; \quad (3.8)$$

де P_k – грошові надходження;

r – дисконтна ставка;

k – порядковий номер року;

n – тривалість життєвого циклу проекту;

IC – капітальні вкладення

$$NPV = 8653,813 - 4604,932 = 4048,881 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності проекту розраховується за формулою 3.9:

$$TOI = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}} \quad (3.9)$$

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

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 4604,932 / (8653,813/5) = 2,66 \text{ року}$$

Індекс дохідності розраховується за формулою 3.10:

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

$$ID = 8653,813 / 4604,932 = 1,88$$

Зведемо усі показники привабливості проекту в таблицю 3.10.

Таблиця 3.10

Показники привабливості проекту

Показник	Значення показника
NPV, тис. грн	4048,881
To, років	2,66
ID	1,88

Джерело: створено автором

Як бачимо з таблиці:

- NPV позитивний, тому в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства буде підвищуватись;
- термін окупності проекту складає 2,66 року при строку реалізації проекту 5 років;
- індекс дохідності становить 1,88 – повернення інвестицій гарантовано, з однієї вкладеної гривні ми отримуємо 1,88 грн чистих грошових надходжень.

Все це свідчить про ефективність впровадження проекту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено механізм формування конкурентної стратегії для ПрАТ «Одеський коньячний завод», спрямований на забезпечення ефективної конкуренції на ринку, адаптацію до змін та досягнення стратегічних цілей в умовах постійної турбулентності бізнес-середовища. Зазначено, що для подальшого розвитку компанії рекомендується реалізувати конкурентну стратегію диференціації продукції.

Ця стратегія передбачає розширення асортименту підприємства за рахунок виробництва нового виду вина – глінтвейну, з метою підвищення конкурентних позицій Одеського коньячного заводу на ринку. Під час розрахунку калькуляції

собівартості продукції та грошового потоку по проєкту, було визначено, що реалізація цієї бізнес-ідеї є доцільною, оскільки показники економічної привабливості виявилися позитивними. Такий підхід дозволить підприємству не лише забезпечити свою конкурентоспроможність, але й отримувати додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра обґрунтовані теоретичні і методичні засади та розроблені практичні рекомендації щодо впровадження конкурентної стратегії підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби.

У першому розділі розкрито такі поняття як конкуренція, конкурентоспроможність, а також конкурентна стратегія підприємства. Особливий акцент зроблено на визначенні місця конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства, де розкрито її взаємозв'язок з іншими видами стратегій та визначено її роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Представлено класифікацію конкурентної стратегії через призму різних авторських концепцій. Також надано докладну характеристику етапів формування конкурентної стратегії, починаючи від аналізу оточуючого середовища і закінчуючи конкретними стратегічними заходами, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод» в умовах висококонкурентного ринку алкогольних виробів в Україні. З метою визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та аналізу діючої конкурентної стратегії «ОКЗ» застосовано різноманітні методи оцінки, такі як багатокутник конкурентоспроможності, аналіз п'яти конкурентних сил Портера, матриця БКГ та SWOT-аналіз. В рамках аналізу зовнішнього середовища виокремлені можливості та загрози, що виникають з ринкового оточення, а внутрішній аналіз дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства. Цей підхід дозволяє враховувати не лише внутрішні ресурси та можливості, але й ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечуючи узгоджені та стійкі стратегічні рішення.

У третьому розділі роботи розроблено механізм формування конкурентної стратегії для ПрАТ «Одеський коньячний завод», основна мета якого полягає в

забезпеченні високої ефективності конкуренції на ринку, а також в адаптації до змін та досягненні стратегічних цілей у нестабільних умовах бізнес-середовища.

Одним із ключових аспектів цього механізму є ретельний аналіз конкурентного оточення, який дозволяє належним чином враховувати всі можливі вектори впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. На основі цього аналізу розробляються стратегічні напрямки, спрямовані на максимізацію конкурентоспроможності компанії.

