

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Головний керівник: к.е.н., доцент кафедри МіЛ Дьяченко Ю. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Стратегічний розвиток підприємства в контексті
євроінтеграційних процесів

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.6

Здобувачка: Аріна КРОШКІНА

Керівник: д.е.н., доц. Ольга КАЛАМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі вищої освіти

Аріні Крошкіній

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Стратегічний розвиток підприємства в контексті євроінтеграційних процесів» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. 1.1. Сутність, принципи та інструменти стратегічного розвитку підприємства. 1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Оцінка середовища діяльності ТОВ «Промислово-торгівельна компанія ШАБО». 2.1. Характеристика ринку виноробної продукції України в умовах євроінтеграції. 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислово-торгівельна компанія ШАБО». 2.3. Стратегічний аналіз ТОВ «Промислово-торгівельна компанія ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Промислово-торгівельна компанія ШАБО» в умовах євроінтеграції. 3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням євроінтеграційних можливостей. 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованого напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Промислово-торгівельна компанія ШАБО». Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 29, рисунків 7.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	виконано

Здобувач _____ (підпис)

Керівник роботи _____ (підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Аріна КРОШКІНА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах воєнних ризиків, посилення конкуренції, зростання вимог до якості, екологічності, безпечності продукції та поступової інтеграції України до європейського економічного простору підприємства потребують формування ефективної стратегії розвитку. Особливого значення це набуває для підприємств виноробної галузі, оскільки євроінтеграційні процеси відкривають нові можливості для розширення ринків збуту, підвищення якості продукції та просування українських брендів, але вимагають дотримання стандартів, модернізації виробництва, підвищення енергоефективності.

У першому розділі **«Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів»** визначено сутність, принципи, інструменти стратегічного розвитку підприємства та особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.

У другому розділі **«Оцінка середовища діяльності ТОВ «ПТК ШАБО»»** представлено характеристика ринку виноробної продукції України в умовах євроінтеграції, аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегічний аналіз ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів.

У третьому розділі **«Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграції»** розроблено стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням євроінтеграційних можливостей та оцінка економічної ефективності запропонованого напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО».

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 78 сторінок, 29 таблиць та 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 47 найменувань.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, євроінтеграційні процеси, виноробна галузь, енергоефективна модернізація, інвестиційний проєкт, ТОВ «ПТК ШАБО».

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the fact that in conditions of military risks, increased competition, increased requirements for quality, environmental friendliness, product safety and gradual integration of Ukraine into the European economic space, enterprises need to form an effective development strategy. This is of particular importance for enterprises in the wine industry, since European integration processes open up new opportunities for expanding sales markets, improving product quality and promoting Ukrainian brands, but require compliance with standards, modernization of production, and increased energy efficiency.

The first section “**Theoretical principles of strategic development of an enterprise in the context of European integration processes**” defines the essence, principles, tools of strategic development of an enterprise, and the features of forming an enterprise development strategy in the context of European integration.

The second section “**Assessment of the operating environment of LLC “PTK SHABO”**” presents a characteristic of the Ukrainian wine market in the context of European integration, an analysis of financial and economic activities, and a strategic analysis of LLC “Industrial and Trade Company SHABO” in the context of European integration challenges.

The third section “**Substantiation of strategic directions of development of LLC “PTK SHABO” in the context of European integration,**” develops strategic directions of enterprise development taking into account European integration opportunities and assesses the economic efficiency of the proposed direction of strategic development of LLC “Industrial and Trade Company SHABO.”

The bachelor’s qualification work contains 78 pages, 29 tables, 7 figures. The list of references includes 47 items.

Keywords: strategic development, strategic management, European integration processes, wine industry, energy-efficient modernization, investment project, LLC «PTK SHABO».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ..	9
1.1. Сутність, принципи та інструменти стратегічного розвитку підприємства	9
1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМИСЛОВО-ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ШАБО»	23
2.1. Характеристика ринку виноробної продукції України в умовах євроінтеграції	23
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислово- торговельна компанія ШАБО».....	31
2.3. Стратегічний аналіз ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОМИСЛОВО-ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ШАБО» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	47
3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням євроінтеграційних можливостей.....	47
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованого напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО».....	54
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах воєнних ризиків, посилення конкуренції, зростання вимог до якості, екологічності, безпечності продукції та поступової інтеграції України до європейського економічного простору підприємства потребують формування ефективної стратегії розвитку. Це особливо для виноробних підприємств, оскільки євроінтеграційні процеси створюють можливості для розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, вимагаючи дотримання стандартів.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємств й євроінтеграційних трансформацій розглядалися у О.О.Рябухи, Т. В. Гринько, К. О. Соколової, І. М. Козлової, О. Ю. Великої, Н.В. Козлова, С. Т. Пілецької, І. С. Ключ, Н. П. Білоус, О. Є. Бавика, Д.В.Оршацького, С. П. Білоус, А. С. Трохименка та інших.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ПТК ШАБО» в контексті євроінтеграційних процесів. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів;
- оцінити середовище діяльності ТОВ «ПТК ШАБО»;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграції;
- провести економічне обґрунтування запропонованого напрямку стратегічного розвитку.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах євроінтеграційних процесів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємства в контексті євроінтеграції.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали положення стратегічного менеджменту, теорії стратегічного розвитку підприємств, управління розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу, синтезу та узагальнення (розкриття сутності стратегічного розвитку підприємства); системний підхід (дослідження взаємозв'язку внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішнього середовища і стратегічних можливостей); статистичний метод (обробка та систематизації показників ринку виноробної продукції); порівняльний аналіз (виявлення тенденцій розвитку підприємства та галузі); PESTEL-аналіз (оцінка впливу макросередовища); SWOT-аналіз (узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства); експертно-аналітичний (визначення пріоритетності стратегічних напрямів розвитку); табличний і графічний (наочне подання результатів дослідження).

Інформаційно-нормативною базою є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, відкриті аналітичні джерела щодо виноградарства і виноробства, дані OpenDataBot та Clarity Project, фінансова звітність ТОВ «ПТК ШАБО».

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається в обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО» в умовах євроінтеграційних процесів. Результати проведеного дослідження бути корисними для інших підприємств виноробної галузі України, які прагнуть адаптувати свою стратегію розвитку до умов європейської інтеграції.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Крошкіна А. С., Каламан О. Б. Ключові аспекти стратегічного розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 273-276.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність, принципи та інструменти стратегічного розвитку підприємства

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й ураховувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Аналіз українських наукових праць останніх років підтверджує, що стратегічний розвиток дедалі частіше трактується як керована адаптація підприємства до складного й мінливого середовища. О. О. Рябуха пов'язує стратегічне управління розвитком із необхідністю врахування конкурентних ризиків і невизначеності [1]. Т. В. Гринько та К. О. Соколова акцентують увагу на зв'язку стратегії розвитку з довгостроковими цілями, ресурсами і здатністю підприємства реагувати на ринкові зміни [2]. І. М. Козлова, О. Ю. Велика та Н. В. Козлов розглядають стратегічний розвиток в умовах воєнного стану через призму гнучкості, збереження операційної стійкості, пошуку нових

можливостей [3]. Подібну логіку простежено у дослідженнях С. Т. Пілецької, І. С. Ключ, Н. П. Білоус, О. Є. Бавика, Д. В. Оршацького, А. С. Трохименка, С. П. Білоус, , В. В. Камінського, які підкреслюють потребу в системному, антикризовому та ресурсно-обґрунтованому стратегуванні [4-6].

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо. Окрім того, здатністю до ризикових операцій не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику.

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому. Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

У ході дослідження інформації періодичних видань встановлено, що стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії передбачають: швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності. Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними.

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна. Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо. Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її суть полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях. Активно-наступальна стратегія використовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства та на

початку етапу спаду, коли потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності підприємства.

За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства. Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо. Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств-лідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Так, важливими є дослідження О. В. Мануйлова, Н. С. Скопенко, І. В. Євсєєвої-Северини, В. П. Голобородька, О. Мазоренко, Т. Лепейко, Є. Мазоренко, І. І. Нагорної та В. Д. Корейби, у яких стратегічний розвиток пов'язується зі стійкістю, цифровізацією, інформаційними технологіями, інноваційністю та адаптацією бізнесу в кризових умовах [7-10]. Інноваційно-цифрові інструменти охоплюють CRM, ERP, цифрову аналітику, електронний документообіг і цифровий маркетинг [9; 10; 13]. Окремої уваги потребує зв'язок стратегічного розвитку з конкурентною стратегією та інноваційним потенціалом. О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька та М. С. Лістрова доводять, що конкурентна стратегія в умовах антикризового управління має бути спрямована не лише на реагування на кризу, а й на посилення ринкових позицій [11]. С. В. Філіна, О.

В. Дрига та О. В. Кужель наголошують на необхідності узгодження зовнішнього середовища з внутрішніми можливостями підприємства [12]. Р. М. Остащук підкреслює стратегічну роль інноваційного розвитку як джерела довгострокових конкурентних переваг [13]. Д. А. Оводов і В. М. Бондаренко розглядають стратегію розвитку в умовах війни як інструмент збереження підприємництва і подолання невизначеності [14]. Отже, стратегічний розвиток є комплексним механізмом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та оновлення підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до розкриття стратегічного розвитку підприємства

Автори	Основний акцент	Значення для дослідження
О. О. Рябуха; Т. В. Гринько; К. О. Соколова	Ризики, невизначеність, управління стратегією	Пояснюють стратегічний розвиток як довгострокове кероване реагування на зміни [1; 2]
І.М. Козлова; О.Ю. Велика; Н. В. Козлов; Д. А. Оводов; В. М. Бондаренко	Воєнний стан і кризові виклики	Розкривають значення гнучкості, стійкості та пошуку нових можливостей [3; 14]
С. Т. Пілецька; І. С. Ключ; Н. П. Білоус; С. В. Філіна; О. В. Дрига; О. В. Кужель	Формування стратегії в умовах нестабільності	Доводять потребу в узгодженні цілей, ресурсів і зовнішніх умов [4; 12]
О.Є.Бавико; С.П.Білоус; Д.В.Оршацький;; А. С. Трохименко; В. В. Камінський	Антикризова трансформація стратегій	Підкреслюють роль організаційно-економічного механізму реалізації стратегії [5; 6]
О. Мазоренко; Т. Лепейко; Є. Мазоренко; І. І. Нагорна; В. Д. Корейба	Цифровізація та діджитал-інструменти	Обґрунтовують значення цифрових рішень для адаптації та розвитку [9; 10]

Джерело: узагальнено автором на основі [1-6; 10; 12; 14].

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства. Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності

обігових активів та фінансової стійкості підприємства. Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства. Досліджено основні характеристики стратегії розвитку, на підставі яких запропоновано під стратегією розвитку підприємства розуміти довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Запропоновано класифікувати стратегії розвитку як активні та пасивні. Метою активних стратегій є випередження конкурентів, запровадження інноваційних рішень у виробничу та управлінську діяльність, такі стратегії є більш ризиковими і вимагають значних інвестицій. У складі активних стратегій виокремлено активно-наступальну стратегію та стратегію ринкової ніші. Метою пасивних стратегій є наслідування конкурентів, такі стратегії є середньо-ризиковими і потребують дещо менших інвестицій. У складі пасивних стратегій виділено пасивно-наступальну і захисну стратегії.

У стратегічному розвитку важливо розрізняти цілі, напрями, заходи та результати. Ціль відповідає на питання, якого стану підприємство прагне досягти. Напрямок визначає сферу або вектор руху, наприклад підвищення конкурентоспроможності, модернізація виробництва, цифровізація управління чи вихід на нові ринки. Заходи конкретизують, що саме потрібно зробити для реалізації напрямку. Результати показують, яким чином буде виміряно досягнення поставленої мети. Така логіка є принципово важливою для наукової роботи, оскільки вона дозволяє уникнути змішування загальних намірів із конкретними управлінськими діями. Стратегія розвитку має бути не набором красивих формулювань, а послідовною системою практичних рішень.

1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції є складним управлінським процесом, який поєднує довгострокове бачення розвитку із потребою адаптації до нових інституційних, економічних, правових, технологічних та конкурентних умов. Євроінтеграція не обмежується відкриттям зовнішніх ринків. Вона змінює вимоги до якості продукції, безпечності, сертифікації, екологічної відповідальності, прозорості управління, цифрової взаємодії з партнерами і здатності підприємства працювати за зрозумілими правилами. Тому стратегія розвитку в євроінтеграційному контексті повинна бути інституційно сумісною з європейським ринковим простором [15-18].

Л. Вербівська звертає увагу на необхідність адаптації бізнес-процесів до стандартів ЄС і використання фінансового контролінгу у стратегічному управлінні [15]. О. М. Паливода показує, що європейська інтеграція вимагає цифровізації, екологізації та інтеграційних підходів навіть у галузях зі складною інфраструктурою [16]. Л. А. Некрасова і Мохамед Халед Таха у дослідженнях сталого розвитку в євроінтеграційному контексті наголошують на необхідності поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегії підприємства [17; 19]. Т. О. Гусаковська та Б. Р. Войт описують, що при цифровій трансформації, євроінтеграції стратегічне управління розвитком бренду має враховувати антикризові, інноваційні і комунікаційні інструменти [18]. Цей підхід відповідає логіці, яку розвивають К. П. Драмарецька, Н.В.Куряча, Ю. Є. Біліченко, М. І. Терлецька, К. Р. Немашкало, Д. О. Хахалєв та О. В. Мануйлов [21; 27; 28]. Л. А. Некрасова та Мохамед Халед Таха підкреслюють значення системи критеріїв оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку, що дозволяє перетворити загальні наміри на вимірювані результати [19]. Актуальною є думка Б.В. Дергалюка та А. М. Роздорожного, які пов'язують євроінтеграційний розвиток із відтворенням економічного

потенціалу підприємств [20], а Н. Л. Савицька та Е. В. Пахуча описують ринкову резильєнтність бізнесу як здатності зберігати життєздатність в умовах шоків [24]. Праця І. Ф. Грабчук, В. В. Бугайчук, В. М. Аляб'євої, О. Кириченко, О. А. Зінченко, А. В. Світличної та Р. В. Павлика підтверджують, що інноваційна та адаптивна складова стає невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами [23; 26; 29; 30]. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах
євроінтеграції**

Особливість	Зміст	Практичне значення
Інституційна адаптація	Урахування норм, стандартів і регуляторних вимог ЄС.	Знижує ризики невідповідності та підвищує готовність підприємства до зовнішніх ринків.
Багаторівневий аналіз	Оцінка макросередовища, галузі та внутрішнього потенціалу підприємства.	Дозволяє сформувати реалістичні стратегічні пріоритети.
Інноваційність і цифровізація	Модернізація, автоматизація, використання цифрових платформ і даних.	Підвищує ефективність, прозорість і конкурентоспроможність.
Спрямованість на сталість	Інтеграція економічних, соціальних, екологічних і управлінських аспектів.	Посилює репутацію, інвестиційну привабливість і довгострокову життєздатність.
Ризик-орієнтованість	Сценарне планування, резервні рішення, поетапність реалізації.	Підвищує стійкість підприємства до невизначеності та зовнішніх шоків.

Джерело: узагальнено автором на основі [15-30].

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку. Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення. Її принципи:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства.

