

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: Адаптація стратегії розвитку підприємства до умов європейської
інтеграції**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.10

Здобувачка Анна НІКОЛАЄВА

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

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
здобувачці вищої освіти
Анні НІКОЛАЄВІЙ**

1. Тема роботи: «Адаптація стратегії розвитку підприємства до умов європейської інтеграції» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі здобувачем 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 основи стратегічного управління. 1.1 Сутність стратегічного управління та етапи формування стратегії підприємства. 1.2 Характеристика еталонних стратегій бізнесу. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Стратегічний аналіз ТОВ «Перша виноробна станція». 2.1 Аналіз виноробної галузі та зовнішнього середовища ТОВ «Перша виноробна станція». 2.1 Діагностика внутрішнього середовища та оцінка ключових аспектів діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. 3.1 Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації. 3.2 Оцінка інвестиційної привабливості проєкту. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 16, рисунків 14.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв 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	19.03-30.03.26	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	Виконано
5	Розробка проєктного розділу	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 та ШІ	21.05-26.05.26	Виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	Виконано
15	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	Виконано
16	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 _____ Анна НІКОЛАЄВА

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації виноробних підприємств до турбулентних умов BANI-світу, падіння традиційного споживання алкоголю та структурної кризи галузі в Україні. В цих умовах вибір оптимальної стратегії розвитку, зокрема диверсифікації, стає критичним для виживання та зростання малих нішевих виробників.

У першому розділі **«Теоретичні основи стратегічного управління»** проаналізовано еволюцію поняття стратегічного управління, систематизовано підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до його визначення, удосконалено структуру етапів формування стратегії підприємства та надано характеристику еталонних стратегій бізнесу, зокрема стратегій зростання, стабілізації та виживання.

У другому розділі **«Стратегічний аналіз ТОВ «Перша виноробна станція»** проаналізовано стан виноробної галузі та зовнішнього середовища, окреслено проблеми падіння експорту, тиску імпорту та скорочення внутрішнього ринку. Проведено діагностику внутрішнього середовища підприємства, оцінку його конкурентоспроможності, фінансового стану та ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана. Здійснено SWOT-аналіз та портфельний аналіз за матрицею BCG, які виявили незбалансованість портфеля та необхідність ліквідації напрямку розливних вин.

У третьому розділі **«Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства»** запропоновано впровадження стратегії диверсифікації шляхом запуску виробництва безалкогольного вина, здійснено обґрунтування доцільності цього заходу з огляду на глобальні тренди здорового способу життя та тверезої допитливості. Здійснено економічне обґрунтування проєкту: розраховано необхідні інвестиції в основні та оборотні фонди, повну собівартість продукції, спрогнозовано обсяги збуту та прибуток. Проведено оцінку інвестиційної привабливості з

використанням показників чистого приведенного доходу, індексу дохідності та терміну окупності.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання запропонованої стратегії диверсифікації та розробленого бізнес-плану виробництва безалкогольного вина керівництвом ТОВ «Перша виноробна станція» для підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринкових ніш, стабілізації фінансового стану та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Основні підходи та розрахунки можуть бути адаптовані для інших малих виноробних господарств України.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 68 сторінок, 16 таблиць, 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, еталонна стратегія, диверсифікація, виноробна галузь, безалкогольне вино, конкурентоспроможність, портфельний аналіз, інвестиційна привабливість.

SUMMARY

The relevance of this topic is driven by the need for wineries to adapt to the turbulent conditions of the BANI world, the decline in traditional alcohol consumption, and the structural crisis of the industry in Ukraine. Under these circumstances, choosing an optimal development strategy, particularly diversification, becomes critical for the survival and growth of small niche producers.

The first section **“Theoretical Foundations of Strategic Management”** analyzes the evolution of the strategic management concept, systematizes the approaches of domestic and foreign scholars to its definition, improves the structure of the stages of strategy formation, and characterizes essential business strategies, including growth, stabilization, and survival strategies.

The second section **“Strategic Analysis of First Winery Station LLC”** examines the state of the wine industry and the external environment, outlining the

problems of declining exports, import pressure, and the contraction of the domestic market. It conducts diagnostics of the enterprise's internal environment, evaluating its competitiveness, financial condition, and bankruptcy probability using the Altman model. SWOT analysis and BCG matrix portfolio analysis are performed, revealing an unbalanced portfolio and the necessity to eliminate the draft wine segment.

The third section **“Justification of Measures to Improve the Company's Operational Efficiency”** proposes the implementation of a diversification strategy through the launch of non-alcoholic wine production. The feasibility of this measure is justified in view of global health and wellness trends and sober curiosity. The project's economic justification is carried out: the required investments in fixed and working capital are calculated, the total unit cost is determined, and sales volumes and profit are forecasted. The investment attractiveness is assessed using indicators such as net present value, profitability index, and payback period.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed diversification strategy and the developed business plan for the production of non-alcoholic wine by the management of LLC “Persha Vynorobna Stantsiya” (First Winemaking Station) to enhance competitiveness, enter new market niches, stabilize the financial position, and ensure the sustainable development of the enterprise in the face of modern challenges. The key approaches and calculations can be adapted for other small wineries in Ukraine.

The bachelor's thesis contains 68 pages, 16 tables, 14 figures. The list of links includes 50 names.

Key words: strategic management, essential strategy, diversification, wine industry, non-alcoholic wine, competitiveness, portfolio analysis, investment attractiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	11
1.1 Сутність стратегічного управління та етапи формування стратегії підприємства.....	11
1.2 Характеристика еталонних стратегій бізнесу.....	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»	27
2.1 Аналіз виноробної галузі та зовнішнього середовища ТОВ «Перша виноробна станція»	27
2.2 Діагностика внутрішнього середовища та оцінка ключових аспектів діяльності ТОВ «Перша виноробна станція».....	34
2.3 Аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Перша виноробна станція».....	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації.....	48
3.2 Оцінка інвестиційної привабливості проєкту	54
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економіка характеризується високою турбулентністю. Виноробна галузь України переживає кризу через війну, втрату виноградників, падіння споживання алкоголю та посилення конкуренції з імпортною продукцією. На тлі цього, сегмент безалкогольного вина на світовому та вітчизняному ринку активно зростає – тому, реалізація стратегії диверсифікації шляхом виробництва безалкогольного вина для малого нішевого підприємства є доцільною і забезпечить адаптивність нової стратегії розвитку підприємства.

Ступінь дослідження проблеми. Питанням стратегічного управління підприємством присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних основ зробили такі науковці як: І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, О. Віханський, З. Шершньова, В. Наumenко та інші. Проте, в умовах постійних змін ринкового середовища та глобалізаційних викликів існує потреба у подальшому вдосконаленні підходів до вибору і реалізації стратегії підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо реалізації стратегії розвитку ТОВ «Перша виноробна станція» для забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Для досягнення мети вирішено такі **завдання**:

- визначено сутність стратегічного управління та етапи його формування;
- охарактеризовано еталонні стратегії бізнесу
- досліджено сучасний стан, тенденції та проблеми виноробної галузі України та проаналізовано зовнішнє середовище підприємства;
- проведено діагностику внутрішнього середовища, оцінено фінансовий стан та конкурентну позицію ТОВ «Перша виноробна станція»;

- здійснено SWOT-аналіз та портфельний аналіз (матриця BCG) підприємства;
- обґрунтовано доцільність стратегії диверсифікації через запуск виробництва безалкогольного вина;
- оцінено інвестиційну привабливість проєкту.