В рамках конкурентної стратегії диференціації рекомендовано розширити асортимент винної продукції підприємства, впроваджуючи виробництво глінтвейну у скляних пляшках. Обґрунтування обраної стратегії базується на переконанні, що це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Додаткове розширення продуктового портфеля забезпечить закріплення позицій в даному сегменті ринку та зростання попиту на продукцію підприємства. Очікується, що впровадження конкурентної стратегії диференціації позитивно вплине на всі сфери діяльності підприємства. Прогнозовані результати включають не лише збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, але й зростання прибутку компанії, що сприятиме досягненню її довгострокових цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. Харків. 2019. №11. С. 455-458.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; перекл. з англ. К.: Наш Формат, 2020. 424 с.
3. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія та практика. [навч.-практик. посіб. - 3-тє вид., випр. та доп.] / А. Ю. Юданов. К.: ГНОМ і Д, 2001. 304 с.
4. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика / Г.Л. Азов. - К.: Центр економіки та маркетингу, 1996. 208 с.
5. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Економіка: принципи, проблеми та політика / Пер. з англ. 11-го вид. - К.: Хагар-Демос, 1993. - 785 с.
6. А. Шумпетер. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011.-242с.
7. Ажнюк М.О. Основи економічної теорії: навч. посіб. / М.О. Ажнюк, О.С. Передрій. К.: Знання, 2008. 368 с.
8. Кукіна А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. Київ. 2012. С. 15-17.
9. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють / Ю.М. Савінова // Вісник Української академії банківської справи. 2003. № 1 (14). С. 94-97.
10. Портер М. Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн; перекл. з англ. К.: Альпіна Паблішер, 2018. 947 с.
11. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній / А. Дементьєва // Маркетинг. 2003. №3. С. 64-67.

12. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Чернега. Київ, 2006. 19 с.
13. Воронін Г.О. Про конкурентоспроможність промислових підприємств / Г.О. Воронін // Економіст. - 2004. - № 6. - С. 18.
14. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.Л. Дикань. - Х.: Основа, 2005. -168 с.
15. О. І. Ступницький. Конкурентоспроможність // Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. / Редкол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. — К: Знання України, 2004, Т.1. 760 с.
16. Белова О.І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. Інноваційна економіка : журнал. №10, 2012, С. 109-115.
17. Ансофф І. Стратегічне управління/І. Ансофф. - К.: Економіка, 1989. – 519 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – К.: Світ книг, 2012. – 814 с.
19. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.
20. Горбашко Є.А., Максимцева І.А. Управління конкурентоспроможністю. Теорія та практика. К.: Юрайт, 2015. 447 с.
21. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2007. Вип. 1. С. 22-24.
22. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13.

23. Сасенко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
24. Котлер Ф. Стратегічний менеджмент за Котлером: Кращі прийоми та методи. / Ф. Котлер. – 2016. – 132 с.
25. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.І. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.
26. Іванов Ю.Б. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризи: [монографія] / Ю.Б. Іванов [та ін.]; за заг. ред. О.М. Тищенко. - Х.: ІНЖЕК, 2007. - 376 с.
27. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. 2010. № 8, с. 10.
28. Аристов О.В. Конкурентність та конкурентоспроможність / О.В. Аристов. М.: Теїс, 2009. 203 с.
29. Селезьова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - № 10. - С. 500-504. - Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/104.pdf>.
30. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
31. Янковий О. Г. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу / О. Г. Янковий // Управління якістю. – 2021.– № 12. – С. 30–38.
32. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки // Rusnauka [Веб-сайт]. 2022. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення: 23.10.2023).