3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

В процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій, які можна класифікувати за наступними ознаками:

1. Залежно від масштабу розробки:

- загальна (генеральна) стратегія;
- допоміжні (підтримуючі) стратегії.

2. За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій - маркетингова, виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.

3. Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів та матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.

4. Залежно від темпів розвитку розрізняють стратегії:

- стратегія прискореного зростання - передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком;

- стратегія обмеженого зростання - характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні;

- стратегія збереження становища - орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогножуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;

- стратегія скорочення - приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи:

- ліквідація підприємства;
- “відсічення зайвого”, тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства;
- скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

5. Залежно від способів забезпечення розвитку розрізняють такі види стратегії:

- стратегія концентрованого розвитку – подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші);
- стратегія диверсифікованого розвитку – за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту;
- стратегія інтегрованого розвитку – за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно:

1 етап – усвідомлення місії підприємства. Під місією підприємства прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентно-спроможності підприємства, визначення конкурентного статусу).

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи:

- якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.);

- уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір). Оцінка розроблених стратегічних альтернатив і вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами:

- узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
- внутрішня збалансованість стратегії;
- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;
- результативність стратегії.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності;
- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

У процесі стратегічного управління підприємства застосовують як класичні, так і сучасні методи та технології стратегічного аналізу, що дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал компанії, так і

зовнішнє середовище її функціонування. Проведене узагальнення ключових методів стратегічного аналізу, що використовуються у процесі стратегічного управління підприємствами, довело, що комплексне застосування таких підходів дозволяє не лише глибоко оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішнє середовище його функціонування, а й формувати адаптивні стратегії розвитку з урахуванням динамічних змін ринку, регуляторної політики та технологічних трендів. Зокрема, комбінація класичних та інноваційних методів стратегічного аналізу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зниженню ризиків та забезпеченню сталого зростання. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити доцільність використання кожного інструмента в залежності від специфіки підприємства, стратегічних цілей і зовнішніх умов функціонування. Це узагальнення підтверджує, що ефективне стратегічне управління неможливе без глибокого розуміння зовнішнього середовища, ринкових трендів, галузевих бар'єрів та лідерських практик. У цьому контексті важливим етапом формування дієвої стратегії розвитку є аналіз сучасного стану та основних тенденцій розвитку як в Україні, так і у світі.

Використання кращих міжнародних практик у поєднанні із сучасними підходами до стратегічного управління дозволить ефективно інтегрувати в національну політику та досягти стратегічних цілей сталого розвитку. Сучасні реалії розвитку вимагають не лише адаптації до нових умов ринку, а й застосування технологічно орієнтованих підходів до стратегічного управління. У фокусі – цифровізація процесів, впровадження ESG-принципів, використання інструментів сталого розвитку та систем стратегічного контролінгу. Ці компоненти виступають основою для побудови конкурентних переваг підприємств ВДЕ в умовах високої динаміки ринку. Цифрові рішення, зокрема Big Data, штучний інтелект (AI), ERP-системи та Smart Grid, дозволяють оптимізувати операційні процеси, покращувати прогнозування та забезпечувати гнучкість управлінських рішень. ESG-підхід, який акцентує на екологічних, соціальних та управлінських аспектах, дедалі активніше

інтегрується у стратегічне планування провідних компаній. Разом із цим вагому роль відіграють інструменти сталого розвитку, зокрема нефінансова звітність, «зелена» сертифікація, а також стратегічний контролінг із чіткими KPI та системами моніторингу результатів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що стратегічне управління розвитком підприємств виступає ключовим інструментом забезпечення безпеки, інноваційного зростання та сталого розвитку. В умовах зростання глобальних викликів, зокрема екологічної кризи, нестабільності традиційних джерел енергії та воєнних ризиків, особливої актуальності набуває формування адаптивних стратегій, що поєднують цифрові рішення, ESG-принципи та інструменти стратегічного контролінгу. Розглянуті сучасні технології стратегічного управління розвитком підприємств доводять необхідність системного підходу до управління.

Стратегія розглядається як засіб досягнення кінцевого результату. Вона повинна забезпечити підприємству дієві конкурентні переваги. При побудові стратегії необхідно дотримуватись загальних та особливих вимог. Дотримання загальних принципів дає можливість сформулювати типові характеристики стратегії підприємства, а реалізація специфічних принципів дозволяє передбачити певні ознаки стратегії, які властиві тільки даному підприємству. Поширення принципів сприятиме Проблеми розвитку підприємництва в Україні підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Запропоновані принципи можна покласти в основу методичного апарату формування стратегії підприємства, яка забезпечує її адекватність потребам і можливостям підприємства. Підпорядковані принципи мають в максимальній мірі врахувати особливості підприємства і внутрішнього стану та умов зовнішнього середовища. Вони відносяться до принципів другого порядку і розвивають основні принципи. Ними пропонується вважати, зокрема, принципи логічності, сумісності, ієрархічності, конкретності та інші. Виділені принципи розробки стратегії підприємства характеризуються якісною змістовністю і виражають найбільш важливі відносини в процесах створення та

використання цього важливого стратегічного інструменту. Розглянувши зміст понять «стратегія» і «розвиток підприємства», можна зробити висновок, про те, що ці категорії тісно пов'язані між собою. З одного боку, розвиток розглядається як результат реалізації стратегії, а з іншого - стратегія визначається як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Тому стратегію розвитку слід розглядати як стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства та особливості формування стратегії розвитку в умовах євроінтеграційних процесів. Встановлено, що стратегічний розвиток доцільно розглядати не лише як довгострокове планування, а як цілісну систему управлінських, організаційних, економічних, інноваційних і ресурсних змін, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємства. Його сутність полягає у свідомому виборі перспективного напрямку розвитку, узгодженні стратегічних цілей із наявним потенціалом і використанні інструментів стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити основні принципи стратегічного розвитку: системність, цільову орієнтацію, адаптивність, інноваційність, ресурсну забезпеченість, конкурентну спрямованість, сталість і вимірюваність результатів. В умовах євроінтеграції стратегія розвитку має враховувати не тільки внутрішні можливості підприємства, а й зовнішні інституційні вимоги, пов'язані з гармонізацією стандартів, якістю продукції, екологізацією, цифровізацією, прозорістю управління та посиленням конкуренції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМИСЛОВО- ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ШАБО»

2.1. Характеристика ринку виноробної продукції України в умовах євроінтеграції

Ринок виноробної продукції України є частиною агропродовольчого та переробного сектору економіки, що поєднує виноградарство, первинну переробку винограду, виробництво виноматеріалів, виготовлення готової виноробної продукції, оптову та роздрібну реалізацію, експортно-імпортні операції, маркетинг територій походження та формування споживчої культури. Для підприємств виноробної галузі ринок має не лише виробниче, а й стратегічне значення, оскільки саме він визначає попит, рівень конкуренції, цінові межі, вимоги до якості, перспективи експорту та можливості позиціонування українського вина в умовах європейської інтеграції. Ринок виноробної продукції доцільно аналізувати за декількома взаємопов'язаними блоками: сировинна база виноградарства; виробництво виноробної продукції; зовнішня торгівля; конкурентне середовище; нормативно-правове регулювання; споживчі тенденції; євроінтеграційні вимоги та стратегічні можливості для підприємств [39; 40]. Для зовнішньої торгівлі ключовим джерелом є Державна митна служба України, яка оприлюднює дані щодо імпорту й експорту товарів у розрізі кодів УКТ ЗЕД. Для цього дослідження використано код 2204 «Вина виноградні; сусло виноградне», який охоплює виноградні вина та виноградне сусло [31-35]. Міжнародний контекст доцільно оцінювати за даними Міжнародної організації виноградарства та виноробства (OIV), яка публікує офіційну інформацію щодо світового виробництва, споживання і торгівлі вином [36]. У 2024 р. прийнято Закон України «Про виноград, вино та продукти виноградарства», який встановлює сучасні вимоги

до вирощування винограду, виробництва, маркування та обігу виноробної продукції, а також наближує українське винне законодавство до європейських підходів [37]. Це означає, що стратегічний розвиток виноробних підприємств дедалі більше залежить від здатності працювати в умовах стандартизації, простежуваності, підтвердження походження, дотримання вимог до якості та прозорості виробничих процесів.

Важливою передумовою розвитку ринку є загальна ситуація у світовому виноробстві. За даними OIV, у 2024 р. світове виробництво вина оцінювалося на рівні 225,8 млн гектолітрів, що на 4,8 % менше порівняно з 2023 р. і є найнижчим показником за понад 60 років. Світове споживання вина у 2024 р. становило близько 214,2 млн гектолітрів, що на 3,3 % менше, ніж у 2023 р. [36]. Для України ці тенденції мають подвійне значення. З одного боку, скорочення глобального виробництва і зниження споживання посилюють конкуренцію за платоспроможного споживача. З іншого боку, дефіцит якісної продукції в окремих сегментах і зростання інтересу до вин з нових винних регіонів створюють можливості для підприємств, які здатні підтвердити якість, походження та сталість виробництва.

На внутрішньому ринку України виноробна продукція перебуває під впливом кількох факторів: воєнних ризиків, втрати частини виробничих і сировинних територій, зміни логістики, падіння купівельної спроможності частини населення, переорієнтації попиту, зростання ролі імпортової продукції та посилення інтересу до українських локальних брендів. Офіційні матеріали Комітету ВР України з питань аграрної та земельної політики вказують, що виробництво виноробної продукції в Україні у 2020 р. становило 9,0 млн дал і було найнижчим з 2014 р. [38]. Це свідчить про наявність довгострокових структурних проблем у галузі ще до початку повномасштабної війни.

Сировинна база є одним із ключових обмежень ринку. Виноробство безпосередньо залежить від площ виноградників, сортової структури, урожайності, кліматичних умов, стану зрошення, технологій вирощування та доступу до якісної сировини. Для України додатковими чинниками стали

окупація частини традиційних виноробних територій, мінування земель, логістичні складнощі, ризики пошкодження інфраструктури та зростання собівартості виробництва. У зв'язку з цим для підприємств, які мають власну сировинну базу або довгострокові контракти з постачальниками винограду, формується важлива конкурентна перевага. Зовнішньоторговельна статистика свідчить, що український ринок виноградних вин і суслу є імпортозалежним. За даними Державної митної служби України, у 2024 р. імпорт за кодом УКТ ЗЕД 2204 становив 203,890 млн дол. США та 67,969 тис. т, тоді як експорт становив лише 11,230 млн дол. США та 16,421 тис. т [31]. Отже, вартісний імпорт майже у 18,2 рази перевищував експорт, що свідчить про значний дисбаланс зовнішньої торгівлі. Динаміку основних показників наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка зовнішньої торгівлі України виноградними винами та суслom

Рік	Імпорт, млн дол. США	Імпорт, тис. т	Експорт, млн дол. США	Експорт, тис. т	Сальдо, млн дол. США
2020	179,229	64,428	13,079	16,620	-166,150
2022	117,850	44,824	8,656	6,897	-109,194
2023	180,144	61,856	8,836	11,771	-171,308
2024	203,890	67,969	11,230	16,421	-192,660

Джерело: складено автором за даними Державної митної служби України [31-34].

Наведені дані показують, що після скорочення імпорту у 2022 р. ринок поступово відновлювався. У 2023 р. вартісний імпорт зріс до 180,144 млн дол. США, а у 2024 р. - до 203,890 млн дол. США. Водночас експорт залишався значно меншим: 8,656 млн дол. США у 2022 р., 8,836 млн дол. США у 2023 р. та 11,230 млн дол. США у 2024 р. [31-33]. Отже, відновлення імпортного сегмента відбувалося швидше, ніж розширення експорту української виноробної продукції. Це створює для національних виробників одночасно загрозу і можливість: загрозу через сильну присутність іноземних вин на внутрішньому ринку та можливість через наявність незадоволеного потенціалу просування українських вин за кордон. Вартісна динаміка зовнішньої торгівлі демонструє стійке переважання імпорту над експортом

(рис. 2.1). Такий стан свідчить про те, що український споживчий ринок активно поглинає імпорتنу виноробну продукцію, тоді як українські виробники поки що не мають співмірної експортної присутності. Для стратегічного розвитку підприємств це означає потребу у формуванні більш сильного бренду українського вина, підвищенні якості, розширенні каналів збуту, розвитку експортної компетентності та участі у міжнародних виставках, дегустаційних програмах і професійних асоціаціях.

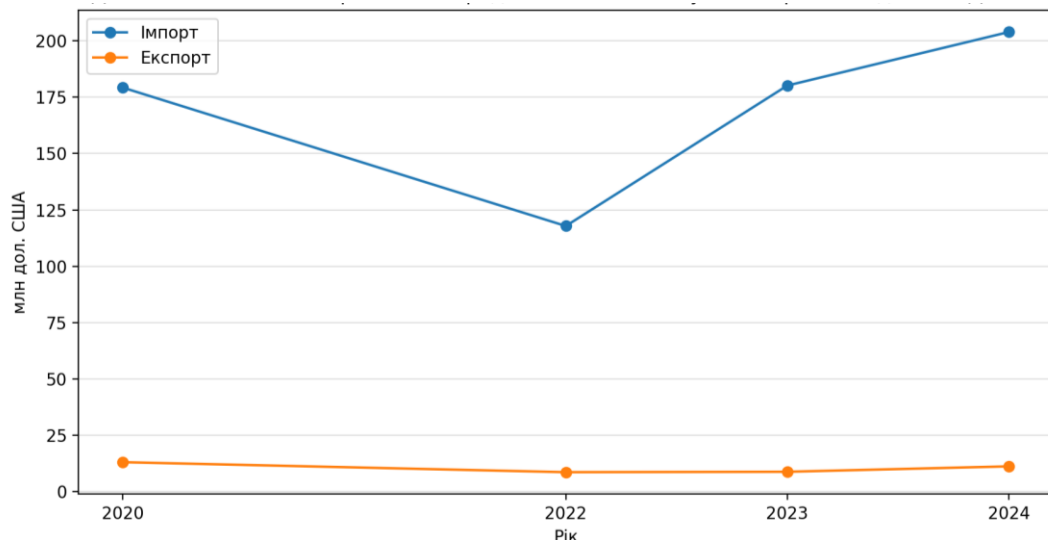


Рис. 2.1. Динаміка імпорту та експорту виноградарських вин і суслу України за вартістю, млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними Державної митної служби України [31-34].

Натуральні обсяги зовнішньої торгівлі також підтверджують імпортозалежність ринку. У 2024 р. імпорт становив 67,969 тис. т, тоді як експорт - 16,421 тис. т (рис. 2.2) [31].

Порівняно з 2022 р. імпорт у натуральному вимірі збільшився на 23,145 тис. т, а експорт - на 9,524 тис. т. Тобто експортна активність поступово відновлювалася, але її масштаби залишаються значно меншими за обсяги імпорту. У січні-травні 2025 р. імпорт становив 73,018 млн дол. США та 25,515 тис. т, а експорт - 4,410 млн дол. США та 4,896 тис. т (табл. 2.2) [35]. Ці проміжні дані підтверджують збереження структурного дисбалансу: навіть у неповному річному періоді імпорт істотно перевищує експорт.