Об’єктом дослідження є процес адаптації стратегії розвитку підприємства до умов європейської інтеграції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади адаптації стратегії розвитку підприємства до умов європейської інтеграції.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи, економіко-статистичні, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз і матрицю BCG, а також методи інвестиційного аналізу.

Інформаційно-нормативною базою дослідження виступили законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, Міжнародної організації виноградарства та виноробства, офіційна фінансова звітність ТОВ «Перша виноробна станція», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали галузевих періодичних видань та інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення результатів. Запропонована стратегія диверсифікації та розроблений бізнес-план виробництва безалкогольного вина можуть бути впроваджені керівництвом ТОВ «Перша виноробна станція» для підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринкових ніш та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Ніколаєва А.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. Наукова конференція здобувачів вищої освіти 24–27 березня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет.

Публікація. Ніколаєва А.М., Дьяченко Ю.В. Адаптація стратегії розвитку підприємства до умов європейської інтеграції. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII

Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С. 145-146.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність стратегічного управління та етапи формування стратегії підприємства

У середині XX століття більшість компаній у розвинених країнах жили переважно сьогоденням і близьким завтрашнім днем. У повоєнний період економіка багатьох держав характеризувалася відносною стабільністю: конкуренція була слабкою, ринки передбачуваними, а технологічні зміни відбувалися повільно. Більшість менеджерів займалися лише короткостроковим бюджетним плануванням на один-два роки і не відчували гострої потреби в складних прогнозах. Друкер ще у 1959 році наголошував, що довгострокове планування - це «аналіз наслідків сьогоднішніх рішень у майбутньому» [1].

З ростом економік у 1960-х роках з'явилися амбіції швидкого розвитку, і підприємства почали застосовувати метод екстраполяції: майбутнє сприймалося як покращена версія минулого. Якщо продажі зростали на 5 - 7% щороку, то прогнозували таке ж або трохи більше зростання надалі. Саме в цей період виникають перші системні підходи до довгострокового планування. І. Ансофф критикував чисту екстраполяцію та пропонував аналітичний підхід з оцінкою альтернативних сценаріїв [2].

Однак вже в 1970-х роках ситуація різко змінилася: нафтові кризи 1973 і 1979 років, швидкий технологічний прогрес, глобалізація та посилення конкуренції зробили зовнішнє середовище турбулентним. Проста екстраполяція перестала працювати, оскільки майбутнє стало менш передбачуваним. Саме тоді Ігор Ансофф вводить поняття «слабких сигналів» - ранніх, ще нечітких ознак можливих стратегічних сюрпризів чи розривів у тенденціях. У статті 1975 року він наголошував, що організації повинні

навчитися виявляти ці сигнали та реагувати на них гнучко, щоб уникнути кризових ситуацій [3]. У цей же період стратегія перестає бути просто прогнозом і перетворюється на свідомий план дій для досягнення конкурентних переваг в умовах невизначеності.

У 1980 - 1990-х роках стратегічне управління стає центральним елементом менеджменту. Ансофф у книзі «Імплементация стратегічного менеджменту» підкреслював, що стратегія має включати не лише планування, а й активне реагування на зміни середовища, механізми імплементації та контролю [4]. Генрі Мінцберг у своїй книзі 1994 року «Зліт і падіння стратегічного планування» критикував надмірно формалізовані жорсткі стратегії, доводячи, що в динамічному світі реальні стратегії часто виникають спонтанно в процесі навчання та адаптації, а не лише через детальне планування заздалегідь. Він також зауважив, що «стратегічне планування не є стратегічним мисленням; це аналіз, а синтез - це стратегічне мислення» [5].

У 1990-х роках К. Прахалад і Г. Хамел у статті «Ключова компетенція корпорації» ввели поняття ключових компетенцій - унікальних здібностей і знань, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Вони стверджували, що стратегія має будуватися навколо розвитку цих компетенцій, а не лише навколо поточних продуктів чи ринків [6]. Цю думку розвивають сучасні дослідники, підкреслюючи, що «основні компетенції - це процес командного вивчення».

У сучасних умовах ВАНІ-світу (крихкий, тривожний, нелінійний і незрозумілий) стратегічне управління перетворюється на «гнучкий адаптивний процес» [8]. А. Томпсон і А. Стрікланд визначають стратегічне управління як «процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановки цілей, розробки та реалізації стратегії, що включає аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища» [13]. Лише така динамічна стратегія дозволяє організації не лише реагувати на зміни, а й активно формувати своє майбутнє в умовах постійної турбулентності.

Для узагальнення еволюції поняття стратегічного управління, яка пройшла шлях від простого короткострокового планування до складних адаптивних систем у умовах сучасної турбулентності, доцільно виділити основні етапи його розвитку.

Ці етапи тісно пов'язані зі змінами зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та трансформацією уявлень про роль стратегії в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Основні етапи розвитку стратегічного управління систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку стратегічного управління

Етап	Період, роки	Основні особливості	Ключові дослідники
Короткострокове планування	1950-ті	Фокус на поточних операціях, бюджетне планування на 1-2 роки, стабільне середовище, слабка конкуренція, майбутнє як продовження минулого	П. Друкер
Довгострокове планування на основі екстраполяції	1960-ті	Прогнозування як покращена версія минулих тенденцій, перші системні спроби планування на кілька років	І. Ансофф (критика чистої екстраполяції, необхідність альтернативних сценаріїв)
Стратегічне планування	1970-1980-ті	Турбулентність середовища (нафтові кризи, глобалізація), слабкі сигнали, стратегія як свідомий план дій, а не лише прогноз	І. Ансофф (концепція слабких сигналів і реагування на стратегічні сюрпризи)
Стратегічний менеджмент	1980-1990-ті	Стратегія стає центральним елементом управління, увага до імплементації, emergent-стратегії, критика жорсткого планування	Г. Мінцберг, К. Прахалад, Г. Хамел
Етап адаптивних і динамічних стратегій	2000-сьогодення	Епоха BANI-світу, цифрова трансформація, стратегія як гнучкий адаптивний процес, акцент на інноваціях і швидкій перебудові	В. Ч. Кім, Р. Моборн

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши еволюцію поняття стратегічного управління, його поступовий розвиток від простого короткострокового планування до складних

адаптивних систем, а також причини виникнення, стає зрозумілим, чому стратегічне управління є невід'ємним елементом сучасного менеджменту. Воно забезпечує виживання та розвиток підприємства в умовах високої невизначеності, дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати конкурентні переваги, що особливо актуально в епоху цифрової трансформації та глобальних викликів. На основі цього історичного та теоретичного контексту доцільно перейти до узагальнення сутності стратегічного управління через аналіз тлумачень різних вчених та формування комплексного визначення, актуального на сьогодні. З цією метою наведено табл. 1.2, в якій систематизовано основні підходи до визначення поняття.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «стратегічне управління» вітчизняними та зарубіжними вченими

Автор	Визначення поняття
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [4]
У. Кінг, Д. Кліланд	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей [15]
П. Друкер	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку [10]
А. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [11]
М. Портер	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал [12]
А. Томпсон	Комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компаній на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей [13]
П. С. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [14]

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 1.2, більшість авторів сходяться в тому, що стратегічне управління є системним і безперервним процесом, орієнтованим на довгострокову перспективу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг. Спільними елементами є: прийняття рішень в умовах невизначеності, розроблення та реалізація стратегій, контроль і коригування, баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями.