33. ПрАТ ОКЗ // Youcontrol [Веб-сторінка]. 2022. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00412056/ (дата звернення: 27.10.2023).
34. Коньяки ОКЗ // Global Spirits [Веб-сторінка]. 2022. URL: <https://globalspirits.com/ua/brend/cognac-ocf/> (дата звернення: 27.10.2023).
35. Офіційний сайт «ShustoFF» [Веб-сайт]. 2022. URL: <https://shustoff.com> (дата звернення: 27.10.2023).
36. Документи ПрАТ «Шустов» [Веб-сторінка]. 2022. URL: <http://doc.shustov.com> (дата звернення: 28.10.2023).
37. Одеський коньячний завод // Вікіпедія [Веб-сайт]. 2023. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Одеський_коньячний_завод (дата звернення: 28.10.2023).
38. Smida – Річна звітність емітента [Веб-сторінка]. 2022. URL: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/corp_upr/59717 (дата звернення: 29.10.2023).
39. Виробник коньяків "Шустов" виходить на ринки Австралії та Польщі // Delo.ua [Веб-сторінка]. 2022. URL: <https://delo.ua/business/proizvoditel-konjaka-shustov-vyhodit-na-rynki-avstralii-i-pol-326416/> (дата звернення: 29.10.2023).
40. Конспект лекцій з курсу «Фінансовий аналіз» для студентів ступеню «Магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної та заочної форми навчання, у 2-част., частина I / Укл. Т.М. Ступницька. – Одеса, ОНАХТ, 2017. – 80 с.
41. Оцінка чисельності наявного населення України. Володимир Саріюгло, Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України [Веб-сайт]. 2022. URL: <https://buhgalter.com.ua/upload/news/2022/1/> (дата звернення: 30.10.2023).
42. До якої години в Україні продають алкоголь - список областей // Факти: [Веб-сайт]. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20230320-do-yakoyi-godiny-v-ukrayini-prodayut-alkogol-spysok-oblastej/> (дата звернення: 30.10.2023).