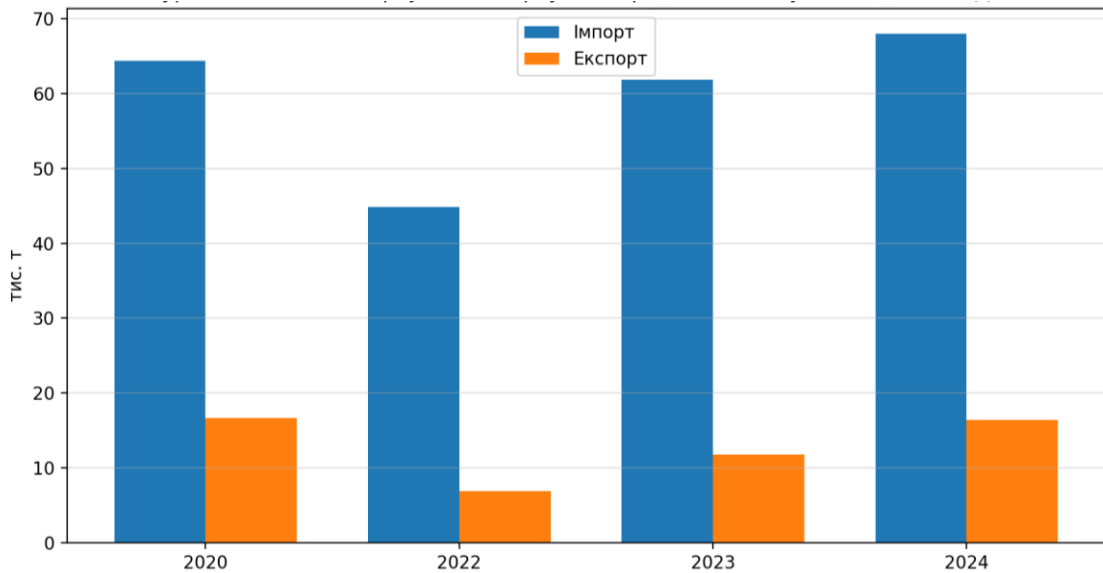


Рис. 2.2. Натуральні обсяги імпорту та експорту виноградних вин і суслу України, тис. т

Джерело: побудовано автором за даними Державної митної служби України [31-34].

Для українських виноробних підприємств це означає, що внутрішній ринок залишається конкурентним і відкритим до імпоротної продукції, а тому стратегія розвитку має передбачати не тільки виробниче зростання, а й активну роботу з брендом, споживачем, каналами продажу та якістю.

Таблиця 2.2

Розрахункові індикатори зовнішньоторговельної позиції України

Рік	Покриття імпорту експортом, %	У скільки разів імпорт більший за експорт	Середня імпортна ціна, дол./т	Середня експортна ціна, дол./т
2020	7,3	13,7	2781,85	786,94
2022	7,3	13,6	2629,17	1255,04
2023	4,9	20,4	2912,31	750,66
2024	5,5	18,2	2999,75	683,88

Джерело: розраховано автором за даними Державної митної служби України [31-34].

Розрахункові індикатори свідчать, що у 2024 р. експорт покривав лише 5,5 % імпорту у вартісному вимірі. Середня імпортна ціна становила приблизно 3,00 дол. США за 1 кг, тоді як середня експортна ціна - близько 0,68 дол. США за 1 кг. Така різниця може бути пов’язана зі структурою товарних потоків, різними видами упаковки, якістю, сегментом продукції, роллю наливних або недорогих позицій в експорті та більшою часткою готових

брендованих вин в імпорті. Для підприємств галузі це важливий сигнал: збільшення експорту саме по собі не гарантує стратегічного успіху, якщо експортна продукція має низьку середню вартість. Перспективним є перехід до продукції з вищою доданою вартістю. Негативне сальдо зовнішньої торгівлі є стійкою характеристикою ринку. У 2024 р. воно становило -192,660 млн дол. США. Навіть у 2020 р., до повномасштабної війни, сальдо також було від'ємним і становило -166,150 млн дол. США (рис. 2.3) [31; 34].

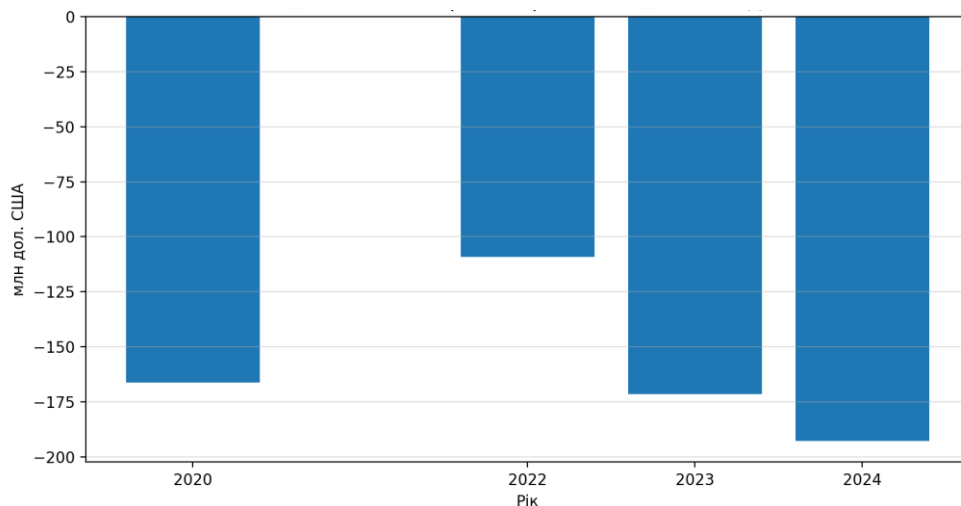


Рис. 2.3. Сальдо зовнішньої торгівлі України, млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними Державної митної служби України [31-34].

Отже, проблема імпортозалежності має не випадковий, а структурний характер. Вона пов'язана з недостатньою експортною потужністю українських виробників, обмеженим міжнародним просуванням бренду українського вина, складністю виходу на зовнішні ринки та високою конкуренцією з боку традиційних виноробних країн. Конкурентне середовище ринку виноробної продукції України формується трьома групами учасників. Першу групу становлять великі та середні українські виробники, які мають власну сировинну базу, виробничі потужності, налагоджені канали збуту і впізнавані бренди. До цієї групи належать підприємства, здатні працювати не лише на внутрішньому ринку, а й у напрямі експорту. Другу групу формують малі та крафтові виноробні, які посилюють диференціацію ринку, розвивають локальні винні території та формують споживчий інтерес до українського

вина. Третю групу становлять імпортери, які пропонують продукцію Італії, Франції, Іспанії, Грузії, Молдови, Чилі та інших країн. Саме імпортерна продукція створює сильний ціновий і репутаційний тиск на українських виробників. У структурі попиту спостерігається поступове зміщення від масового споживання алкогольної продукції до більш вибіркового. Це проявляється у зростанні ролі бренду, походження, сорту винограду, історії виробника, дизайну упаковки, рекомендацій сомельє, винного туризму та дегустаційного досвіду. Для українських підприємств це створює можливості для розвитку товарної й емоційної цінності продукції. Виноробне підприємство має конкурувати якістю, репутацією, автентичністю, територіальною ідентичністю та сервісом.

Євроінтеграційні процеси посилюють значення захищених географічних зазначень, простежуваності походження сировини, відповідності маркування та якості. Для виноробної продукції це особливо важливо, оскільки в європейській практиці походження вина, регіон виробництва, сортова характеристика та правила виробництва є частиною конкурентної цінності. Прийняття нового профільного закону створює передумови для оновлення правил ринку, однак водночас підвищує вимоги до підприємств, які мають привести виробничі, документальні та маркетингові процедури у відповідність до нових правил [37].

Для підприємств євроінтеграція створює декілька стратегічних можливостей: посилення експортного позиціонування; розвиток бренду українського вина; участь у європейських виставках і дегустаційних програмах; розширення партнерств із торговельними мережами та дистриб'юторами; підвищення стандартів якості й простежуваності; розвиток винного туризму як додаткового інструменту просування. Водночас ці можливості супроводжуються ризиками: високою конкуренцією, необхідністю сертифікації, витратами на маркетинг, логістику і адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків. Підсумкова оцінка ринку виноробної

продукції України в умовах євроінтеграції свідчить про поєднання суттєвих обмежень і перспектив (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Узагальнення ринкових тенденцій і стратегічних наслідків для
виноробних підприємств України

Тенденція	Прояв на ринку	Стратегічні виклики для підприємств
Імпортозалежність ринку	Імпорт у 2024 р. становив 203,890 млн дол. США, експорт - 11,230 млн дол. США	Посилення бренду українського вина, якості, дистрибуції та експортної присутності
Негативне торговельне сальдо	Сальдо у 2024 р. становило - 192,660 млн дол. США	Нарощення продукції з вищою доданою вартістю та пошук зовнішніх каналів збуту
Євроінтеграційне оновлення правил	Новий закон наближає вимоги до вирощування, виробництва, маркування та обігу вина до європейських підходів	Потрібна адаптація документації, стандартів якості, маркування та простежуваності
Зростання ролі якості та походження	Споживачі та партнери уважні до регіону, сорту, бренду та історії виробника	Доцільно розвивати територіальне позиціонування, винний туризм і репутаційний маркетинг
Цінова і репутаційна конкуренція з імпортом	Український ринок активно споживає імпортні вина традиційних виноробних країн	Потрібно конкурувати якістю, сервісом та автентичністю

Джерело: складено автором за даними та нормативними матеріалами [31-40].

До обмежень належать скорочення та нестабільність сировинної бази, імпортозалежність, слабка експортна позиція, негативне торговельне сальдо, вплив війни та потреба у додаткових витратах на відповідність європейським вимогам. До перспектив належать зростання інтересу до локальних українських вин, можливості європейського ринку, оновлення законодавства, розвиток крафтового сегмента, підвищення ролі брендів територій походження та попит на якісну продукцію з чіткою історією виробника. Тому стратегічний розвиток підприємства у цій галузі має спиратися на внутрішні виробничі можливості й на системну адаптацію до конкурентних і регуляторних умов європейського ринку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО» проведено з метою оцінювання результативності роботи підприємства, стану його активів, джерел фінансування, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та кадрово-виробничого потенціалу. Так, ТОВ «ПТК ШАБО» зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, має код ЄДРПОУ 32751876, основний вид економічної діяльності - 11.02 «Виробництво виноградних вин», а юридична адреса підприємства знаходиться в Одеській області, Білгород-Дністровському районі, с. Шабо, вул. Швейцарська, буд. 10 [42]. З огляду на вид діяльності та масштаби виробництва підприємство належить до важливих суб'єктів виноробної галузі України. Виробнича модель підприємства має вертикально інтегрований характер: підприємство поєднує вирощування винограду, первинну переробку, виробництво, витримку, розлив і реалізацію готової продукції, що створює організаційні передумови для контролю якості та зменшення залежності від сторонніх постачальників сировини. Спочатку проведемо горизонтальний аналіз, який дозволяє визначити темпи зміни показників у 2022-2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	811336	1064617	941518	1213774
Чистий прибуток, тис. грн	37 892	4 594	4 079	7 411
Активи, тис. грн	870 648	871 000	888 222	1 044 428
Власний капітал, тис. грн	295 208	272 844	232 447	211 785
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	7 687	72 608	126 563	94 295
Поточні зобов'язання, тис. грн	567 753	525 548	529 212	738 348
Грошові кошти, тис. грн	9 700	10 127	1 854	2 304

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Дані табл. 2.4 показують, що у 2022-2025 рр. підприємство зберігало значні масштаби господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації у 2025

р. становив 1213774 тис. грн, що є найвищим значенням за досліджуваний період. Водночас чистий прибуток підприємства був нестійким: після порівняно високого результату 2022 р. у 2023-2024 рр. прибутковість різко знизилася, а у 2025 р. дещо відновилася. Така ситуація свідчить, що збільшення обсягів реалізації не автоматично трансформується у пропорційне зростання кінцевого фінансового результату. Отже, для підприємства актуальним є контроль собівартості, адміністративних і збутових витрат, фінансових витрат та ефективності використання ресурсів. Схематично динаміку доходу та чистого прибутку ТОВ «ПТК ШАБО» у 2022-2025 рр. представимо на рис. 2.4. З графіка видно, що дохід підприємства мав хвилеподібну динаміку. У 2023 р. він істотно зріс порівняно з 2022 р., у 2024 р. скоротився, а у 2025 р. знову збільшився. Така динаміка може бути пов'язана із загальною нестабільністю ринку, змінами платоспроможного попиту, логістичними умовами, експортними можливостями та цінами на продукцію. Водночас чистий прибуток не демонструє аналогічної позитивної динаміки.

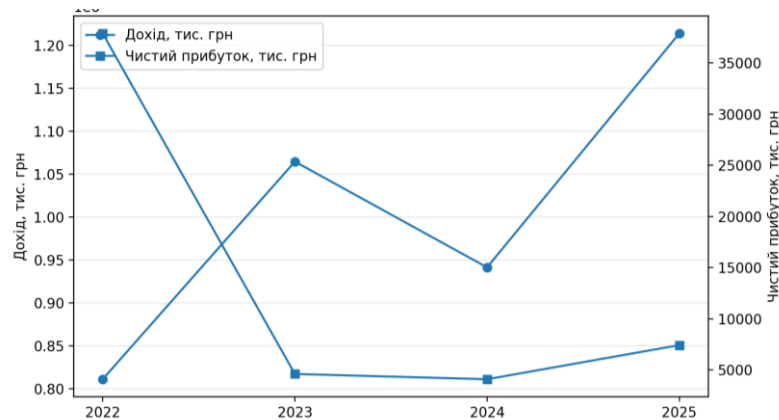


Рис. 2.4. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «ПТК ШАБО» у 2022-2025 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Найбільш проблемними були 2023-2024 рр., коли за значного доходу підприємство отримувало мінімальний чистий фінансовий результат. Це свідчить про високий тиск витрат і потребу в подальшому аналізі операційної

ефективності. Горизонтальний аналіз основних фінансових показників ТОВ «ПТК ШАБО» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз основних фінансових показників ТОВ «ПТК ШАБО»

Показник	2023/2022, %	2024/2023, %	2025/2024, %
Дохід	31,22	-11,56	28,92
Чистий прибуток	-87,88	-11,21	81,69
Активи	0,04	1,98	17,59
Власний капітал	-7,58	-14,81	-8,89
Зобов'язання всього	3,95	9,63	26,97
Грошові кошти	4,40	-81,69	24,27

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Горизонтальний аналіз підтверджує нерівномірність розвитку підприємства. У 2023 р. дохід зріс на 31,22 %, що свідчило про відновлення або розширення реалізації після складного 2022 р. Однак чистий прибуток у цей самий період скоротився більш ніж на 87 %, тобто зростання продажів супроводжувалося суттєвим зниженням результативності. У 2024 р. дохід зменшився на 11,56 %, а чистий прибуток також скоротився. У 2025 р. відбулося суттєве відновлення доходу на 28,92 %, а чистий прибуток зріс порівняно з 2024 р., однак його рівень усе ще залишався значно нижчим, ніж у 2022 р. Найбільш негативною тенденцією є стале зменшення власного капіталу, що одночасно з ростом зобов'язань послаблює фінансову незалежність підприємства. Структура джерел фінансування активів ТОВ «ПТК ШАБО» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура джерел фінансування активів ТОВ «ПТК ШАБО»

Рік	Власний капітал, тис. грн	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	Поточні зобов'язання, тис. грн	Зобов'язання всього, тис. грн	Частка власного капіталу, %	Частка зобов'язань, %
2022	295 208	7 687	567 753	575 440	33,91	66,09
2023	272 844	72 608	525 548	598 156	31,33	68,67
2024	232 447	126 563	529 212	655 775	26,17	73,83
2025	211 785	94 295	738 348	832 643	20,28	79,72

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Дані табл. 2.6 свідчать про поступове погіршення структури фінансування активів. Частка власного капіталу скоротилася з 33,91 % у 2022 р. до 20,28 % у 2025 р. Одночасно частка залученого капіталу зросла майже до 80 %. Для великого виробничого підприємства певний рівень залученого фінансування є нормальним, однак надмірна залежність від кредиторів і поточних зобов'язань створює ризики платоспроможності, особливо за умов коливання попиту, високих ставок, інфляції та потреби у модернізації основних засобів (рис. 2.5).