Узагальнюючи наведені підходи, стратегічне управління можна визначити як безперервний адаптивний процес систематичного прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямований на формування, впровадження та коригування стратегій для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Це визначення суголосне з думкою З. Є. Шершньової, яка стверджує, що стратегічне управління - це «реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» [9].

Як і будь який процес, стратегічне управління має свою структуру, яка складається з 5 взаємопов'язаних елементів (рис. 1.1). Особливість структури стратегічного управління полягає у тому, що існує зворотний вплив кожного процесу на інші, і на всю їхню сукупність.

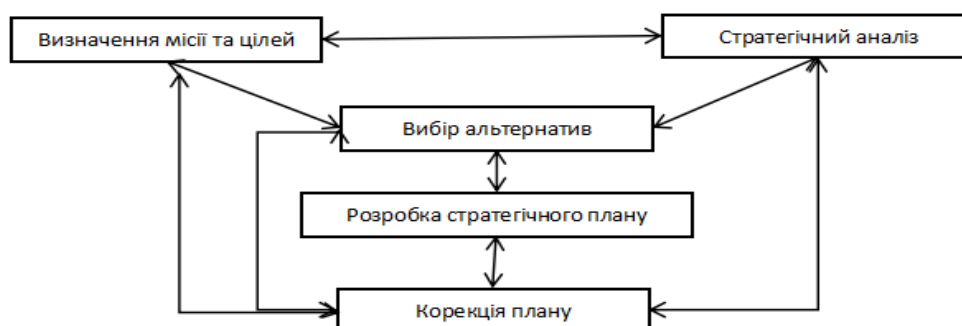


Рис. 1.1 Етапи стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [16]

1 етап - Визначення місії та цілей. Зосереджено на встановленні балансу інтересів різних соціальних груп, що зацікавлені в існуванні організації, і визначає напрямки руху підприємства у вигляді: постановки завдання, що стоїть перед підприємством і виражає сенс його існування, його призначення; визначення цілей діяльності підприємства; розбиття довгострокових цілей на підцілі і встановлення короткострокових цілей.

2 етап - Стратегічний аналіз. Включає в себе дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. До внутрішнього середовища можна віднести 5 складових:

- Маркетинг. Як стверджує П. Дойль, «маркетинг - це не набагато більше, ніж просто реклама та продаж; це комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках» [14].

- Виробництво. Ця складова є фундаментом конкурентоспроможності. Недарма М. Портер наголошував, що «конкурентна стратегія - це наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам» [12], що безпосередньо залежить від стану та продуктивності обладнання, рівня технологій, собівартості продукції та контролю якості.

- Фінанси. Значення цієї сфери важко переоцінити, адже, за висловом П. Друкера, «довгострокове планування - це аналіз наслідків сьогоднішніх рішень у майбутньому» [1], що вимагає постійного моніторингу фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ефективності інвестицій.

- Кадри. К. Прахалад і Г. Хамел ввели поняття ключових компетенцій, підкреслюючи, що «основні компетенції - це процес командного вивчення» [6]. Саме кваліфікація та компетентність працівників, корпоративна культура і система мотивації є тими унікальними здібностями, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу.

- НДДКР. У сучасному BANI-світі, який є крихким, тривожним, нелінійним і незрозумілим, стратегічне управління перетворюється на

«гнучкий адаптивний процес» [8], де інновації, розвиток технологій та автоматизація стають не просто перевагою, а необхідною умовою виживання.

Як зазначає один із засновників стратегічного менеджменту І. Ансофф, «стратегічне управління - це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення» [3].

Зовнішнє середовище поділяється на два підтипи: макро- і мікросередовище. Макросередовище включає фактори, які існують об'єктивно і мають істотний вплив на діяльність підприємства, хоча воно не має зворотнього впливу на них. Такий підхід до аналізу зовнішнього середовища перегукується з думкою А. Томпсона і А. Стрікланда, які визначають стратегічне управління як «процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановки цілей, розробки та реалізації стратегії, що включає аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища» [13]. Макрофактори включають в себе:

- Економічні - інфляція, рівень зайнятості, система оподаткування, систем пільг, рівень конкурентних відносин в економіці.
- Правові - ті чинники, які необхідно враховувати підприємству для правових взаємин у всіх сферах діяльності: права і обов'язки, що діють в економіці і оформлені в контрактному праві; правила реєстрації підприємств, закони, що регулюють використання природних ресурсів; правила, що обмежують діяльність підприємств окремих галузей, правові акти, що регулюють взаємовідносини підприємств та найманих робітників.
- Державно-політичні - визначають роль держави в економіці і характер взаємовідносин держави з діловим світом, а саме - ступінь регулювання взаємовідносин між приватним і державним сектором економіки, підтримка малого і середнього бізнесу, регулювання і захист діяльності приватного сектора економіки.

- Соціальні - враховують вплив таких чинників, як стиль життя, темпи зростання населення, демографічні процеси, національну та статеву вікову структуру.

- Технологічні - визначають напрями змін існуючих технологій і аналізуються за допомогою науково-технічного прогнозу

- Екологічні - відображають стан екології в регіоні, де функціонує підприємство; вплив технологічного процесу підприємств на навколишнє середовище; визначають екологічну чистоту продукції підприємства.

Мікросередовище включає фактори безпосереднього оточення, з якими підприємство має певні відносини.

- Споживачі - фактори, які стоять у ланцюжку просування товару до кінцевого споживача, включаючи його самого.

- Конкуренти - сила, яка впливає на підприємство, явище дуже багатогранне і залежить від інтересів діяльності окремої фірми.

- Постачальники - організації або окремі особи, які беруть участь в процесі матеріально-технічного забезпечення виробництва і науково-дослідній роботі.

- Контактні аудиторії - зовнішні сили, які впливають на прийняття рішень підприємства через різноманітного роду інтересів до діяльності підприємства.

3 етап - вибір альтернатив. На цьому етапі визначається як, якими засобами і методами будуть досягатися поставлені цілі. Етап передбачає собою не складання плану дій, а лише прийняття рішень з приводу того, що робити з кожним окремим напрямком діяльності. Ця теза цілком узгоджується з твердженням одного з провідних теоретиків стратегічного управління Г. Мінцберга, який підкреслював, що «стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки» [5].

4 етап - розробка стратегічного плану. Основним завданням етапу є створення відповідних умов для успішної реалізації обраної альтернативи.

5 етап - корекція плану.

1.2. Характеристика еталонних стратегій бізнесу

Сучасний бізнес характеризується високим ступенем невизначеності та індивідуальності: те, що є ефективним для одного підприємства, може виявитись згубним для іншого. Вибір стратегії залежить від безлічі факторів - від поведінки конкурентів до макроекономічних трендів. Однак, попри всю різноманітність ринкових ситуацій, існує обмежена кількість фундаментальних способів, якими підприємство може забезпечити собі стабільне зростання. Саме ці способи отримали назву «еталонні стратегії». Вони слугують своєрідними «шаблонами» або орієнтирами, які допомагають керівництву систематизувати бачення розвитку бізнесу та обрати найбільш перспективний напрямок руху.

Стратегії підприємства можна поділити на чотири рівня управління (рис 1.2), серед яких саме на першому розміщено застосування еталонних стратегій.



Рис. 1.2 Ієрархія стратегій управління

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Корпоративна стратегія спрямована на забезпечення ефекту синергії між бізнес-одинацями [21]. Синергія - це найважливіша характеристика складних систем, яка означає, що при взаємодії різних підрозділів і бізнес-одинаць компанії, загальний результат перевищує суму простих ефектів від

їхньої діяльності [21]. Це явище влучно описує фраза: «Щоб впоратися зі складними організаційними змінами, потрібна синергія стратегічного лідерства, інноваційного мислення та гнучкого управління».