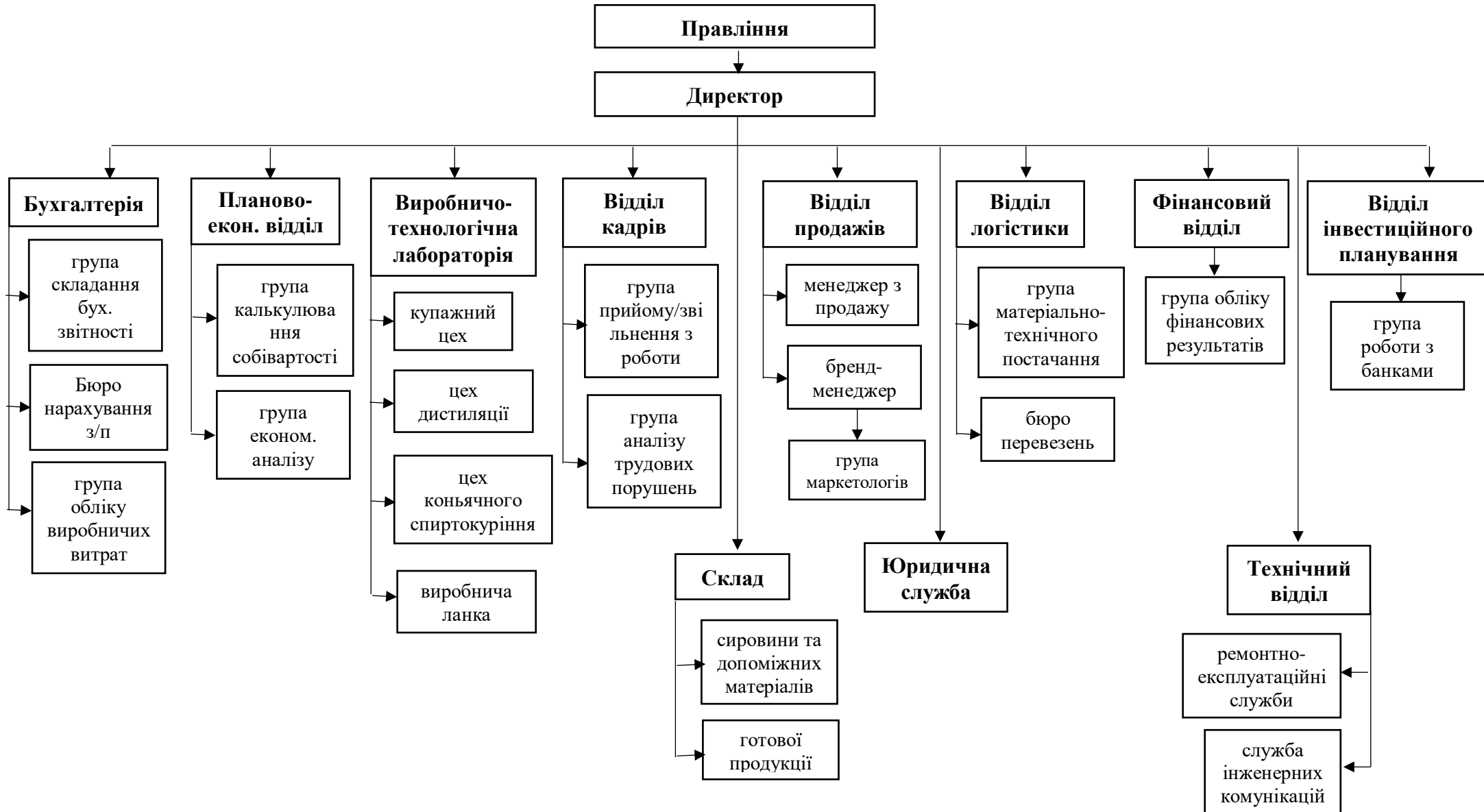
43. Державна служба статистики України: [Веб-сайт]. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2023).
44. У 2022 році Україна зменшила імпорт напоїв на 32 % // Agravery: [Веб-сайт]. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/u-2022-roci-ukraina-zmensila-import-napoiv-na-32> (дата звернення: 31.10.2023).
45. Україна торік експортувала вино у 49 країн // Укрінформ: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3735773-ukraina-torik-eksportovala-vino-v-49-krain.html> (дата звернення: 31.10.2023).
46. Законодавство України: [Веб-сайт]. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 31.10.2023).
47. Алкогольна індустрія і воєнний стан // Економічна правда: [Веб-сайт]. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 01.11.2023).
48. В Україні зросте мінімальна вартість алкоголю: у Мінекономіки пояснили підвищення цін // Економіка 24: [Веб-сайт]. 2023. URL: https://24tv.ua/economy/pidvishhennya-tsin-alkogol-minekonomiki-poyasnili-zrostannya_n2371090 (дата звернення: 01.11.2023).
49. В Україні штрафуватимуть за використання назв "шампанське" та "коньяк" // РБК-Україна: [Веб-сайт]. 2023. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayini-shtrafuvatimut-vikoristannya-nazv-1697788107.html?utm_source=telegram&utm_medium=post (дата звернення: 01.11.2023).
50. Верховна Рада України: [Інтернет-портал]. Київ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/234125.html#:~:text=У%20виноградарстві%20продовжує%20спостерігатися%20чітка,насаджень%20зменшилась%20майже%20она%20третину (дата звернення: 01.11.2023).
51. В Україні з'являться десять нових крафтових виробників вина // LANDLORD: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-z-ivliatsia-desiat-novykh-kraftovykh-vyrobnykiv-vyna/> (дата звернення: 02.11.2023).