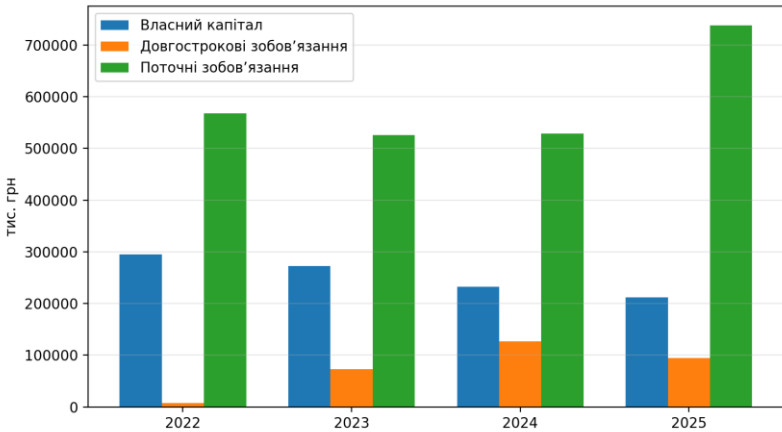


Рис. 2.5. Структура джерел фінансування ТОВ «ПТК ШАБО», 2022-2025 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Важливим етапом є аналіз показників ліквідності, які наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2025 рр.

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Власний оборотний капітал, тис. грн
2022	1,31	0,73	0,02	178 842,19
2023	1,27	0,62	0,02	141 214,75
2024	1,40	0,70	0,00	212 637,38
2025	1,12	0,61	0,00	86 534,39

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Поточна ліквідність підприємства у 2022-2024 рр. перевищувала одиницю, що формально означало здатність покривати поточні зобов'язання

оборотними активами. Найкраще значення зафіксовано у 2024 р. - 1,40. Однак у 2025 р. коефіцієнт знизився до 1,12, тобто запас поточної платоспроможності став мінімальним. Швидка ліквідність упродовж усього періоду була нижчою за бажаний орієнтир 1,0, що свідчить про залежність платоспроможності від товарно-матеріальних запасів та інших менш ліквідних оборотних активів. Найбільш проблемним є коефіцієнт абсолютної ліквідності: у 2024-2025 рр. він становив близько 0,003-0,004, тобто грошові кошти покривали лише незначну частину поточних зобов'язань. Це вказує на дефіцит вільної ліквідності і потребу в поліпшенні управління грошовими потоками (рис. 2.6).

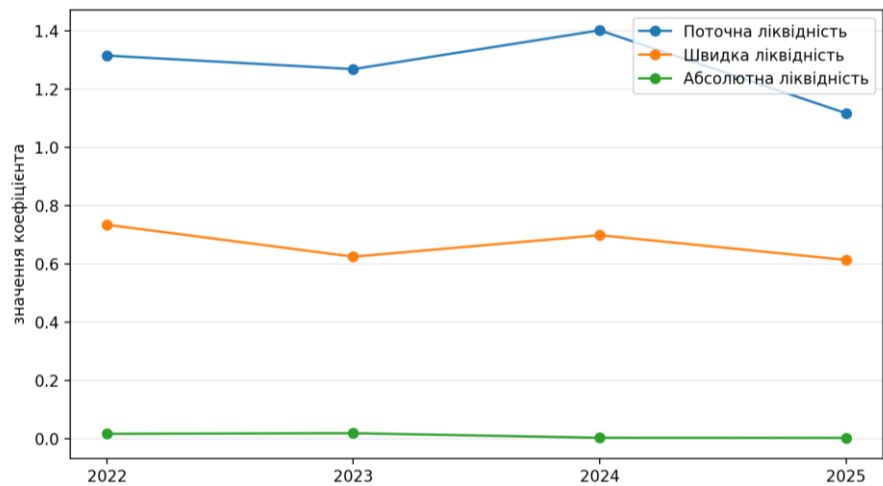


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПТК ШАБО»

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Наступним етапом є аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «ПТК ШАБО»

Рік	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Співвідношення позикового і власного капіталу	Коефіцієнт фінансової залежності	Покриття необоротних активів власним капіталом
2022	0,34	0,66	1,95	2,95	2,38
2023	0,31	0,69	2,19	3,19	1,34
2024	0,26	0,74	2,82	3,82	1,59
2025	0,20	0,80	3,93	4,93	0,96

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Показники фінансової стійкості підтверджують висновок про посилення залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт автономії

знизився з 0,34 у 2022 р. до 0,20 у 2025 р. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс до 0,80, а співвідношення позикового і власного капіталу - майже до 3,93. Це означає, що на 1 грн власного капіталу у 2025 р. припадало 4 грн зобов'язань. Ця структура пасивів підвищує ризик фінансового навантаження, оскільки зростання зобов'язань має бути забезпечене стабільними грошовими потоками. Показник покриття необоротних активів власним капіталом у 2025 р. знизився нижче одиниці, що є негативним: частина необоротних активів фактично фінансується за рахунок зобов'язань. Наступним етапом є аналіз показників рентабельності, оборотності та продуктивності праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники рентабельності, оборотності та продуктивності праці ТОВ

«ПТК ШАБО»

Рік	Чиста маржа, %	ROA, %	ROE, %	Оборотність активів, разів	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2022	4,67	4,35	12,84	0,93	1 918,05
2023	0,43	0,53	1,68	1,22	2 475,85
2024	0,43	0,46	1,75	1,06	2 307,64
2025	0,61	0,71	3,50	1,16	3 112,24

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Рентабельність підприємства у досліджуваному періоді є нестійкою. У 2022 р. чиста маржа становила 4,67 %, однак у 2023-2024 рр. вона знижилася до рівня менше 0,5 %. У 2025 р. показник дещо покращився, але залишився низьким відносно масштабу доходу. Аналогічні тенденції демонструють ROA і ROE. Рентабельність активів після 2022 р. знижилася нижче 1 %, що означає слабку віддачу активів у вигляді чистого прибутку. Рентабельність власного капіталу також суттєво зменшилася, хоча у 2025 р. зростання чистого прибутку дещо поліпшило показник. Оборотність активів коливалася в межах 0,93-1,22 рази, що свідчить про достатній обсяг реалізації відносно активів, але недостатній рівень кінцевої прибутковості. Продуктивність праці у 2025 р. була найвищою, що пояснюється зростанням доходу і зменшенням чисельності персоналу (рис.2.7). Наступним етапом проведемо аналіз показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.10).

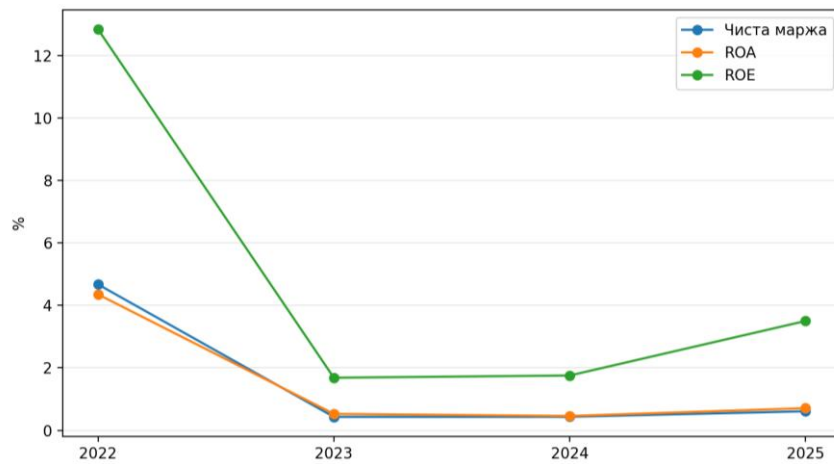


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності ТОВ «ПТК ШАБО» у 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Таблиця 2.10

Кадрові показники та стан основних засобів ТОВ «ПТК ШАБО»

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Темп зміни чисельності, %	Коефіцієнт зносу основних засобів, %
2022	423	1 918,05	-	78,72
2023	430	2 475,85	1,65	82,26
2024	408	2 307,64	-5,12	84,03
2025	390	3 112,24	-4,41	86,63

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [42].

Кадрові показники свідчать про поступове скорочення чисельності персоналу: з 423 осіб у 2022 р. до 390 осіб у 2025 р. Дохід на 1 працівника зріс з 1918,05 тис. грн до 3112,24 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці або про збільшення навантаження на персонал. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 78,72 % до 86,63 %, що є високим рівнем фізичного і морального старіння. Це створює ризики зниження технічної надійності, зростання витрат на ремонт, втрат енергоефективності та необхідності поступової модернізації обладнання. Аналіз свідчить про значний виробничий і ринковий масштаб, має стабільно високий чистий дохід, розвинену виробничу базу, вертикально інтегровану модель діяльності та кадрово-виробничий потенціал, необхідний для функціонування у виноробній галузі. У 2025 р. підприємство продемонструвало відновлення доходу після зниження 2024 р., що є позитивною ознакою ділової активності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів фінансово-господарського аналізу ТОВ
«ПТК ШАБО»

Напрямок аналізу	Основний результат	Управлінське значення
Масштаби діяльності	Дохід у 2025 р. досяг максимуму за період	Підприємство має ринковий масштаб і потенціал доходу
Прибутковість	Чистий прибуток низький відносно доходу	Потрібен контроль витрат і підвищення операційної ефективності
Ліквідність	Поточна ліквідність достатня, абсолютна - критично низька	Необхідно посилити управління грошовими потоками
Фінансова стійкість	Частка власного капіталу знижується, залежність від зобов'язань зростає	Потрібно зміцнювати власний капітал і знижувати фінансове навантаження
Ділова активність	Оборотність активів прийнятна	Важливо перетворити обсяг реалізації у стабільніший прибуток
Кадровий потенціал	Чисельність зменшується, продуктивність праці зростає	Доцільно контролювати кадрові навантаження і мотивацію персоналу
Стан основних засобів	Коефіцієнт зносу перевищує 86 %	Потрібні поетапна модернізація та оновлення виробничих фондів

Джерело: узагальнено автором.

Оскільки фінансово-господарський аналіз засвідчив поєднання високого ринкового потенціалу з фінансовими обмеженнями, майбутні пропозиції мають бути поетапними, економічно обґрунтованими та спрямованими на підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Уваги потребує модернізація основних засобів та оптимізація структури фінансування.

2.3. Стратегічний аналіз ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів

Стратегічна позиція підприємства є достатньо сильною з погляду бренду, виробничої бази, якості продукції та експортної орієнтації. Водночас фінансово-господарський аналіз засвідчив наявність проблемних зон, серед яких високий рівень зносу основних засобів, зниження фінансової автономії, низька чиста маржа та залежність від позикового капіталу. Отже, стратегічний розвиток ТОВ «ПТК ШАБО» має поєднувати використання євроінтеграційних можливостей із внутрішнім зміцненням підприємства, насамперед у частині модернізації, фінансової стійкості та операційної ефективності (табл. 2.12).

Стратегічна діагностика ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах
євроінтеграційних викликів

Напрямок аналізу	Поточна характеристика	Стратегічне значення
Ринкова позиція	Має впізнаваний бренд, широку присутність у роздрібних каналах, HoReCa та онлайн-продажах.	Дає змогу розглядати експорт, преміальне позиціонування та розвиток бренду як реальні напрями зростання.
Виробничий потенціал	Повний цикл виробництва, власні виноградники, виробничі комплекси, лаб. контроль якості.	Створює передумови для контролю якості та відповідності європейським вимогам до походження й безпеки.
Якість і стандарти	Має сертифіковані системи якості та безпеки харчових продуктів.	Підсилює готовність до роботи з вимогливими ринками та партнерами.
Фінансовий стан	Зниження автономії, високий знос основних засобів і зростання боргового навантаження.	Обмежує можливості швидкої модернізації і потребує обережного вибору стратегічних заходів.
Маркетинг і бренд	Digital-комунікації, винний туризм, міжнародні конкурси і репутація українського теруару.	Формує основу для посилення ринкової диференціації та емоційного зв'язку зі споживачем.
Кадровий потенціал	Має кваліфікований персонал, але зменшення чисельності у 2024-2025	Потребує підтримки кадрової стійкості, навчання, збереження компетентностей
Євроінтеграційна готовність	Експортний досвід, сертифікація, якість і теруарна унікальність створюють стартові переваги.	Потребує подальшої адаптації до стандартів, маркування, простеження та вимог зовнішніх ринків.

Джерело: узагальнено автором на основі [41-43].

Євроінтеграційний контекст істотно змінює умови стратегічного розвитку виноробних підприємств. З одного боку, він створює можливості для виходу на нові ринки, розвитку географічних зазначень, підвищення довіри до українського вина, участі у міжнародних проєктах і залучення партнерської підтримки. З іншого боку, євроінтеграція посилює вимоги до якості, простежуваності походження продукції, безпеки, маркування, екологічності і відповідності галузевому законодавству.

Аналіз макросередовища доцільно звести у матрицю PESTEL (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця PESTEL-аналізу ТОВ «ПТК ШАБО»

Фактор	Сила впливу	Характер впливу	Оцінка
Політичні фактори			
1.1. Триваюча війна, безпекові ризики та логістичні обмеження	3	-1	-3
1.2. Державний курс на євроінтеграцію	2	1	+2
1.3. Міжнародна підтримка України та програми відновлення	2	1	+2
1.4. Політична та регуляторна нестабільність у воєнний період	2	-1	-2
Разом за групою «політичні фактори»			-1
Економічні фактори			
2.1. Інфляційний тиск і зростання собівартості виробництва	3	-1	-3
2.2. Зниження купівельної спроможності частини споживачів	3	-1	-3
2.3. Коливання валютного курсу	2	-1	-2
2.4. Зростання витрат на енергоресурси, пакування і логістику	2	-1	-2
2.5. Потенціал розширення експорту при торговельній інтеграції з ЄС	3	1	+3
Разом за групою «економічні фактори»			-7
Соціальні фактори			
3.1. Поступовий розвиток культури споживання вина в Україні	2	1	+2
3.2. Зростання інтересу до локальних українських брендів і продуктів	2	1	+2
3.3. Підвищення інтересу до винного туризму та гастро. досвіду	2	1	+2
3.4. Демографічні втрати, міграція та кадровий дефіцит	2	-1	-2
3.5. Скорочення споживання алкоголю частиною аудиторії	2	-1	-2
Разом за групою «соціальні фактори»			+2
Технологічні фактори			
4.1. Доступність сучасних технологій виноградарства та переробки	3	1	+3
4.2. Розвиток цифрового маркетингу, e-commerce та CRM-комунікацій	2	1	+2
4.3. Використання цифрової простежуваності, аналітики та лабораторного контролю якості	2	1	+2
4.4. Висока вартість модернізації вир. потужностей і обладнання	3	-1	-3
Разом за групою «технологічні фактори»			+4
Екологічні фактори			
5.1. Кліматичні зміни, посухи, температурні коливання	3	-1	-3
5.2. Посилення вимог до сталого виробництва, енергоощадності	2	1	+2
5.3. Відповідальне використання водних та енергетичних ресурсів	2	-1	-2
5.4. Використання лози та відходів у циркулярній економіці	2	1	+2
Разом за групою «екологічні фактори»			-1
Правові фактори			
6.1. Новий ЗУ «Про виноград, вино та продукти виноградарства»	2	1	+2
6.2. Сертифікація, простежуваність, маркування та якість продукції	2	-1	-2
6.3. Акцизне, ліцензійне, митне регулювання алкопродукції	2	-1	-2
6.4. Обмеження реклами алкогольних напоїв	2	-1	-2
Разом за групою «правові фактори»			-4

Джерело: розроблено автором на основі [41-44].