Ділова стратегія є стратегією бізнес-одиниць і розробляється у випадку наявності у компанії самостійних видів бізнесу. Бізнес-одиниця - це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл - маркетинг, виробництво, збут, а в ряді випадків - і дослідження та розробки. Бізнес-одиниці мають велику самостійність, їх менеджери самостійно визначають стратегії виробництва, ціноутворення й збуту, стимулювання й добору персоналу, розвитку виробництва [21].

Функціональна стратегія найчастіше класифікується по функціональним підрозділам компанії або загальним видам діяльності і призначена для забезпечення виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому.

Операційна стратегія виникає з потреби ефективної реалізації корпоративної стратегії, що не може виключати з себе управління на нижчих рівнях. Лише комплексний набір стратегічного плану зможе забезпечити ефект синергії стратегії компанії в цілому.

Як було згадано раніше, корпоративна стратегія включає в себе набір еталонних стратегій, які можна поділити на три групи залежно від характеру розвитку компанії.

- Стратегії зростання - націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування [21]. Це твердження перегукується з думкою І. Ансоффа, який підкреслював, що «за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [3].
- Стратегії стабілізації - спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання - пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику [21].

– Стратегії виживання - мають на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків [21].

Серед стратегій зростання можна виділити три підтипи (рис. 1.3), залежно від того, який елемент ринкової системи вони змінюють (продукт, ринок, галузь, положення в галузі, технології).

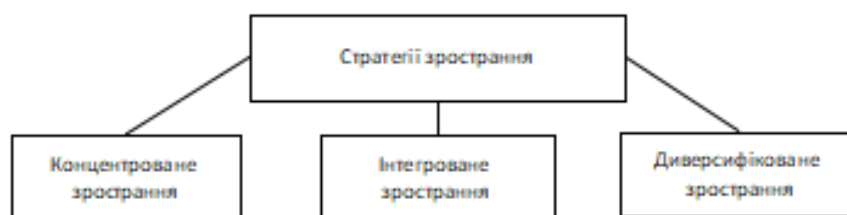


Рис. 1.3 Типи еталонних стратегій зростання

Джерело: розроблено автором

Концентроване зростання включає в себе три підтипи стратегій. Посилення позицій відповідає за зміну «положення в галузі», стратегія розвитку ринку відповідає за елемент «ринок», а розвитку продукту - за «продукт».

Стратегія посилення позиції на ринку передбачає продаж існуючих продуктів на вже освоєному ринку за допомогою агресивного маркетингу, програм лояльності та вдосконалення системи дистрибуції. Такий підхід відповідає логіці М. Портера, який наголошував, що «конкурентна стратегія - це наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі» [12]. Головна мета стратегії - продати більше того самого продукту, тим самим клієнтам, або залучити нових у вже знайомому сегменті. Такий підхід повністю відповідає відомому вислову П. Друкера: «Найкращий спосіб передбачити майбутнє - створити його» [10]. Стратегія характеризується найнижчим рівнем ризику серед стратегій зростання, оскільки максимізує потенціал поточного бізнесу без виходу за межі знайомого середовища. Вона ідеально підходить для зрілих компаній у

конкурентних галузях, де головне - це витіснити суперників і збільшити продажі.

Стратегія розвитку ринку передбачає продаж існуючих продуктів на нових ринках, як географічних, так і демографічних. Тобто, підприємство виводить той самий продукт у нові країни, регіони, сегменти клієнтів або нові канали збуту. Загалом, характеризується середнім рівнем ризику, так як потребує інвестиції у дослідження нового ринку, рекламу, дистрибуцію, проте все ще не потребує створення нового продукту. Особливістю стратегії є можливість швидкого масштабування бізнесу за рахунок вже існуючого сильного бренду та так званої “перевіреної форми успіху”. Компанія використовує глобальну репутацію, як основу для входу, мінімізуючі витрати на розробку.

Стратегія розвитку продукту передбачає створення нових продуктів для вже існуючих ринків. Тобто, стратегія передбачає інвестиції в удосконалення товарів і послуг для вже наявної аудиторії. Характеризується середнім рівнем ризику, потребує інвестиції в інновації, дослідження існуючої клієнтської бази, і часто зображується в оновленні бренду або упаковки. Найбільшу ефективність стратегія показує в динамічних галузях, де споживачі очікують постійних оновлень і готові платити за інновації від улюбленого бренду, наприклад iPhone.

Інтегроване зростання включає в себе зворотню та пряму вертикальну інтеграцію, що змінює «галузь» та «положення в галузі», а також горизонтальну інтеграцію, що змінює лише елемент «положення в галузі».

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції передбачає рух підприємства по ланцюжку створення вартості «вгору» і взяття під контроль постачальників сировини, матеріалів або послуг. Стратегія передбачає як створення власних дочірніх структур для виробництва необхідних компонентів, так і придбання вже існуючих компаній-постачальників. Основною метою стратегії є зменшення залежності від зовнішніх постачальників, стабілізування ціни та підвищення контролю якості.

Особливістю стратегії є перетворення постачальника на конкурентну перевагу, тобто замість переговорів про ціни та терміни, відбувається повний контроль. Стратегія знижує ризики дефіциту, пришвидшує впровадження нових технологій, а також захищає інтелектуальну власність, проте потребує великих інвестицій і також несе ризик можливого відволікання від основного бізнесу.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції передбачає зростання підприємства по ланцюжку створення вартості «вниз», через придбання або контроль над дистриб'юторами, роздрібними мережами, системами продажу та сервісного обслуговування, що знаходяться між виробником і кінцевим споживачем. Це може зображуватися як в відкритті власних магазинів, запусках прямих онлайн каналів, створенні сервісних центрів, так і в придбанні ретейлерів.

Стратегія характеризується фокусом на кінцевому клієнті, дозволяє будувати прямий діалог з споживачем, а також контролювати ціноутворення і додаткові прибутки від роздрібної маржі.

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає придбання, злиття або поглинання компанії, що діє на тому ж рівні ланцюжка створення вартості в тій самій галузі, себто компанії-конкуренти. На відміну від вертикальної інтеграції, горизонтальна працює на одному етапі виробництва і має на меті різко збільшити ринкову частку, зменшити конкуренцію, досягти економії на масштабі та отримати синергію (спільне використання ресурсів, технологій, бренду).

Особливістю стратегії є швидке зростання ринкової влади та бар'єрів для входження нових гравців на ринок. Однак, як застерігає М. Портер, «компанія лише тоді здатна перевершити конкурентів, коли вона здатна формувати довгострокову відмінність» [12]. Проте стратегія має високий ризик регуляторних блокувань з боку антимонопольних організацій. Загалом стратегія збільшує клієнтську базу, підвищує цінність для акціонерів та переговорну силу з постачальниками, проте несе за собою ризик втрати

гнучкості, надмірної бюрократії, а також зниження рівня конкуренції, що безпосередньо шкодить споживачам. На сьогоднішній день горизонтальна інтеграція часто поєднується з цифровою трансформацією, коли підприємство не просто поглинають конкурентів, а швидше купують технології та дані.

Диверсифіковане зростання включає в себе підтипи центральної диверсифікації, що змінює «продукт» і частково «технології», горизонтальної диверсифікації, що змінює лише «продукт» та конгломеративної диверсифікації, що є найскладнішою, так як змінює всі 5 елементів ринкової системи.