52. Нотки ягід і даних у букеті вина — як технології оновлюють виноробство // Blog Імена.UA: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://www.imena.ua/blog/winemakers-use-tech/> (дата звернення: 02.11.2023).
53. Соціальна група Рейтинг: Споживання алкоголю в Україні [Веб-сайт]. URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_ukraine.html (дата звернення: 02.11.2023).
54. Названо ТОП-5 регіонів України, де найбільше вживають коньяк // UNN (Українські національні новини): [Веб-сайт]. 2020. URL: <https://www.unn.com.ua/ru/news/1845577-nazvano-top-5-regioniv-ukrayini-de-naybilshe-vzhivayut-konyak> (дата звернення: 02.11.2023).
55. Стали менше пити? Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок // Економічна правда: [Веб-сайт]. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 03.11.2023).
56. Війна змінила ставлення до українського вина // AgroPortal: [Веб-сайт]. 2022. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/prodazhi-zrosli-viy-na-zminila-vidnoshennya-do-ukrajinskogo-vina> (дата звернення: 03.11.2023).
57. Сформовано рейтинг найвідоміших брендів коньяку в світі // UNN (Українські національні новини): [Веб-сайт]. 2020. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1847040-sformovano-reyting-nayvidomishikh-brendiv-konyaku-v-sviti> (дата звернення: 03.11.2023).
58. Дім марочних коньяків Таврія // Вікіпедія: [Веб-сторінка]. 2022. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Таврия_\(коньячный_завод\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Таврия_(коньячный_завод)) (дата звернення: 03.11.2023).
59. Галиція Дистиляри // Вікіпедія: [Веб-сторінка]. 2022. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Галиція_дистиляри (дата звернення: 03.11.2023).
60. Офіційний сайт «SHABO» [Веб-сайт]. 2022. URL: <http://shabo.ua> (дата звернення: 03.11.2023).

61. Перший одеський портал Odessa1: Одеський завод шампанських вин [Інтернет-портал]. Одеса, 2022. URL: <https://odessa1.com/catalog/odesskiy-zavod-shampanskih-vin.html> (дата звернення: 03.11.2023).
62. Конкуренція: сутність та структура взаємопов'язаних категорій // Науковий огляд. - 2014. - № 12 - С. 229-236.
63. Глінтвейн // Вікіпедія [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Глінтвейн> (дата звернення: 09.11.2023).
64. Технологія виробництва вина // Харчові технології: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://foodtechnology.pro/tehnologiya-vyrobnytstva-vyna> (дата звернення: 13.11.2023).
65. Розкрито цілющі властивості популярного зимового напою // РБК-Україна: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/styler/raskryty-tselebnye-svoystva-populyarnogo-1607855295.html> (дата звернення: 15.11.2023).

ДОДАТКИ

Організаційна структура ПрАТ «ОКЗ»



ДОДАТОК Б

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

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

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

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

ДОДАТОК В

Таблиця В1 – Динаміка і структура доходів підприємства за 2021-2022 рр.

Показник	Код рядка ф№2	2021		2022		Абсолютне відхилення, тис. грн	Відхилення процентних пунктів
		Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	2021-2022	2021-2022
Операційна діяльність							
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	620174	98,33	949945	99,75	329771	1,42
Інші операційні доходи	2120	10520	1,67	2379	0,25	-8141	-1,42
<i>Всього доходи операційної діяльності</i>	-	630694	100,00	952324	99,94	321630	-0,06
Інвестиційна та фінансова діяльність							
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші фінансові доходи	2220	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші доходи	2240	0	0,00	599	100,00	599	100,00
<i>Всього доходи інвестиційної та фінансової діяльності</i>	-	0	0,00	599	0,06	599	0,06
Разом по підприємству	-	630694	100,00	952923	100,00	322229	-

Таблиця В2 – Динаміка і структура витрат підприємства за 2021-2022 рр.

Показники	Код рядка ф№2	2021		2022		Абсолютне відхилення, тис. грн	Відхилення процентних пунктів
		Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	2021-2022	2021-2022
Операційна діяльність							
Собівартість реалізованої продукції	2050	421100	60,36	673046	67,18	251946	6,83
Адміністративні витрати	2130	29973	4,30	28158	2,81	-1815	-1,49
Витрати на збут	2150	228431	32,74	243582	24,31	15151	-8,43
Інші операційні витрати	2180	18185	2,61	57041	5,69	38856	3,09
<i>Всього витрат операційної діяльності</i>		697689	97,41	1001827	97,62	304138	0,21
Інвестиційна та фінансова діяльність							
Фінансові витрати	2250	18554	99,87	24444	100,00	5890	0,13
Витрати від участі в капіталі	2255	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші витрати	2270	25	0,13	0	0,00	-25	-0,13
<i>Всього витрат інвестиційної та фінансової діяльності</i>		18579	2,59	24444	2,38	5865	-0,21
Разом по підприємству		716268	100,00	1026271	100,00	310003	x



НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

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

Миру нашій Україні

Випуск 10(40)

2023

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

Громадська організація «Асоціація науковців України»

у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

Наукові перспективи

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

Випуск № 10(40) 2023

Київ – 2023



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Державне управління»

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



УДК

[658.5:005.21]:663.2

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

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

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

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

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ

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

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



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

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

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

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

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

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE WINE INDUSTRY: CHALLENGES AND STRATEGIES

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



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

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

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

Keywords: strategy, enterprise management, competitiveness, winemaking.

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

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

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

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



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

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

Основні напрямки, які може включати система забезпечення високої конкурентоспроможності:

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

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

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

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

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

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

Однак, розвиток виноробної промисловості України стримують такі чинники як:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 1

Виробництво вина в Україні, тис. дал

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

Джерело: [3]



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

На теренах України працюють виноробні господарства та виноробні сімейного типу.

Найвідоміші виробниками вин в Україні із значною часткою ринку є:

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Законопроект розроблено з метою:

- приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних практик та сучасних трендів розвитку виноробної галузі;
- зняття необґрунтованих адміністративних бар'єрів для діяльності суб'єктів господарювання, що займаються виробництвом вин виноградних, вин плодово-ягідних та/або напоїв медових;
- створення сприятливих умов для розвитку малих виробництв виноробної продукції в Україні.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



Приклади можливого застосування стратегії диверсифікованого зростання наведено нижче:

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

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

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

Література:

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

References:

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





2. Sait informatsiinoho ahentstva «Interfaks-Ukraina» [Site of the information agency «Interfax-Ukraine»]. interfax.com.ua. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/press-conference/902491.html> [in Ukrainian].

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

4. Sait «Vikipediya – Vinorobstvo v Ukraini» [Site «Wikipedia - Winemaking in Ukraine»]. (n.d.). uk.wikipedia.org. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Vinorobstvo_v_Ukrayini [in Ukrainian].

5. Ofitsiyniy portal Verkhovnoi Rady Ukrainy [Official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine]. (n.d.). rada.gov.ua. Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=75631.

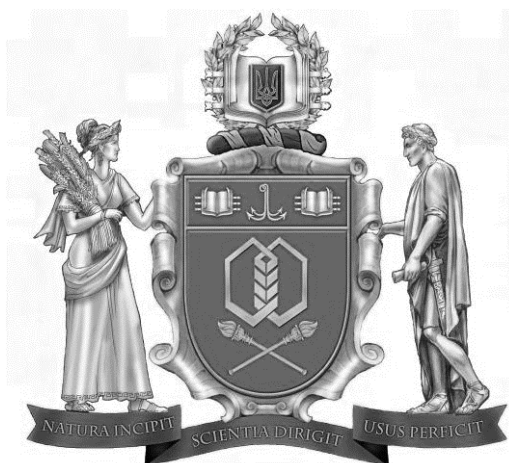
6. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zabezpechennia biudzhetykh nadkhodzen [Law of Ukraine On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine on Ensuring the Balance of Budget]: Zakon Ukrayini vid 30.11.2021 № 1914-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text> [in Ukrainian].

7. Aheieva I.M. & Aharkova O.V. (2018). Planuvannia rozvytku pidpriemstva na osnovi rozrobky stratehichnoho naboru [Enterprise development planning based on the development of a strategic set], *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry* (Vols. 10, section 2), pp. 60-68. [in Ukrainian].



ДОДАТОК Д

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



ПРОГРАМА

ХІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ»

17 – 18 ЖОВТНЯ 2023 р.
м. Одеса

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