Результати PESTEL-аналізу показують, що найбільш проблемними для підприємства є економічні та правові фактори. Економічний тиск зумовлений інфляцією, зростанням витрат на виробництво, коливанням валютного курсу та зниженням купівельної спроможності частини споживачів. Правові фактори мають подвійний характер: з одного боку, нове винне законодавство сприяє європейській гармонізації галузі, а з іншого - підвищує вимоги до відповідності продукції, маркування, сертифікації та регуляторної дисципліни. Позитивний вплив мають технологічні й соціальні фактори, зокрема розвиток винної культури, цифрового маркетингу, сучасних технологій контролю якості та можливостей винного туризму.

Для оцінки внутрішнього середовища застосовано матрицю внутрішніх стратегічних факторів (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка внутрішніх стратегічних факторів ТОВ «ПТК ШАБО»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважений бал	Інтерпретація
Власна сировинна база та вертикальна інтеграція	0,12	5	0,60	Суттєва перевага для контролю якості та собівартості.
Впізнаваність бренду SHABO і репутація	0,11	5	0,55	Сильна ринкова основа для преміального позиціонування.
Широкий асортимент і диверсифікація продукції	0,08	4	0,32	Дозволяє працювати з різними ціновими сегментами.
Експортний досвід і міжнародні контакти	0,10	4	0,40	Формує базу для використання євроінтеграційних можливостей.
Сертифіковані системи якості та безпечності	0,10	5	0,50	Підвищує готовність до роботи з вимогливими ринками.
Винний туризм і Центр культури вина SHABO	0,07	4	0,28	Посилює бренд, створює маркетингові можливості
Digital-маркетинг і комунікації зі споживачами	0,07	4	0,28	Підтримує впізнаваність та лояльність аудиторії.
Високий знос основних засобів	0,12	2	0,24	Потребує модернізації, обмежує стратегічну гнучкість.
Низька фінансова автономія	0,12	2	0,24	Знижує масштабне фінансування власними ресурсами
Низька чиста маржа	0,11	2	0,22	Обмежує самофінансування. створює ризик прибутковості
Разом			3,63	Внутрішня позиція є достатньо сильною, але незбалансованою,

Джерело: розраховано автором на основі [41-44].

Вага фактору відображає його значущість для стратегічного розвитку, оцінка характеризує поточний стан відповідного фактору підприємства. Сумарний зважений бал внутрішніх стратегічних факторів становить 3,62 бали із 5 можливих. Це означає, що підприємство має сильну внутрішню базу для стратегічного розвитку, однак вона є нерівномірною. Найбільшу позитивну роль відіграють бренд, сировинна база, якість продукції, асортимент і міжнародна репутація. Водночас фінансова автономія, низька маржинальність і знос основних засобів знижують загальну стратегічну стійкість. Оцінка зовнішнього середовища підприємства в умовах євроінтеграції має враховувати можливості і загрози (2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка зовнішніх стратегічних факторів ТОВ «ПТК ШАБО»

Фактор зовнішнього середовища	Вага	Оцінка впливу	Зважений бал	Стратегічне трактування
Гармонізація законодавства з європейськими вимогами	0,10	4	0,40	Створює умови для прозорішого і якіснішого ринку.
Можливість розвитку експорту до країн ЄС	0,13	5	0,65	Важливий напрям для підприємств з експортним досвідом.
Розвиток географічних зазначень і теруарів	0,10	4	0,40	Підсилює переваги бренду SHABO та унікальність регіону.
Попит на якісну локальну виноробну продукцію	0,09	4	0,36	Підтримує преміальне та середньоцінове позиціонування.
Розвиток винного туризму	0,07	4	0,28	Посилює бренд і прямі продажі.
Воєнні ризики та логістичні обмеження	0,12	2	0,24	Підвищують невизначеність і витрати.
Зниження купівельної спроможності населення	0,10	2	0,20	Обмежує внутрішній попит на середній і преміальний сегменти.
Конкуренція з імпортною продукцією	0,09	2	0,18	Вимагає посилення диференціації та якості.
Кліматичні ризики для врожайності винограду	0,10	2	0,20	Створює загрозу стабільності сировинної бази.
Витрати на адаптацію до стандартів і модернізацію	0,10	2	0,20	Потребує поетапного інвестиційного підходу.
Разом			3,11	Зовнішнє середовище є помірно сприятливим, але нестабільним.

Джерело: розраховано автором на основі [41-44].

До можливостей належать гармонізація українського винного законодавства з європейськими підходами, розвиток географічних зазначень, підвищення інтересу до українських локальних продуктів, розширення експортних каналів, розвиток винного туризму та використання міжнародних програм підтримки. До загроз належать воєнні ризики, падіння купівельної спроможності, інфляційний тиск, зростання вартості енергоресурсів і логістики, конкуренція з імпоротною продукцією та кліматичні ризики.

Сумарний зважений бал зовнішніх факторів становить 3,10 бали. Це свідчить про наявність помірно сприятливого, але нестабільного зовнішнього середовища. Можливості, пов'язані з євроінтеграцією, експортом, географічними зазначеннями та розвитком винного туризму, є суттєвими. Проте вони не можуть бути реалізовані без урахування фінансових, кліматичних, конкурентних і воєнних ризиків. Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно сформулювати SWOT-матрицю (2.16).

Матриця показує, що найбільш перспективними є стратегічні альтернативи, які поєднують сильний бренд, власну сировинну базу, сертифіковану якість і експортний досвід із можливостями євроінтеграції. Водночас слабкі сторони мають фінансово-технічний характер. Тому стратегія розвитку має передбачати внутрішнє зміцнення підприємства, зокрема модернізацію основних засобів, контроль боргового навантаження та розвиток кадрових компетентностей.

Для вибору найбільш доцільних стратегічних орієнтирів проведено експертно-аналітичну оцінку можливих напрямів розвитку. Критеріями оцінювання визначено відповідність євроінтеграційним можливостям, вплив на конкурентоспроможність, фінансову реалістичність, здатність знизити стратегічні ризики, очікуваний ефект для розвитку підприємства.

Незважаючи на вищу інтегральну оцінку експортного напрямку, першочерговим управлінським рішенням обрано модернізацію, оскільки вона є базовою передумовою для подальшого експорту.

Таблиця 2.16

SWOT-матриця ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграції

OT SW	О - можливості: 1. Гармонізація законодавства до ЄС. 2. Розвиток експорту і партнерств у країнах ЄС. 3. Розвиток географічних зазначень і теруарів. 4. Зростання інтересу до українського вина, брендів. 5. Розвиток винного туризму і прямих каналів комунікації. 6. Можливості грантової, партнерської та лізингової підтримки модернізації.	Т - загрози: 1. Воєнні ризики та логістичні обмеження. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Конкуренція з імпортом. 4. Кліматичні ризики для врожайності винограду. 5. Зростання вартості енергоресурсів, обладнання. 6. Обмеження реклами алкогольної продукції. 7. Висока вартість адаптації до стандартів, сертифікації.
S - сильні сторони: 1. Власні виноградники і повний цикл виробництва. 2. Впізнаваний бренд і міжнародне визнання. 3. Сертифіковані системи якості та безпечності. 4. Широкий асортимент і різні цінові сегменти. 5. Досвід експорту і різні канали збуту. 6. Центр культури вина та туристичний потенціал. 7. Сучасні виробничі комплекси й лабораторний контроль якості.	S*O 1. Розширення експорту продукції із сертифікацією, бренду й контролем якості. 2. Посилення теруарів для європейських ринків. 3. Винний туризм як інструменту брендингу, формування довіри до українського вина. 4. Широкий асортимент для різних сегментів споживачів. 5. Участь у міжнародних конкурсах, виставках для підвищення впізнаваності бренду.	S*T 1. Посилення бренду для протидії імпорту. 2. Диверсифікація каналів збуту: роздріб, HoReCa, онлайн-продажі, фірмова торгівля та експорт. 3. Власна сировинна база для зниження залежності від зовнішніх постачальників. 4. Адаптація агротехнологій до кліматичних ризиків і посилення контролю якості. 5. Розвиток енергоощадних практик для стримування впливу зростання витрат.
W - слабкі сторони: 1. Високий знос основних засобів. 2. Низька фінансова автономія. 3. Обмежене самофінансування. 4. Зростання боргового навантаження. 5. Скорочення чисельності персоналу. 6. Потреба у додаткових інвестиціях для модернізації та адаптації до вимог ЄС.	W*O 1. Залучення інструментів для поетапної модернізації основних засобів. 2. Використання експорту для збільшення доходів. 3. Розвиток географічного зазначення, теруару, преміального сегмента для підвищення доданої вартості. 4. Використання винного туризму та фірмових продажів 5. Навчання персоналу щодо сертифікації, ЗЕД.	W*T 1. Поетапне оновлення зношених основних засобів без боргового навантаження. 2. Контроль структури зобов'язань для зниження фінансових ризиків. 3. Резервні логістичні канали на випадок воєнних або ринкових обмежень. 4. Впровадження енергоощадних рішень. 5. Інвестиції у сертифікацію, модернізацію і маркетинг.

Джерело: розроблено автором на основі [41-43].

Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка пріоритетності стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ПТК
ШАБО»

Стратегічний напрям	Відповідність євроінтеграції	Вплив на конкурентоспроможність	Фінансова реалістичність	Зниження ризиків	Середній бал
Розширення експорту, адаптація продукції до вимог ЄС	5	5	4	4	4,5
Поетапна модернізація енергоощадних основних засобів	5	4	3	5	4,2
Фінансова стабілізація та зниження фінансової залежності	4	4	4	5	4,2
Розвиток винного туризму та Центру культури вина	3	4	4	3	3,5
Диверсифікація продукції, розвиток виноградних продуктів	4	4	3	4	3,8
Посилення цифрового маркетингу і роботи зі споживачами	3	4	5	3	3,8

Джерело: розраховано автором на основі результатів стратегічного аналізу.

Проведений стратегічний аналіз показує, що ТОВ «ПТК ШАБО» має значний потенціал розвитку в умовах євроінтеграції, однак цей потенціал потребує обережної і ресурсно обґрунтованої реалізації. Найбільш логічними стратегічними напрямами є модернізація основних засобів, впровадження енергоощадних рішень, поступове розширення експорту, посилення теруарного та преміального позиціонування, фінансова стабілізація та розвиток винного туризму.

Висновки до розділу 2

Проведено комплексний аналіз ринку виноробної продукції України, фінансово-господарської діяльності та стратегічного положення ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів. Виноробний ринок функціонує під впливом складних зовнішніх чинників: воєнних ризиків, зниження купівельної спроможності населення, логістичних обмежень, зростання собівартості, посилення імпортової конкуренції та необхідності адаптації до європейських стандартів. Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що підприємство має значний виробничий, технологічний і ринковий потенціал, повний цикл виробництва, власну сировинну базу, широкий асортимент продукції та сформовану систему збуту. Стратегічний аналіз засвідчив, що сильними сторонами є бренд, якісна продукція, сертифікація, експортний досвід, сучасна виробнича база, винний туризм і висока репутація підприємства. Подальший розвиток підприємства доцільно спрямовувати на модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, розширення експортних можливостей, розвиток винного туризму, адаптацію до європейських вимог.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОМИСЛОВО-ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ШАБО» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням євроінтеграційних можливостей

Результати проведеного у другому розділі аналізу показали, що ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО» є одним із найбільш відомих і технологічно розвинених підприємств виноробної галузі України. Воно має сильний бренд, сформовану репутацію, власну сировинну базу, широкий асортимент продукції, досвід експорту, сучасні системи контролю якості, туристичний комплекс і значний маркетинговий потенціал. Водночас аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегічного положення підприємства виявив наявність низки проблем, які стримують подальший розвиток в умовах євроінтеграційних процесів. До них належать високий рівень зносу основних засобів, зниження власного капіталу, зростання залежності від позикових джерел фінансування, низька абсолютна ліквідність, нестабільна прибутковість і посилення зовнішніх ризиків, енергетичною нестабільністю, інфляцією, кліматичними змінами та зростанням конкуренції.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу було визначено декілька потенційних стратегічних напрямів розвитку підприємства: нарощування експорту, розвиток винного туризму, диверсифікація продуктової лінійки, виробництво супутньої продукції виноробства, впровадження екологічних рішень, переробка відходів, модернізація обладнання, залучення інвестицій або грантів, використання лізингових механізмів, підвищення енергоефективності та адаптація до європейських вимог. Проте не всі ці напрями мають однакову стратегічну актуальність. Найбільш доцільним

стратегічним напрямом розвитку ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграції є поетапна енергоефективна модернізація виробничо-технологічної бази підприємства з орієнтацією на європейські вимоги якості, екологічності та ресурсної ефективності. Такий напрям є логічним, оскільки він безпосередньо пов'язаний із виявленими слабкими сторонами підприємства: високим коефіцієнтом зносу основних засобів, потребою в оновленні виробничих потужностей, необхідністю оптимізації витрат та підвищенням фінансової стійкості. Модернізація виробничої бази дозволяє посилити сильні сторони підприємства: якість продукції, технологічність виробництва, експортний потенціал, відповідність міжнародним стандартам і репутацію бренду.

Євроінтеграційний контекст робить такий напрям особливо важливим. Вихід на європейські ринки або поглиблення присутності на них потребує підтвердження відповідності виробничих процесів сучасним вимогам до безпечності, простежуваності, енергоефективності, екологічності та стабільності якості. Для виноробного підприємства конкурентоспроможність формується на рівні технологічної спроможності забезпечити стабільну якість продукції, контрольованість виробничих процесів, економне використання ресурсів і відповідність вимогам потенційних зовнішніх партнерів.

Запропонований стратегічний напрям не передбачає одномоментної масштабної реконструкції всього виробництва, оскільки фінансовий аналіз показав обмеженість власних ресурсів і необхідність уникати надмірного боргового навантаження. Доцільним є поетапний підхід, коли підприємство поступово оновлює найбільш енерговитратні ділянки виробництва, використовуючи комбіновані джерела фінансування: власні кошти, лізинг, партнерські програми, грантові можливості, програми підтримки енергоефективності та модернізації підприємств, а також потенційні інструменти фінансування, пов'язані з євроінтеграційними програмами.