Стратегія центральної або концентричної диверсифікації передбачає розробку та виведення нових продуктів, які технологічно або комерційно пов'язані з існуючими на вже освоєному ринку, з використанням наявної спеціалізованої системи розподілу, логістики, бренду та знань про клієнтів. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нові продукти виникають як продовження наявних компетенцій компанії. Наприклад, спільні технології, сировина чи канали збуту. Саме така стратегія допомагає якнайкраще зобразити синергію ресурсів без радикального виходу в незнайомі сфери.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає виведення нових технологічно не пов'язаних продуктів на існуючий ринок для вже наявних клієнтів. В цій стратегії підприємство орієнтується на задоволення додаткових потреб цієї самої аудиторії, використовуючи наявні можливості (бренд, постачальників, дистрибуцію, маркетинг), але вимагає нових технологій виробництва, тобто новий продукт є супутнім до основного.

Стратегія конгломеративної диверсифікації передбачає розширення за рахунок технологічно повністю не пов'язаних продуктів на нових ринках. Підприємство виходить у абсолютно нові галузі, без спільних технологій чи клієнтів. Ця стратегія є найскладнішою, так як вимагає нових компетенцій, ресурсів і управління різнорідними бізнесами, а також потребує значних фінансових ресурсів, компетентного менеджменту та адаптації до специфіки

нових ринків. Незважаючи на складність втілення стратегії, серед переваг можна виділити максимальну диверсифікацію ризиків, стабільність доходів і доступ до нових джерел зростання.

Також серед еталонних стратегій виділяються стратегії скорочення. Вони відносяться, як до стратегії стабілізації, так і виживання. На відміну від стратегії зростання, спрямованої на розширення, стратегії скорочення фокусуються на зменшенні масштабів, оптимізації ресурсів, збереження ліквідності та виживання бізнесу в цілому. Такі стратегії характеризуються високим рівнем ризику, проте загалом можуть бути необхідними для уникнення банкрутства підприємства.

Першою серед них можна виділити стратегію ліквідації, тобто повне припинення діяльності компанії з розпродажем усіх активів для погашення боргів кредиторам. Стратегія застосовується в крайньому випадку, коли відновлення бізнесу неможливе або економічно недоцільне.

Стратегія збору врожаю передбачає максимізацію короткострокового грошового потоку від бізнесу або продукту, що вже не має перспектив зростання або продажу з вигодою. Компанія може різко скоротити інвестиції, підвищити ціни, зменшити асортимент, але загалом продовжує підтримувати мінімальні продажі для генерації доходу від цього бізнесу.

Стратегія відсікання зайвого передбачає продаж частини бізнесу, бренду чи активів, що не відповідають загальній стратегії, є збитковими або відволікаються ресурси від головної мети. На відміну від стратегії збору врожаю, де ми “вичавлюємо” останні можливості з бізнесу, який закривається, стратегія відсікання зайвого передбачає неможливість отримання високих прибутків ні на даному етапі, ні пізніше.

Стратегія скорочення витрат фокусується на радикальному скороченні витрат. Це може бути штат, закупівлі, маркетинг і т.д., але стратегія передбачає реструктуризацію процесів та переорієнтацію ресурсів для відновлення прибутковості. Часто включає повне перезавантаження бізнесу.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління пройшло довгий шлях від звичайного короткострокового бюджетування до гнучкої системи, яка допомагає підприємству не просто виживати, а активно формувати своє майбутнє в умовах постійних змін. Сучасний BANI-світ вимагає від підприємств не лише реагувати на слабкі сигнали у вигляді швидкої адаптації, але й використовувати невизначеність як можливість для зростання. Саме на цьому будується поняття сучасного стратегічного управління.

Сутність стратегічного управління полягає в постійному балансі між цілями компанії, її внутрішніми ресурсами та зовнішнім середовищем. П'ять взаємопов'язаних етапів стратегічного управління створюють замкнутий цикл, де кожне рішення впливає на наступне. Це дає чіткий і універсальний алгоритм дій який можна застосувати на будь-якому підприємстві незалежно від галузі.

А еталоні стратегії, як частина одного з етапів стратегічного управління, це так звані “готові шаблони”, які спрощують вибір напрямку розвитку підприємства. Стратегії допомагають керівництву компанії зрозуміти, що саме потрібно робити в конкретній ситуації: розширюватися, утримувати позиції чи рятувати бізнес.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

2.1. Аналіз виноробної галузі та зовнішнього середовища ТОВ «Перша виноробна станція»

У 2024 році виробництво вина стало найнижчим у світі з 1961 року. За даними Міжнародної організації виноградарства та виноробства, світовий обсяг оцінюється у 231 мільйон гектолітрів [22]. Для порівняння, це на 2% менше, ніж у 2023 році, та на 13% нижче середнього показника за останні 10 років [22].

Україна не є винятком, на що вказують показники ємності ринку і експортно-імпоротної діяльності винного ринку. Проте не можна не зважати і на військовий стан в країні, який змушує виноробні адаптуватися до великої кількості кризових обставин одночасно.

В першу чергу це зображується на територіальному питанні. Історично Україна - виноробна країна. У 1960-х роках ми мали понад 400 тисяч гектарів виноградників, у 2000 р. - ще 160 тисяч. «Площі під виноградниками в Україні сьогодні скорочуються дуже стрімко. Якщо порівнювати з 2021 роком, коли, відповідно до статистики, приблизно 45 тис. га було зайнято під виноградниками, зараз площі значно менші. Крім того, що виноградники викорчуюють, частина плантацій у Херсонській, Запорізькій областях залишилися під окупацією. На сьогодні, відповідно до статистичних даних, площі під виноградниками в Україні становлять приблизно 15 тис. га. [23]. Але скільки площ під окупацією. Наразі відомо про приблизно 60 тис. га станом на 2022 рік, окуповані РФ», - розповів голова громадської спілки «УкрСадВинПром» [23]. Наразі найбільша площа насаджень зосереджена в Одеській області, а саме центральній і південній частині.

За останні роки середня врожайність винограду по країні становила приблизно 7-8 т/га. Це типова врожайність, якщо немає ніяких глобальних погодних катаклізмів. 2025 рік був проблемним з погляду опадів на півдні. Посушлива погода спостерігається вже три роки поспіль. Незважаючи на досить низьку врожайність винограду, за підсумками 2025 р. його якість залишається на високому рівні, відповідно, якість вин також буде хорошою [23].

Одним із ключових регуляторних факторів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність українського виноробства та баланс між імпортом і місцевим виробництвом, є акцизне оподаткування. Згідно зі статтею 215 Податкового кодексу України, станом на 2026 рік ставки акцизного податку на вино залишаються стабільними після підвищення, запровадженого з 1 вересня 2024 року. Для звичайних (неігристих) столових вин, суслу та зброджених напоїв натурального бродіння міцністю понад 1,2 % і до 15 % ставка становить 0,01 грн за 1 літр. Водночас для ігристих, газованих, ароматизованих вин та проміжних продуктів міцністю понад 1,2 % і до 22 % акциз становить 12,23 грн за 1 літр. Додатково діє 5 % акцизного податку з роздрібної торгівлі, який сплачується продавцем і включається в кінцеву ціну для споживача. Низький акциз на столові вина дозволяє українським виробникам утримувати конкурентні ціни порівняно з імпортною продукцією, на яку накладаються ще й митні платежі, логістичні витрати та ПДВ.

На сьогоднішній день основною проблемою виноробів є питання експорту і конкуренція з великою кількістю імпорту. Також, український ринок вина має специфічні особливості споживчих тенденцій. Значна частка покупок вина припадає саме на жінок, які часто обирають цей напій для соціальних подій чи гастрономічних уподобань [25]. Однак, попри потенціал українського виробництва, спостерігається тенденція до переваги імпортних вин.

До початку повномасштабного вторгнення показники імпорту вина були достатньо високими, відображаючи стійкий попит на іноземну

продукцію. Однак, у 2022 році імпорт різко впав через введення воєнного стану, логістичні складнощі, а також тимчасову заборону на продаж алкоголю, яка згодом переросла в обмежений режим. Найбільшим викликом стає логістика, що безпосередньо впливає на кінцеву ціну продажу вина. У середньому, ціни на вино зросли на 40-50%, що особливо позначилося на імпортній продукції. Зокрема вина з Бургундії, Луари, Іспанії та Аргентини значно подорожчали, тоді як ігристі вина з Італії збільшилися в ціні на 15-20% [26]. Попри перелічені труднощі, вже в 2023 році обсяги імпорту вин в Україну зросли на 1,5% відсотків порівняно з 2022 роком досягнувши близько 188,52 млн доларів (рис. 2.1).

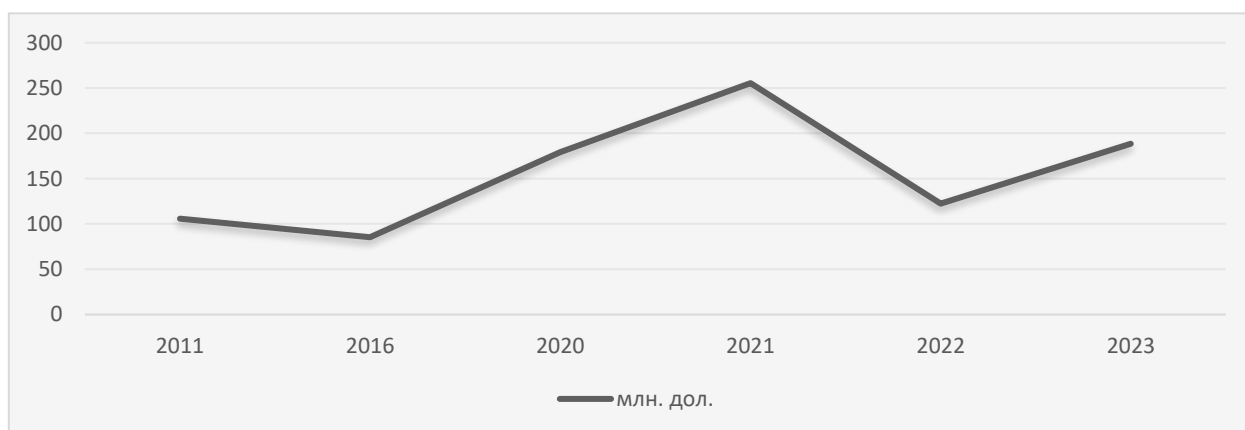


Рис. 2.1 Динаміка показників імпорту вина в Україну 2011-2023 рр., млн. дол.
Джерело: розроблено автором на основі [26-30]

Ціна є одним із найважливіших факторів, що визначає попит на вино. За даними Міністерства фінансів України у 2026 році середня ціна на вино склала 135,94 грн за 0,75 л. Як видно з рис. 2.2 протягом вересня 2025 - березня 2026 року ціна поступово зростала з 121,11 грн до 135,94 грн, тобто загальне підвищення склало близько 12,2 %. Це зростання зумовлене вищими витратами на сировину, інфляцією, підвищенням мінімальних роздрібних цін та загальним тиском логістики в умовах воєнного стану. Середня ціна на імпортне вино в Україні у 2026 році значно вища і становить 250-500 грн за пляшку 0,75 л. Така різниця пояснюється митними платежами, логістичними

витратами, курсом валют та вищим акцизним навантаженням на окремі категорії імпоротної продукції.



Рис. 2.2 Динаміка середньої ціни на вина вітчизняні столові, грн

Джерело: розроблено автором на основі статистики Міністерства фінансів

Незважаючи на ціновий фактор, споживачі часто сприймають імпортну продукцію як ту, що має вищу якість та належить до преміум класу. Ймовірно, ця думка сформувалась під впливом глобального домінування таких країн виробників як: Франція, Італія та Іспанія, які традиційно асоціюються з винною культурою та експортом у великих обсягах (рис.2.3).



Рис. 2.3 Структура імпорту вин в Україну за країнами

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Проте не можна стверджувати, що українські вина поступаються в своїй якості. Вони є більш орієнтованими не на масове виробництво, а на ексклюзивність та унікальність, себто нішеві сегменти ринку. Замість фокусу

на кількісних показниках, українське виноробство прагне до індивідуальності та автентичності, що дозволяє виділятися на тлі масового експорту європейських гігантів. Ця тенденція яскраво підкріплюється золотою нагородою на престижному конкурсі Decanter World Wine Award у 2024 році, де українські вина перевершили багатьох європейських конкурентів. Такі успіхи стали можливими попри численні виклики, включаючи геополітичну нестабільність та економічні труднощі, що свідчать про високий потенціал українського виноробства на міжнародній арені.

У 2021 році обсяг експорту українського вина досягав близько 16,45 млн. дол., що значно поступалося показникам імпорту підкреслюючи дисбаланс у торгівлі. Цей рівень відображає фокус українського виноробної галузі на традиційні ринки збуту, що були відносно стабільними. Проте, у 2022 році ситуація різко погіршилася через військовий стан, логістичні складнощі та втрати ключових партнерів, призводячи до суттєвого падіння експортних обсягів. У 2023 році показники не демонстрували зростання, залишаючись на рівні близько 8,8 млн. дол. (рис. 2.4).

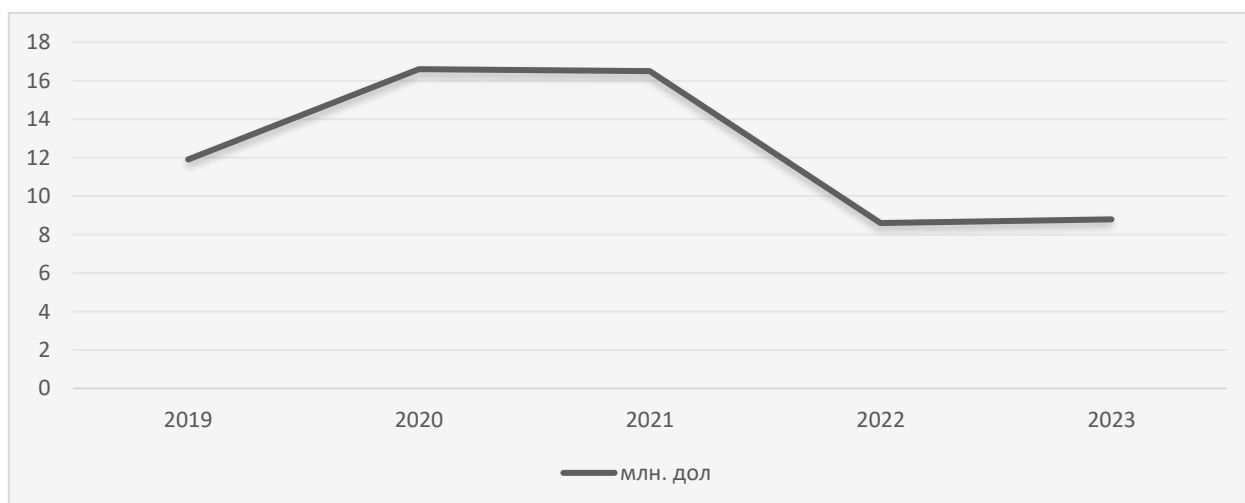


Рис. 2.4 Експорт вина з України 2019-2023 рр., млн. дол.