Для цього доцільно зосередитися на конкретному управлінському рішенні: оновленні частини виробничо-технологічного обладнання, яке безпосередньо впливає на собівартість, енерговитрати, якість продукції та

відповідність європейським стандартам. Для ТОВ «ПТК ШАБО» таким рішенням може бути поетапне впровадження енергоощадного обладнання на ділянках розливу, пакування, зберігання або допоміжного виробництва, а також цифрових інструментів контролю виробничих параметрів. Саме ці напрями мають найбільший зв'язок із виявленими проблемами: зношеністю основних засобів, зростанням вартості енергоресурсів, потребою у стабільній якості та вимогами ринку до прозорості виробничих процесів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обґрунтування вибору пріоритетного стратегічного напрямку розвитку
ТОВ «ПТК ШАБО»

Проблема	Сутність проблеми	Стратегічне управлінське рішення	Очікуваний результат
Високий рівень зносу основних засобів	Ризик технічних збоїв, підвищення витрат на обслуговування	Поетапне оновлення найбільш зношених і енерговитратних елементів виробництва	Підвищення надійності процесів і зниження ризиків
Низька абсолютна ліквідність і фін. обмеженість	Обмежена можливість фінансувати масштабну модернізацію за рахунок власних коштів	Використання лізингу, грантів, партнерських програм і часткового самофінансування	Зменшення одноразового фінансового навантаження
Зростання вартості енергоресурсів	Підвищення собівартості продукції	Енергоефективне обладнання, ресурсозберігаючі технології	Оптимізація витрат і підвищення рентабельності
Євроінтеграційні вимоги до якості та сталості	Необхідність відповідати європейським стандартам	Техн. контроль, простежуваність і екологічність виробництва	Підвищення експортної готовності підприємства
Посилення конкуренції на ринку вина	Необхідність зміцнення конкурентних переваг	Поєднання якості продукції, технологічності, енергоефективності та екологічності	Зміцнення бренду на внутрішньому й зовнішньому ринках

Джерело: розроблено автором.

Запропонований напрям є доцільним також тому, що він має комплексний характер і впливає одразу на декілька сфер діяльності підприємства. У виробничій сфері модернізація дає змогу підвищити стабільність технологічних процесів, зменшити ризик простоїв, покращити

контроль якості продукції та забезпечити більш ефективне використання сировини. У фінансовій сфері очікуваним результатом є зниження окремих операційних витрат, насамперед витрат на енергоресурси, ремонт і технічне обслуговування. У маркетинговій - додатковий аргумент у позиціонуванні бренду: продукція виготовляється на сучасному підприємстві, яке впроваджує європейські підходи до якості, екологічності та відповідального виробництва. У кадровій сфері оновлення технологій потребуватиме підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме розвитку людського капіталу. У стратегічній - створює передумови для подальшого розвитку експорту, партнерств і участі у міжнародних програмах.

Особливу увагу слід приділити тому, що модернізація виробничо-технологічної бази має бути частиною ширшої стратегії розвитку підприємства. Якщо підприємство просто придбає окреме обладнання без зміни підходів до управління витратами, енергоспоживанням, контролем якості та плануванням виробництва, стратегічний ефект буде обмеженим. Тому запропонований напрям доцільно реалізовувати як цілісну програму, яка включає діагностику технічного стану обладнання, вибір пріоритетних ділянок модернізації, оцінку джерел фінансування, навчання персоналу, впровадження показників ефективності та подальший моніторинг результатів.

Зміст запропонованої програми має складатися з 5 послідовних етапів:

- 1) техніко-економічна діагностика виробничої бази: необхідно визначити, які елементи основних засобів мають найбільший рівень фізичного та морального зносу, які ділянки виробництва створюють найбільше витрат, де найчастіше виникає потреба в ремонті, які процеси є найбільш енергоємними та які з них безпосередньо впливають на якість готової продукції. Це дозволить уникнути хаотичної модернізації та спрямувати ресурси саме на ті ділянки, де очікуваний ефект буде найбільшим;

- 2) вибір пріоритетного об'єкта модернізації: доцільно обирати найбільш результативний напрям. Наприклад, це може бути оновлення енергоощадного обладнання для розливу і пакування продукції, модернізація системи

зберігання, впровадження цифрового контролю температурних режимів або часткове оновлення допоміжного обладнання. Вибір об'єкта має бути за 3 критеріями: вплив на собівартість, якість продукції та відповідність європейським вимогам;

3) визначення джерел фінансування: доцільно використовувати змішану модель фінансування. Вона може включати часткове самофінансування, лізинг обладнання, банківське кредитування на помірних умовах, грантові програми, партнерські програми з постачальниками обладнання або програми підтримки енергоефективності. Такий підхід дозволяє реалізувати модернізацію без різкого погіршення ліквідності та фінансової стійкості;

4) організаційне впровадження: необхідно визначити відповідальних осіб, строки реалізації, порядок закупівлі та введення обладнання в експлуатацію, потребу в навчанні персоналу, зміни у виробничих регламентах і систему внутрішнього контролю. Важливо, що модернізацію доцільно проводити поетапно, з урахуванням сезонності виноробного виробництва;

5) оцінка результативності: після впровадження заходу підприємство має оцінити його фактичний ефект. Доцільно використовувати показники: економія енергоресурсів, зниження витрат на ремонт і технічне обслуговування, зміна собівартості одиниці продукції, зростання продуктивності, зниження технічних простоїв, підвищення стабільності якості продукції, строк окупності інвестицій та вплив на експортну готовність підприємства (табл. 3.2).

Запропонований стратегічний напрям відповідає полю W*T SWOT-матриці, бо спрямований на мінімізацію слабких сторін підприємства і одночасне зменшення впливу зовнішніх загроз. Високий рівень зносу основних засобів у поєднанні зі зростанням вартості енергоресурсів, інфляцією, кліматичними ризиками та посиленням конкурентного тиску погіршуватиме фінансові результати. Модернізація обладнання, особливо енергоощадного, дозволяє знизити цю вразливість.

Таблиця 3.2

Програма реалізації стратегічного напрямку модернізації виробничо-технологічної бази ТОВ «ПТК ШАБО»

Етап	Зміст робіт	Управлінська мета	Очікуваний результат
1. Діагностика виробничої бази	Аналіз зносу обладнання, енерго- і ремонтних витрат, технічних ризиків	Визначити найбільш проблемні ділянки виробництва	Обґрунтований вибір об'єкта модернізації
2. Вибір пріоритетного напрямку	Визначення обладнання, що потребує швидкого оновлення	Спрямувати ресурси на найбільш ефективний захід	Підготовка конкретного управлінського рішення
3. Формування джерел фінансування	Оцінка можливостей самофінансування, лізингу, грантів і партнерських програм	Зменшити фінансове навантаження на підприємство	Реалістична модель фінансування
4. Організаційне впровадження	Закупівля, монтаж, навчання персоналу, коригування регламентів	Забезпечити контрольоване впровадження змін	Введення модернізованого елемента у виробничий процес
5. Оцінка ефективності	Розрахунок економії, окупності, впливу на витрати і якість	Перевірити результативність управлінського рішення	Підтвердження доцільності заходу та підготовка до наступного етапу модернізації

Джерело: розроблено автором.

Водночас цей напрям пов'язаний і з полем S*O, оскільки підприємство може використати свої сильні сторони - бренд, якість продукції, експортний досвід, сертифікацію, виробничу базу - для реалізації можливостей, пов'язаних з євроінтеграцією, підвищенням попиту на якісне українське вино та розвитком зовнішніх ринків. Важливо, що обраний напрям не суперечить іншим можливим стратегічним альтернативам, а створює основу для їхньої подальшої реалізації. Наприклад, розвиток експорту потребує стабільної якості, відповідності стандартам і виробничої надійності. Розвиток винного туризму посилюється тоді, коли підприємство може демонструвати сучасне, технологічне й екологічно відповідальне виробництво. Диверсифікація продукції також потребує технологічної гнучкості. Отже, модернізація виробничо-технологічної бази є основним стратегічним рішенням, яке створює передумови для реалізації інших напрямів розвитку.

Окремою перевагою цього напрямку є його відповідність європейській логіці сталого розвитку. Для сучасного виноробного підприємства важливо також демонструвати відповідальне ставлення до ресурсів, енергії, відходів і довкілля. ТОВ «ПТК ШАБО» уже має позитивний досвід екологічних рішень, зокрема використання виноградної лози як біопалива. Це свідчить про наявність організаційної та технологічної готовності до впровадження ресурсозберігаючих рішень.

Подальша модернізація може стати логічним продовженням цього підходу й посилити екологічне позиціонування підприємства. З управлінської точки зору його доцільно розглядати як стратегію поетапного технологічного оновлення з елементами енергоефективності та євроінтеграційної адаптації. Її метою є підвищення конкурентоспроможності підприємства через зниження виробничих ризиків, оптимізацію витрат, посилення якості продукції та формування додаткових передумов для розвитку експорту. Вона не передбачає різкої зміни профілю діяльності підприємства. Навпаки, спирається на вже сформовані сильні сторони ТОВ «ПТК ШАБО» і спрямована на усунення тих внутрішніх обмежень, які можуть стримувати подальший розвиток.

Очікувані результати реалізації запропонованого стратегічного напрямку можна згрупувати за кількома блоками. У виробничому - очікується підвищення технічної надійності, зменшення простоїв, поліпшення контролю якості та стабільності технологічних процесів. У фінансовому - зниження окремих операційних витрат (на енергію, ремонт і обслуговування). У ринковому блоці очікується посилення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. У євроінтеграційному блоці результатом має стати підвищення готовності підприємства до роботи з європейськими партнерами, відповідності вимогам якості та сталого розвитку (табл. 3.3). За результатами стратегічного аналізу найбільш необхідним управлінським рішенням для ТОВ «ПТК ШАБО» є не розширення діяльності

за рахунок нових ризикових напрямів, а зміцнення виробничо-технологічної основи підприємства через поетапну енергоефективну модернізацію.

Таблиця 3.3

Очікувані результати реалізації запропонованого стратегічного
напрямку

Напрямок впливу	Очікуваний результат	Значення для стратегічного розвитку
Виробничий	Зниження технічних ризиків, підвищення стабільності процесів	Забезпечує безперервність і надійність виробництва
Фінансовий	Оптимізація витрат на енергоресурси, ремонт і обслуговування	Сприяє підвищенню прибутковості та фінансової стійкості
Маркетинговий	Посилення іміджу сучасного та відповідального виробника	Підвищує довіру споживачів і партнерів
Експортний	Підвищення відповідності європейським вимогам	Створює передумови для розширення зовнішніх ринків
Кадровий	Підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями	Розвиває людський капітал підприємства
Екологічний	Зменшення ресурсомісткості та енергоспоживання	Узгоджується з принципами сталого розвитку

Джерело: розроблено автором.

Саме цей напрям дозволяє одночасно вирішити внутрішні проблеми, пов'язані зі зносом основних засобів і витратністю виробництва, та використати зовнішні можливості, пов'язані з євроінтеграцією, розвитком експорту, посиленням вимог до якості й екологічності продукції. Запропоноване рішення є реалістичним, оскільки може бути впроваджене поетапно, з використанням змішаних джерел фінансування, без надмірного навантаження на фінансовий стан підприємства.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованого напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Промислово-торгівельна компанія ШАБО»

Для розрахунку обрано конкретний інвестиційний проєкт - впровадження енергоефективної автоматизованої лінії розливу та пакування виноробної продукції продуктивністю до 3000 пляшок на годину. За

відкритими комерційними пропозиціями, подібні лінії розливу включають основні вузли для ополіскування тари, розливу, закупорювання, етикетування і пакування продукції [45-47]. Проєкт не змінює профіль діяльності підприємства і не передбачає випуску нового виду продукції, а спрямований на підвищення ефективності вже наявної виробничої операції. Фінансування проєкту передбачається за рахунок власних коштів підприємства. Такий підхід є методично й управлінськи обґрунтованим, оскільки у другому розділі було встановлено зростання залежності підприємства від зобов'язань і низький рівень абсолютної ліквідності. Залучення кредиту або лізингу підвищило б боргове навантаження, тому у цьому проєкті відсотки за кредитом і погашення основної суми боргу дорівнюють нулю (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні дані для економічної оцінки проєкту

Показник	Значення
Об'єкт інвестування	Автоматизована лінія розливу та пакування виноробної продукції
Продуктивність лінії	до 3000 пляшок/год
Перший рік реалізації проєкту	2027
Період оцінки	2027-2031 рр.
Ставка дисконтування	12%
Податок на прибуток	18%
Джерело фінансування	100% власні кошти
Кредитне фінансування	не передбачається

Джерело: сформовано автором на основі [42; 45-47].

Першим етапом є визначення стартових інвестицій. Оскільки обладнання впроваджується на наявній виробничій базі підприємства, додаткове придбання приміщення або промислового майданчика не передбачається. До складу стартових інвестицій включено вартість придбання автоматизованої лінії, транспортно-складські витрати, монтажні та пусконаладжувальні роботи, адаптацію виробничої документації, навчання персоналу і резерв непередбачених витрат (табл.3.5).

$$IC = V_{об} + T_v + M_{пн} + V_{док} + V_{навч} + P_{нв}, \quad (3.1)$$

де IC - стартові інвестиції, тис. грн;

$V_{об}$ - вартість придбання обладнання, тис. грн;

Тв - транспортно-складські витрати, тис. грн;

Мпн - монтажні та пусконаладжувальні роботи, тис. грн;

Вдок - витрати на адаптацію проєктної, виробничої документації, тис. грн;

Внавч - витрати на навчання персоналу, тис. грн;

Рнв - резерв непередбачених витрат, тис. грн.

Транспортно-складські витрати та монтажні роботи визначаються як частка від вартості обладнання:

$$Тв = Воб * 0,05, \quad (3.2)$$

$$Мпн = Воб * 0,10. \quad (3.3)$$

Таблиця 3.5

Розрахунок структури стартових інвестицій проєкту

Стаття інвестицій	Сума, тис. грн
Придбання автоматизованої лінії	4 127,8
Транспортно-складські витрати	206,4
Монтажні та пусконаладжувальні роботи	412,8
Адаптація проєктної та виробничої документації	120,0
Навчання персоналу	55,0
Резерв непередбачених витрат	100,0
Разом стартові інвестиції	5 022,0

Джерело: розраховано автором на основі [45-47].

За даними табл. 3.5, загальна сума стартових інвестицій становить 5022,0 тис. грн. Найбільшу частку у структурі інвестицій займає придбання автоматизованої лінії розливу та пакування - 4127,8 тис. грн. Додаткові витрати пов'язані з доставкою, монтажем, пусконаладжуванням, навчанням персоналу та резервом непередбачених витрат. Така структура є логічною для проєкту технічної модернізації, оскільки основний економічний ефект формується саме за рахунок оновлення обладнання.

Оскільки проєкт модернізує діючу виробничу операцію, додаткова виручка від продажу нового продукту не формується. Тому показник «виручка від реалізації» у подальшій фінансовій таблиці методично інтерпретується як річний економічний ефект від зменшення витрат. Очікуваний річний економічний ефект визначається як сума окремих видів економії (табл.3.6):

$$Езаг = Езп + Ее + Ерем + Ебр, \quad (3.4)$$

де $Езаг$ - загальний річний економічний ефект від проекту, тис. грн;

$Езп$ - економія витрат на оплату праці, тис. грн;

$Ее$ - економія електроенергії, тис. грн;

$Ерем$ - зменшення витрат на ремонт і технічне обслуговування, тис. грн;

$Ебр$ - зменшення виробничих витрат і браку, тис. грн.