Джерело: розроблено автором на основі [26-30]

Загалом, споживання вина в Україні демонструє тенденцію до зниження і це не обмежується лише змінами в споживчих уподобаннях, але і демографічними факторами. Значна кількість населення виїхала за кордон

через війну або була мобілізованою, що призвело до скорочення внутрішнього ринку. Крім того, вино традиційно не є найпопулярнішим алкогольним напоєм в Україні, поступаючись міцним спиртним напоям, таким як горілка чи коньяк. Для подолання цих бар'єрів необхідні системні заходи з просвітництва населення задля підвищення обізнаності щодо переваг українського вина, проте такі ініціативи вимагають значних інвестицій у час, знання, фінансові ресурси та зусилля, включаючи освітні кампанії, дегустації та партнерства з медіа. Проте держава не фінансує такі ініціативи, тож вони є вкрай затратними для приватних підприємств. Також, зважаючи на ситуацію в країні, пріоритетним завданням є збереження існуючих досягнень та стабілізація ринку, а не радикальні трансформації, які можуть зачекати більш сприятливий період.

Отже, загальногалузевий аналіз демонструє складну, але не безперспективну ситуацію в українському виноробстві. Для розуміння реальних можливостей адаптації та зростання доцільно перейти до характеристики конкретного підприємства - ТОВ «Перша виноробна станція».

Конкурентне середовище в українському виноробстві, особливо в Одеській області, досить насичене, бо регіон традиційно є лідером виноградарства (понад 60% усіх виноградників України). ТОВ «Перша виноробна станція» є малим підприємством і конкурує як з середніми і малими виробниками, так і великими підприємствами лідерами галузі. Проте, на фоні конкуренції з великими виноробнями, сильною стороною ТОВ «Першої виноробної станції» є саме історична локація в будівлі 1905 року, яку можна використовувати для енотуризму. Загалом конкуренція гостра, але ніша якісних малих партій крафтового вина ще не повністю зайнята, тому виноробню можна назвати перспективним підприємством.

Постачальники для виноробні - це ключовий елемент, бо якість вина починається з винограду. ТОВ «Перша виноробна станція» має власні виноградники площею близько 76 - 95 га навколо населених пунктів Барабой, Доброолександрівка та Лібенталь Овідіупольського району. Ґрунти тут -

південні малогумусні чорноземи, ідеальні для накопичення цукрів у ягодах. Основні сорти: Каберне-Совіньон, Мерло, Шардоне, Ркацителі, а також місцеві - Одеський чорний, Мускат одеський, Сухолиманський білий. Виноград вирощується з мінімальним використанням хімікатів, з акцентом на екологічність і раціональне підживлення [31].

Крім власної сировини, компанія співпрацює з технічними сортами з Інституту виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова (колишнє дослідне господарство «Таїровське»), звідки раніше прийшли багато спеціалістів підприємства. Це дозволяє отримувати якісний посадковий матеріал і консультації. Постачальниками обладнання виступають європейські компанії (ємності з нержавіючої сталі, чиллери, преси), бо сучасна лінія виробництва потребує точного контролю температури бродіння. Бутлі, корки та етикетки закупаються в українських постачальників, але точні назви не розголошуються публічно. Переробка ведеться на сучасному обладнанні, а віджим іноді роблять на дерев'яному пресі для делікатності - це теж залежить від надійних постачальників матеріалів [32]. У воєнний час постачальники стикаються з проблемами логістики та зростання цін на добрива, тому компанія намагається максимально використовувати власні ресурси.

Споживачі - це головна цільова аудиторія, від якої залежить прибуток і компанія орієнтується на свідомих покупців, які цінують якість, історію і локальний продукт. Основна частина продажів йде через власну фірмову мережу магазинів на Одещині, а також онлайн-платформу Prom.ua, де компанія продає вже 9 років. Тут покупці обирають як розливні вина (знижка 10% від 10 л), так і пляшкові - сухі, напівсухі, десертні та спеціальні (прототипи Марсали, Кагору). Цільова аудиторія - люди 25 - 55 років з середнім і вище середнього доходом, які цікавляться енотуризмом, крафтовими продуктами і готові платити за «вино з характером» [31].

За даними ринку, українські споживачі все більше переходять на локальні вина через зростання довіри до вітчизняних брендів і тренд імпортозаміщення. Особливо популярні вина з Одеського чорного сорту, які

має в асортименті компанія. Молодь обирає безалкогольні або низькоалкогольні варіанти, а старше покоління - традиційні десертні. Компанія не постачає в великі супермаркети, тому уникає конкуренції з мас-маркетом і тримає лояльних клієнтів, які приїжджають саме за «Виноробною станцією» [32] .

Зважаючи на описані вище тенденції та аналіз обраного підприємства, доцільно орієнтуватися на сучасні глобальні тренди, які можуть забезпечити стійкість та зростання галузі. Одним із перспективних напрямків є виробництво безалкогольного вина, яке набуває все більшої популярності серед молоді. Інтеграція таких тенденцій у стратегії розвитку виноробства не лише компенсує зниження традиційного споживання, але і позиціонує українську продукцію, як сучасну та адаптивну до змін у суспільстві. Загалом, успіх галузі залежить від балансу між збереженням традицій якості та адаптації до нових реалій ринку, що наразі і спостерігається на практиці.

2.2. Діагностика внутрішнього середовища та оцінка ключових аспектів діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»

Компанія «Перша виноробна станція» є товариством з обмеженою відповідальністю заснованим 15.11.2000 року на місці колишньої виноробної станції, заснованої В.Є. Таїровим у 1905 році на березі Сухого лиману поблизу Одеси і знаходиться за адресою пров. Ентузіастів буд 6а, с. Великодолинське, Україна. Код ЄДРПОУ: 31207146. Статутний капітал ТОВ складає 4 500 000.00 грн, бенефеціарами є сім'я Дулових. Компанія керується Узюмовим Сергієм Борисовичем, що також виконує функції головного бухгалтера.

Головною метою діяльності компанії є вираження через вино характеру місцевості, працьовитості місцевих жителів, традиції і новаторство, закладені В.Є. Таїровим, та поєднанні зі світовим досвідом. Філософія компанії зосереджена на тому, що «Репутація понад усе» - це головний принцип, на якому побудований весь проєкт. З інтерв'ю керівника підприємства Василя

Дулова: «ідеєю створення цього проєкту з самого початку була популяризація напрацювань, досягнень і спадщини самого В.Є. Таїрова та науковців Інституту, зокрема просвітницька робота з населенням і студентами. До нас на практику постійно приїжджають студенти з України та з-за кордону. Тому наша мета - популяризувати весь напрацьований потенціал станції від часів Таїрова і до сучасних набутків» [32].

Серед цілей компанії є:

- Відродити історичну Виноробну станцію Таїрова (1905 рік) - реставрація тривала 20 років, виробництво запущено у 2007 році.
- Зменшити застосування хімічних засобів захисту, впроваджувати раціональне підживлення ґрунту та лози (екологічність і захист здоров'я).
- Вирощувати та просувати місцеві сорти (Сухолиманський білий, Одеський чорний, Мускат одеський) поряд з класичними європейськими.