Економія витрат на оплату праці розраховується з урахуванням кількості працівників, яких можна перевести з ручних або допоміжних операцій, середньомісячної заробітної плати та нарахувань на оплату праці:

$$Езп = Ч * ЗПміс * 12 * 1,22, \quad (3.5)$$

де $Ч$ - кількість працівників, за якими формується економія трудових витрат, осіб;

$ЗПміс$ - середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн;

12 - кількість місяців у році; 22% - єдиний соціальний внесок.

$$Езп = 4 * 26,638 * 12 * 1,22 = 1\,559,9 \text{ тис. грн.}$$

Економія електроенергії визначається за формулою:

$$Ее = Ne * T * Ce / 1000, \quad (3.6)$$

де Ne - очікувана економія електричної потужності, кВт;

T - річна тривалість роботи обладнання, год;

Ce - тариф на електроенергію, грн/кВт·год.

$$Ее = 18 * 1500 * 6,5 / 1000 = 175,5 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.6

Розрахунок очікуваної річної економії та додаткових експлуатаційних витрат

Показник	Сума, тис. грн
Економія витрат на оплату праці	1 559,9
Економія електроенергії	175,5
Зменшення витрат на ремонт і технічне обслуговування	450,0
Зменшення виробничих витрат і браку	310,0
Разом річний економічний ефект	2 495,4
Додаткові експлуатаційні витрати	95,3
Річний операційний ефект до амортизації та оподаткування	2 400,1

Джерело: розраховано автором.

Отже, очікуваний річний економічний ефект від упровадження автоматизованої лінії становить 2495,4 тис. грн. Після врахування додаткових експлуатаційних витрат у сумі 95,3 тис. грн річний операційний ефект до амортизації та оподаткування становить 2400,1 тис. грн. Саме цей ефект є основою для подальшого розрахунку прибутку, чистих грошових надходжень і показників інвестиційної привабливості.

Амортизаційні відрахування розраховуються прямолінійним методом. Річна сума амортизації визначається як відношення стартових інвестицій до строку корисного використання обладнання (табл. 3.7):

$$AB = IC / T, \quad (3.7)$$

де АВ - річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;

ІС - стартові інвестиції, тис. грн;

Т - строк амортизації, років.

$$AB = 5\,022,0 / 5 = 1\,004,4 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.7

Розрахунок амортизаційних відрахувань за проектом

Показник	Розрахунок	Значення, тис. грн
Первісна вартість проекту	ІС	5 022,0
Строк амортизації	5 років	5
Річна сума амортизації	5 022,0 / 5	1 004,4

Джерело: розраховано автором.

Наступним етапом є розрахунок прибутку, податку на прибуток, чистого прибутку, чистих грошових надходжень і дисконтованих грошових потоків за роками реалізації проекту. Оподаткований прибуток визначається як різниця між річним економічним ефектом, експлуатаційними витратами, амортизаційними відрахуваннями та відсотками за кредит. Оскільки кредит не залучається, відсотки за кредитом дорівнюють нулю.

$$\text{Поп} = \text{Езаг} - \text{Вексп} - \text{AB} - \text{Вкр}, \quad (3.8)$$

де Поп - оподаткований прибуток, тис. грн;

Езаг - річний економічний ефект, тис. грн;

Вексп - додаткові експлуатаційні витрати, тис. грн;

АВ - амортизаційні відрахування, тис. грн;

Вкр - відсотки за кредит у відповідному році, тис. грн.

$$\text{Поп} = 2\,495,4 - 95,3 - 1\,004,4 - 0,0 = 1\,395,7 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток визначається за формулою:

$$\text{ПП} = \text{Поп} * 0,18, \quad (3.9)$$

де ПП - податок на прибуток, тис. грн; 0,18 - ставка податку на прибуток.

$$\text{ПП} = 1\,395,7 * 0,18 = 251,2 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток визначається як різниця між оподаткованим прибутком і податком на прибуток:

$$\text{ЧП} = \text{Поп} - \text{ПП}, \quad (3.10)$$

$$\text{ЧП} = 1\,395,7 - 251,2 = 1\,144,5 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток, що залишається на підприємстві після виплат за кредитом, визначається з урахуванням виплат у поточному році. У проєкті кредит не залучається, тому сума виплат за кредитом дорівнює нулю, а чистий прибуток після виплат за кредитом дорівнює чистому прибутку (табл. 3.8):

$$\text{ЧПк} = \text{ЧП} - \text{ПБкр}, \quad (3.11)$$

де ЧПк - чистий прибуток, що залишається після виплат за кредитом, тис. грн;

ПБкр - погашення основної суми боргу за кредитом у відповідному році, тис. грн.

$$\text{ЧПк} = 1\,144,5 - 0,0 = 1\,144,5 \text{ тис. грн.}$$

Чисті грошові надходження визначаються як сума чистого прибутку, що залишається після виплат за кредитом, та амортизаційних відрахувань:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧПк} + \text{АВ}, \quad (3.12)$$

$$\text{ЧГН} = 1\,144,5 + 1\,004,4 = 2\,148,9 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт дисконтування розраховується для кожного року:

$$\text{КД}_i = 1 / (1 + d)^i, \quad (3.13)$$

де КД_i - коефіцієнт дисконтування в і-му році;

d - ставка дисконтування;

i - порядковий номер року реалізації проєкту.

Дисконтований чистий грошовий потік визначається за формулою:

$$ДП_i = ЧГН_i * КД_i, \quad (3.14)$$

де $ДП_i$ - дисконтований чистий грошовий потік у i -му році, тис. грн; $ЧГН_i$ - чисті грошові надходження в i -му році, тис. грн.

Таблиця 3.8

Розрахунок прибутку, податків і дисконтованих чистих грошових надходжень за проектом, тис. грн

Показники	2027	2028	2029	2030	2031
Виручка від реалізації	2 495.4	2 495.4	2 495.4	2 495.4	2 495.4
Експлуатаційні витрати	95.3	95.3	95.3	95.3	95.3
Амортизаційні відрахування	1 004.4	1 004.4	1 004.4	1 004.4	1 004.4
Відсотки за кредит	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Оподаткований прибуток	1 395.7	1 395.7	1 395.7	1 395.7	1 395.7
Податок на прибуток	251.2	251.2	251.2	251.2	251.2
Чистий прибуток	1 144.5	1 144.5	1 144.5	1 144.5	1 144.5
Погашення основної суми боргу	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Чистий прибуток, що залишається після виплат за кредитом	1 144.5	1 144.5	1 144.5	1 144.5	1 144.5
Чисті грошові надходження	2 148.9	2 148.9	2 148.9	2 148.9	2 148.9
Коефіцієнт дисконтування	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
Дисконтований чистий грошовий потік	1 918.6	1 713.1	1 529.5	1 365.6	1 219.3
Накопичена сума дисконтованих чистих грошових надходжень	1 918.6	3 631.7	5 161.2	6 526.9	7 746.2

Джерело: розраховано автором.

За даними табл. 3.8, річний оподаткований прибуток за проектом становить 1395,7 тис. грн, податок на прибуток - 251,2 тис. грн, чистий прибуток - 1144,5 тис. грн, а чисті грошові надходження - 2148,9 тис. грн щороку. Сума дисконтованих чистих грошових надходжень становить 7746,2 тис. грн, що перевищує стартові інвестиції у розмірі 5022,0 тис. грн.

Чистий приведений дохід є одним з основних показників оцінки інвестиційного проекту (табл.3.9). Він визначається як різниця між сумою дисконтованих чистих грошових надходжень за період реалізації проекту та сумою стартових інвестицій:

$$ЧПД = \sum ДП_i - ІС, \quad (3.15)$$

де $ЧПД$ - чистий приведений дохід, тис. грн;

$\Sigma ДП_i$ - сума дисконтованих чистих грошових потоків за період реалізації проєкту, тис. грн;

IC - стартові інвестиції, тис. грн.

$$ЧПД = 7\,746.2 - 5\,022.0 = 2\,724.2 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки ЧПД має додатне значення, проєкт можна вважати економічно доцільним, тобто реалізація проєкту не лише повертає стартові інвестиції, а й формує додатковий дисконтований фінансовий результат.

Індекс дохідності визначається як співвідношення суми дисконтованих чистих грошових надходжень до суми стартових інвестицій:

$$ІД = \Sigma ДП_i / IC, \quad (3.16)$$

$$ІД = 7\,746,2 / 5\,022,0 = 1,54,$$

Якщо індекс дохідності перевищує 1, проєкт вважається інвестиційно привабливим. У цьому випадку $ІД = 1,54$, тобто на кожну гривню стартових інвестицій припадає 1,54 грн дисконтованих чистих грошових надходжень.

Термін окупності інвестицій визначається як співвідношення стартових інвестицій до середньорічного чистого грошового потоку:

$$ТОІ = IC / ЧГН_{сер}, \quad (3.17)$$

де ТОІ - термін окупності інвестицій, років;

ЧГН_{сер} - середньорічна сума чистих грошових надходжень, тис. грн.

$$ТОІ = 5\,022,0 / 2\,148,9 = 2,34 \text{ року,}$$

Для додаткової обережності також доцільно оцінити дисконтований строк окупності. Він визначається за накопиченим дисконтованим грошовим потоком і показує, у якому році сума дисконтованих надходжень покриває стартові інвестиції. У цьому проєкті дисконтована окупність настає протягом третього року реалізації:

$$ДТОІ = 2 + (IC - ДП_{нак2}) / ДП_3, \quad (3.18)$$

$$ДТОІ = 2 + (5\,022,0 - 3\,631,7) / 1\,529,5 = 2,91 \text{ року,}$$

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат визначається як співвідношення річного операційного ефекту до стартових інвестицій:

$$Ке = (Е_{заг} - Вексп) / IC, \quad (3.19)$$

$$K_e = (2\,495,4 - 95,3) / 5\,022,0 = 0,48,$$

Таблиця 3.9

Показники інвестиційної привабливості та економічної ефективності
проєкту

Показник	Значення
Стартові інвестиції, тис. грн	5 022.0
Сума дисконтованих чистих грошових надходжень за 2027-2031 рр., тис. грн	7 746.2
Чистий приведений дохід, тис. грн	2 724.2
Індекс дохідності	1,54
Простий строк окупності, років	2,34
Дисконтований строк окупності, років	2,91
Коефіцієнт ефективності одноразових витрат	0,48
Річний операційний ефект до амортизації та оподаткування, тис. грн	2 400.1
Річний чистий прибуток, тис. грн	1 144.5
Річні чисті грошові надходження, тис. грн	2 148.9

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунків свідчать, що запропонований проєкт є економічно доцільним. За п'ятирічний період оцінки сума дисконтованих чистих грошових надходжень становить 7746,2 тис. грн, що на 2724,2 тис. грн перевищує стартові інвестиції. Індекс дохідності становить 1,54, тобто перевищує мінімально прийнятне значення 1. Простий строк окупності становить 2,34 року, а дисконтований строк окупності - 2,91 року. Отже, вкладені кошти повертаються в межах прийнятого горизонту оцінки.

Окремо слід підкреслити, що проєкт реалізується без кредитного фінансування, що є важливим для ТОВ «ПТК ШАБО» з огляду на зниження фінансової автономії та зростання частки зобов'язань, виявлені у другому розділі. Використання власних коштів дозволяє уникнути додаткових фінансових витрат, не погіршує боргове навантаження та робить проєкт більш безпечним з позиції фінансової стійкості підприємства.

Незважаючи на позитивні результати розрахунків, реалізація проєкту супроводжується ризиками. Основними ризиками є можливе зростання вартості обладнання або логістики, затримка постачання та монтажу,

недоотримання очікуваної економії, технічні збої під час запуску, а також воєнні й логістичні обмеження. З огляду на це необхідно передбачити організаційні заходи мінімізації ризиків (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Основні ризики проєкту та заходи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Можливий вплив	Заходи мінімізації
Зростання вартості обладнання або логістики	Середня	Збільшення стартових інвестицій	Фіксація ціни в договорі, резерв 5-10%, порівняння кількох комерційних пропозицій
Затримка постачання та монтажу	Середня	Перенесення строків отримання ефекту	Поетапний графік упровадження, штрафні умови, вибір постачальника із сервісною підтримкою
Недоотримання очікуваної економії	Середня	Зменшення ЧПД і подовження окупності	Контроль фактичних витрат, коригування режимів роботи, навчання персоналу
Технічні збої у період запуску	Низька / середня	Тимчасові простої виробництва	Пусконаладження у міжсезонний період, гарантійне обслуговування, резервний режим роботи
Воєнні та логістичні ризики	Середня / висока	Затримка постачання, ускладнення сервісу	Резервні постачальники, страхування вантажу, гнучкий графік упровадження

Джерело: розраховано автором.

Отже, впровадження енергоефективної автоматизованої лінії розливу та пакування виноробної продукції є економічно обґрунтованим напрямом стратегічного розвитку ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО». Проєкт відповідає проблемам, визначеним у фінансово-господарському і стратегічному аналізі підприємства, насамперед високому зносу основних засобів, потребі в оптимізації витрат і необхідності посилення технологічної готовності до євроінтеграційних вимог. За результатами розрахунків ЧПД становить 2724,2 тис. грн, індекс дохідності - 1,54, простий строк окупності - 2,34 року, а дисконтований строк окупності - 2,91 року. Реалізація проєкту дозволить підвищити виробничу надійність, зменшити окремі операційні витрати, посилити якість і стабільність процесів, не створюючи додаткового кредитного навантаження на підприємство.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано стратегічний напрям розвитку ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграції. Визначено, що першочерговим управлінським рішенням для підприємства є поетапна енергоефективна модернізація виробничо-технологічної бази. Запропонований напрям пов'язаний із необхідністю зменшення впливу високого зносу основних засобів, оптимізації виробничих витрат, підвищення стабільності якості продукції та посилення готовності підприємства до роботи за європейськими вимогами. Для реалізації запропоновано інвестиційний проєкт упровадження енергоефективної автоматизованої лінії розливу і пакування виноробної продукції. Запропонований проєкт є економічно доцільним, інвестиційно привабливим і може розглядатися як реалістичний інструмент зміцнення стратегічних позицій ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що стратегічний розвиток доцільно розглядати як цілісну систему управлінських, організаційних, економічних, інноваційних і ресурсних змін, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити основні принципи стратегічного розвитку. В умовах євроінтеграції стратегія розвитку має враховувати зовнішні інституційні вимоги, пов'язані з гармонізацією стандартів, якістю продукції, екологізацією, цифровізацією, прозорістю управління та посиленням конкуренції.

2. Проведено комплексний аналіз ринку виноробної продукції України, фінансово-господарської діяльності та стратегічного положення ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів. Виноробний ринок функціонує під впливом складних зовнішніх чинників. Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що підприємство має виробничий, технологічний і ринковий потенціал, повний цикл виробництва, власну сировинну базу, широкий асортимент продукції, сформовану систему збуту. Стратегічний аналіз засвідчив, що сильними сторонами є бренд, якісна продукція, сертифікація, експортний досвід, сучасна виробнича база, винний туризм і висока репутація підприємства.

3. Обґрунтовано стратегічний напрям розвитку ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграції. Запропонований напрям пов'язаний із необхідністю зменшення впливу високого зносу основних засобів, оптимізації виробничих витрат, підвищення стабільності якості продукції та посилення готовності підприємства до роботи за європейськими вимогами. Для реалізації запропоновано інвестиційний проєкт упровадження енергоефективної автоматизованої лінії розливу і пакування виноробної продукції. Запропонований проєкт є економічно доцільним, інвестиційно привабливим і може розглядатися як реалістичний інструмент зміцнення стратегічних позицій ТОВ «ПТК ШАБО» в умовах євроінтеграційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рябуха О. О. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах конкурентних ризиків та невизначеності. Ефективна економіка. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.74>.
2. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 433-444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-433-444>.
3. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134-140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>.
4. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
5. Бавико О. Є., Оршацький Д. В. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). С. 18-26. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.2>.
6. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
7. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 60-64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>.
8. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Голобородько В. П. Інструменти та стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів

війни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 57-64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.57>.

9. Мазоренко О., Лепейко Т., Мазоренко Є. Пріоритетні напрямки розвитку підприємств в умовах війни на основі імплементації інформаційних технологій та діджитал-інструментів. Економічний простір. 2024. № 192. С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.35-42>.

10. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.47>.

11. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.

12. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економічний простір. 2024. № 192. С. 120-124. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124>.

13. Остащук Р. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств: систематичний огляд літератури та бібліометричне картографування глобальних досліджень. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 507-518. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-507-518>.

14. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2024. № 1 (63). С. 194-200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200).

15. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-62>.

16. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>.

17. Некрасова Л. А., Таха М. Х. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60>.
18. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 457-462. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>.
19. Некрасова Л. А., Таха М. Х. Формування системи критеріїв оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства в умовах євроінтеграції. Ефективна економіка. 2026. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.45>.
20. Дергалюк Б. В., Роздорожний А. М. Стратегії відтворення економічного потенціалу підприємств в сучасних умовах євроінтеграції. Ефективна економіка. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.47>.
21. Куряча Н. В., Біліченко Ю. Є. Оптимізація управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 470-477. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-470-477>.
22. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244-257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
23. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В., Аляб'єва В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>.
24. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.

25. Філіна С. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Стратегічний розвиток підприємств в умовах трансформаційної економіки: аналіз досвіду агропромислового холдингу в умовах глобальних викликів. Бізнес Інформ. 2025. № 5. С. 489-496. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-489-496>.
26. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 73. С. 158-165. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>.
27. Драмарецька К. П., Терлецька М. І. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах економіки замкнутого циклу як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 3. С. 340-344. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-67>.
28. Немашкало К. Р., Хахалєв Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 365-371. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>.
29. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. Проблеми економіки. 2021. № 3 (49). С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>.
30. Світлична А. В., Павлик Р. В. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком підприємства в умовах сучасних викликів. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 3. С. 111-114. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24>.
31. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД за період з 01.01.2024 р. по 31.12.2024 р. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/15871?download=true&unique=57cb97c3e51a76b0a71c68514836c600474e86b4> (дата звернення: 03.04.2026).

32. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД за період з 01.01.2023 р. по 31.12.2023 р. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/11291?download=true&unique=f403177b068041cd898f7f01d6b3b73bec757ea8> (дата звернення: 03.04.2026).

33. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД за період з 01.01.2022 р. по 31.12.2022 р. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/7467?download=true&unique=8b9e848a2a9595376de20cedb991940b1053e076> (дата звернення: 03.04.2026).

34. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД за період з 01.01.2020 р. по 31.12.2020 р. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/2490?download=true&unique=a3dd7ec65f847ba1f2dfe347c09ae8c39ed2cd37> (дата звернення: 03.04.2026).

35. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД за період з 01.01.2025 р. по 31.05.2025 р. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/18501?download=true&unique=91c36975f57b75da1e5270cc87aa247256381786> (дата звернення: 03.04.2026).

36. State of the World Vine and Wine Sector in 2024. International Organisation of Vine and Wine. 2025. URL: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV-State_of_the_World_Vine-and-Wine-Sector-in-2024.pdf (date of access: 03.05.2026).

37. Про виноград, вино та продукти виноградарства : Закон України від 22.08.2024 № 3928-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3928-20> (дата звернення: 03.04.2026).

38. Актуальні питання виноградарства та виноробства в Україні. Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/print/74826.html> (дата звернення: 03.04.2026).

39. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Перероблення винограду на виноматеріали» : наказ Державної служби статистики України від 30.12.2022 № 275. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2022/275/275.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

40. Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1-виноград (річна) «Звіт про перероблення винограду на виноматеріали» : наказ Державної служби статистики України від 08.06.2022 № 154. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0154832-22> (дата звернення: 03.04.2026).

41. Clarity Project. ТОВ «ПТК ШАБО» : основна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/32751876> (дата звернення: 23.04.2026).

42. OpenDataBot. 32751876 - ТОВ «ПТК ШАБО»: фінансові показники та фінансова звітність. URL: <https://opendatabot.ua/c/32751876> (дата звернення: 23.04.2026).

43. Офіційний сайт компанії SHABO. URL: <https://shabo.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

44. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» всіх форм навчання / уклад. І.О. Седікова, І.І. Савенко, К.Б. Козак, Ю.В. Дьяченко, Н.М. Корсікова. Одеса:ОНТУ, 2025. 91 с.

45. Лінія розливу вина 3000 б/год. Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/p1004609818-liniya-rozлива-vina.html> (дата звернення: 03.05.2026).

46. Устаткування для розливу рідини, комплексні лінії розливу. Завод Баленко. URL: <https://balenko.com/product-category/liniyi/> (дата звернення: 03.05.2026).

47. BCFL-3000IC: автоматична гібридна лінія розливу пляшок/банок - продуктивність до 3000 б/год. Czech Mini Breweries. URL: <https://eshop.czechmini-breweries.com/uk/product/bcfl-3000ic/> (дата звернення: 03.05.2026).

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ <i>Матвійчук М.С., аспірант</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Склад Л.Б.</i>	257
КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Капуста В.І., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Агєєва І.М.</i>	260
КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ ПОРТОВИХ ЗЕРНОВИХ ТЕРМІНАЛІВ УКРАЇНИ <i>Баалбакі С.Ф., здоб. СВО «Бакалавр», спец. Менеджмент ОНМУ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Афанасьєва О.К.</i>	264
АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИМОГ ЄС У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Дем'янова Ю.А., здоб. СВО «Бакалавр»</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	267
БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ <i>Карпінська М., студ. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	270
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ <i>Крошкіна А.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	273
ВПЛИВ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ <i>Лозовська, К.В., здоб. СВО «Бакалавр», спец. «Менеджмент» ОНМУ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Афанасьєва О.К.</i>	277
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Ляшенко А.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	280
ВИКОРИСТАННЯ ПРАВИЛ INCOTERMS® 2020 У КОНТРАКТАХ НА ЕКСПОРТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ <i>Складрук В.А., здоб. СВО «Бакалавр», спец. Менеджмент ОНМУ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Афанасьєва О.К.</i>	284
SMM-ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ <i>Макарова Г.О., здоб. СВО «Бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» ОДАУ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Запша Г.М.</i>	287

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Крошкіна А.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. У сучасній ринковій економіці формування ефективної стратегії є фундаментом життєздатності будь-якої організації. Це комплексний процес, що вимагає постійного аналізу всіх аспектів діяльності: від виробничих потужностей та фінансових потоків до інвестиційної привабливості й соціальної відповідальності. У нинішніх реаліях глобальної та національної нестабільності бізнес потребує постійного оновлення управлінських підходів [1]. Головна мета будь-якої комерційної структури – максимізація прибутковості, що досягається лише через впровадження ефективних стратегічних інструментів. Стратегічний розвиток – це не просто план, а комплекс внутрішніх та зовнішніх трансформацій. Він базується на місії та візії компанії, забезпечуючи її життєздатність на кожному етапі існування. По суті, це процес втілення обраного курсу з постійним коригуванням дій залежно від ринкових обставин [2].

Матеріали та методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів: аналіз та синтез (для вивчення підходів Ф. Котлера), а також метод логічного узагальнення (для оцінки наслідків євроінтеграції). Інформаційною базою роботи стали офіційні дані Представництва України при ЄС, а саме положення Угоди про асоціацію, актуальні публікації вітчизняних економістів за 2021–2025 роки та фундаментальна праця «Основи маркетингу» Ф. Котлера.

Результати. Теоретик маркетингу Філіп Котлер виділяє три ключові стратегії розвитку:

1. Інтенсивного зростання – цей підхід передбачає розвиток підприємства через трансформацію продукту або ринку, не виходячи за рамки звичної сфери діяльності;
2. Інтегративного зростання – передбачає посилення позицій на ринку шляхом об'єднання зусиль з іншими підприємствами. В залежності від того з ким йде об'єднання виділяють: вертикальну, горизонтальну, пряму або зворотню інтеграцію;
3. Диверсифікація – передбачає вихід компанії за межі звичної діяльності та освоєння принципово нових товарних категорій або ринків. Диверсифікація може бути як стратегічним кроком для пошуку нових джерел прибутку, так і вимушеним заходом у ситуаціях, коли основний ринок стагнує або втрачає актуальність [3].

Інтеграція в європейський економічний простір стає визначальною умовою для реформування стратегій розвитку суб'єктів господарювання. Підприємства змушені адаптувати свої моделі менеджменту до нової структури ринків і характеру конкуренції між гравцями [4].

Історія сучасного європейського напрямку України бере свій початок ще у 1991 році. Саме здобуття статусу самостійної держави стало фундаментом для поступового зближення з Європою, яка традиційно демонструє динамічний економічний та соціальний розвиток. Орієнтація на західні цінності та прогресивні моделі майбутнього стала логічним вибором для країни, що прагнула зміцнити свій суверенітет [5].

Знаковим етапом цієї трансформації стало 1 січня 2016 року, коли офіційно запрацювала Угода про поглиблену та всеохопну зону вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом. Ця подія відкрила перед вітчизняним бізнесом безперечні можливості, забезпечивши спрощений доступ до одного з найбільших ринків світу. Завдяки скасуванню ввізних мит на більшість товарних груп та впровадженню європейських правових норм, українські компанії отримали стимули для нарощення експорту. Також ця угода суттєво посилила захист прав інтелектуальної власності, що є критично важливим для сучасного інноваційного середовища [6].

Україна має потужний транзитний потенціал, що дозволяє не просто експортувати продукцію, а й ставати важливим логістичним вузлом, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність національних брендів. Таким чином, рух у напрямку євроінтеграції залишається стратегічним пріоритетом, оскільки саме він забезпечує сталий розвиток та економічне процвітання країни в довгостроковій перспективі.

Одним із найбільш позитивних наслідків зближення з ЄС є відкриття безперешкодного доступу до найбільшого у світі ринку товарів та послуг. Вихід на такі масштаби дозволяє українським компаніям переймати передовий управлінський досвід провідних світових гравців, що автоматично підвищує їхню конкурентоспроможність та робить привабливішими для іноземних інвесторів. Такий розвиток подій створює необхідні умови для глибокої модернізації виробничих потужностей, сприяючи поступовому переходу національної економіки від сировинної моделі до високотехнологічного виробництва.

Важливим аспектом інтеграційних процесів є також активізація міжнародної фінансової діяльності, зокрема через механізми трансфертного ціноутворення. Для українських експортерів це відкриває шлях до збільшення чистих грошових потоків. Оскільки ціни на європейських ринках зазвичай вищі, а різниця у валютних курсах грає на користь виробника, прибуток від реалізації продукції за кордоном суттєво перевищує доходи, які можна отримати всередині країни [5].

Не менш вагомим фактором впливу є реформування банківського сектору за європейськими стандартами. Досі вітчизняні підприємства часто опинялися беззахисними перед кризовими ситуаціями через недоступність фінансових ресурсів. В Україні кредитне навантаження є надто великим, де переплата може сягати третини від загальної суми позики, що робить зовнішнє фінансування не вигідним. Натомість інтеграція в європейську фінансову систему має на меті

зробити кредит звичним і доступним інструментом підтримки бізнесу, як це прийнято в країнах ЄС.

Інтеграція з нормами Євросоюзу дозволяє побудувати якісно нову систему митного регулювання. Спрощення процедур за міжнародними правилами забезпечить ефективне виконання митницею її ключових функцій – від фіскальної до захисної. Це суттєво полегшить процеси експорту та імпорту, створюючи прозорі та зрозумілі умови для роботи українських підприємств на зовнішніх ринках.

Процес євроінтеграції не лише створює додаткові можливості для зростання національних компаній, а й формує комплекс складних завдань у різних сферах їхньої діяльності. Для сучасних підприємств-експортерів, які прагнуть закріпитися на європейському ринку, дотримання міжнародних норм і стандартів стає фундаментом усієї бізнес-стратегії. Цей принцип вимагає, щоб не лише кінцевий продукт, а й самі виробничі цикли суворо відповідали критеріям якості, безпеки та екологічності, які в ЄС спрямовані на максимальний захист споживача та довкілля. Реалізація такого підходу спонукає компанії до внутрішніх трансформацій: від вдосконалення технологій та модернізації обладнання до постійного інвестування в професійний розвиток персоналу та впровадження передових систем управління. Ключовим інструментом у цьому процесі є дотримання загальноєвропейських світових стандартів, таких як ISO [1]. Наявність відповідної сертифікації виступає для іноземних партнерів та клієнтів незаперечним доказом високої надійності та безпечності продукції.

Водночас особливого значення набуває екологічний аспект, що включає суворий контроль за використанням хімічних речовин, ефективну утилізацію відходів та перехід на енергоощадні моделі. Компанії, які активно впроваджують «зелені» ініціативи та використовують відновлювану енергію, не лише формально виконують вимоги законодавства, а й суттєво зміцнюють свою репутацію, стаючи привабливішими для свідомого європейського покупця.

Успішна адаптація до стандартів ЄС також передбачає повний перегляд операційних процесів, що охоплює логістику, маркетинг та навіть сервісне обслуговування. Це може вимагати зміни дизайну упаковки, оновлення маркування та підготовки інструкцій з експлуатації, які мають бути максимально зрозумілими та прийнятними для закордонного споживача. Також важливою є здатність бізнесу бути гнучким, інноваційним та миттєво реагувати на законодавчі нововведення. У кінцевому підсумку, така постійна робота над самовдосконаленням стає головним чинником зростання конкурентоспроможності та сталого успіху українського бізнесу на міжнародній арені.

Висновки. Отже, формування ефективної стратегії розвитку в умовах євроінтеграції є ключовим чинником життєздатності українського бізнесу, що вимагає глибокої модернізації виробництва та переходу на міжнародні стандарти якості. Вихід на ринок ЄС не лише відкриває доступ до нових можливостей, а й стимулює підприємства до інноваційного розвитку та впровадження принципів сталого зростання. Успішна адаптація до європейських норм стає головним

інструментом підвищення національної конкурентоспроможності на світовій арені.

Література:

1. Георгіаді Н., Лилик В. Принципи формування адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів в умовах активізування євроінтеграційних процесів. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-101>
2. Матвійчук Л., Олійник Л. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
3. Kotler P. Principles of Marketing: European Edition. Pearson Education, 2013. 716 p.
4. Терентьева О. В. Актуальні питання та стратегії розвитку підприємств в умовах Євроінтеграції. Збірник наукових праць «Вчені записки». 2024. № 35(2). С. 278-288. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.23.159.165 (дата звернення: 22.03.2026).
5. Дергачова Г. М., Смольникова В. Д. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 160–161.
6. Представництво України при Європейському Союзі «Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС» URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zonavilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes> (дата звернення: 21.03.2026)