У довгостроковій перспективі, компанія планує розвивати галузь, роблячи українські вина впізнаваними у всій Європі та всьому світі, як продукт вартого рівня.

Колектив компанії станом на 2025 рік налічує 11 осіб і включає в себе колишніх провідних науковців та спеціалістів з лав Інституту та дослідного господарства «Таїровське». Це невелика кількість порівняно з попередніми роками (22 особи у 2021 - 2023 рр.) і пояснюється кількома факторами, типовими для виноробної галузі України: сезонність виробництва; сімейний характер бізнесу, що дозволяє оптимізувати штат і уникати зайвих адміністративних посад; вплив повномасштабної війни з 2022 року (мобілізація кваліфікованих спеціалістів, міграція населення, економічні труднощі та загальний дефіцит робочої сили в аграрному секторі Одещини).

Компанія випускає 26 найменувань винопродукції під маркою «Виноробна станція», що включає в себе: столові сухі, напівсухі, напівсолодкі, міцні та десертні вина спеціального типу. До асортименту входять прототипи відомих світових вин, зокрема марсала, малага, токай, кагор, херес, мадера, портвейн та кюрдамир. Реалізується продукція у власних фірмових магазинах,

а також через електронні канали: офіційний сайт компанії, платформа Prom.ua (компанія є PRO-продавцем вже 9 років), портал Win.ua і тд. Наразі ці особливі вина широко відомі переважно на Одещині. Обсяги виробництва залишаються невеликими, тому у роздрібні мережі та спеціалізовані магазини свої вина «Виноробна станція» не постачає. Такий вибір стратегії дозволяє повністю контролювати якість і безпосередньо спілкуватися зі споживачем.

Головним принципом маркетингової політики є філософія «Репутація понад усе». Покупець при такій політиці стає головним мірилом правильності обраного шляху, де виробляються вина високої якості в лімітованому обсязі. Саме заради задоволення смаку найвибагливішого споживача компанія постійно вдосконалюється, щоб через вино виразити характер місцевості, ментальність місцевих жителів, традиції і новаторство, закладені В.Є. Таїровим.

Хоча частка компанії на українському ринку є незначною, вона займає унікальну нішеву позицію, що побудована на історичній спадщині Виноробної станції Таїрове. Завдяки обраній стратегії компанія міцно закріпилася в сегменті преміум і спеціалізованих вин історичного типу, де якість і автентичність переважають над обсягом.

Особливість бренду - в симбіозі науки, історії та сучасних технологій: саме завдяки цьому компанія регулярно отримує нагороди на Всеукраїнському конкурсі «Odesa Wine & Spirit Awards» (золото та срібло за малагу, токай, монастирське та фракійське вина у 2022 - 2023 роках) та на регіональних змаганнях «Одеський залив» [33].

Реклама та просування мінімальні та цілеспрямовані: компанія не використовує масову телерекламу чи білборди, а покладається на репутаційний маркетинг. Споживачі дізнаються про бренд через: участь у професійних форумах і галузевих виставках, соціальні мережі (Instagram та Facebook - пости про виробництво, дегустації та нагороди); сарафанне радіо та рекомендації сомельє в Одесі. Такий підхід ідеально відповідає філософії «якість замість кількості» і дозволяє бренду залишатися ексклюзивним.

Кількість вирощеного винограду строго регламентується. Основний акцент робиться на якісні показники винограду, що дозволяє забезпечити високу якість кінцевої продукції. Ведення виноградарства базується на таких принципах як:

- скорочення застосування хімічних засобів захисту та управління ризиками для здоров'я і навколишнього середовища;
- захист ґрунту від руйнівного впливу завдяки впровадженню методів «раціонального» підживлення ґрунту і лози.

Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови (південні малогумусні чорноземи, сума активних температур 3250 - 3350°C, вегетаційний період 185 - 190 днів, опади 350 - 370 мм на рік) були відомі ще давнім грекам, які у VI столітті до н.е. успішно вирощували тут виноград [31]. Сучасні наукові дослідження підтверджують наявність унікальних екологічних ніш для виробництва елітних вин.

Обсяги виробництва невеликі: залежно від року підприємство переробляє до 200 тонн винограду за сезон. Компанія повністю відмовилася від поточкових ліній радянських часів і впровадила сучасне автоматичне обладнання європейського виробництва. Серед ключових елементів: потужний чиллер для точного контролю температури, ємності з нержавіючої сталі об'ємом до 3000 дал з конічним дном, а також класичний дерев'яний корзинчатий прес для делікатного віджиму невеликих партій [31]. Контроль якості здійснюється зовнішній та внутрішній. [31]. Розмір виробничих площ становить близько 1000 кв.м.

Проаналізуємо фінансовий стан компанії у 2025 році, він характеризується стабільною прибутковістю на тлі помітного зниження доходу, що підтверджується табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Перша виноробна станція» за 2020-2025 рр., грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Дохід від реалізації	3971200	3863400	3874400	4439200	6422400	4885400

Продовження табл. 2.1

2. Чистий прибуток	16200	66600	5000	50200	60300	68400
3. Активи	5361700	5668200	5305700	5487300	7204200	7599100
4. Зобов'язання	-	4016200	3648500	3480000	4978400	5313000
5. Кількість працівників	-	22	19	22	16	11
6. Дохід на працівника	-	175609	203916	201782	401400	444127

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.1, підприємство пройшло через значні коливання доходу, причиною яких є поєднання весняних заморозків, трирічної посухи та загального зниження купівельної спроможності населення через воєнний стан. Водночас чистий прибуток залишається позитивним, а продуктивність праці суттєво зростає, що свідчить про ефективне управління витратами та свідоме скорочення штату у межах сімейного бізнесу.

Більш детальний аналіз фінансового стану проведено за основними групами показників: ліквідності (табл. 2.2), фінансової стійкості (табл. 2.3), рентабельності (табл. 2.4), формування прибутку (табл. 2.5) та ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана (табл. 2.6).

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Перша виноробна станція»

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відх.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20-0,35	-0,04	-0,007	-0,033
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,7-1	0,14	0,1	-0,04
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1-2	0,13	0,12	-0,01

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Низькі значення коефіцієнтів формально вказують на обмежену платоспроможність і ризики несвоєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Однак у контексті діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» така ситуація є закономірною: значна частина оборотних коштів

«заморожена» в запасах готової продукції, які приносять прибуток лише через 1 - 3 роки. Для малого нішевого виноробства з акцентом на преміум-сегмент це не критична проблема, а особливість бізнес-моделі.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Перша виноробна станція»

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	0,31	0,3
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	Менше 1	2,24	2,32
3. Наявність власних оборотних коштів	Збільшення	632,6	629,4
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4...0,6	0,284	0,275
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	0,112	0,115

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши показники рентабельності, можна побачити, що коефіцієнт автономії на рівні 0,3 та співвідношення залучених і власних коштів 2,32 свідчать про помітну залежність від кредиторів. Водночас зростання активів до 7 599 100 грн показує, що підприємство активно інвестує в розвиток, а не просто «виживає». Для сімейного бізнесу така структура капіталу є типовою і не несе загрози втрати контролю.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Перша виноробна станція»

Показники	2024 р	2025р
1.Рентабельність реалізованої продукції, %	0,06	0,04
2. Рентабельність продаж, %	0,012	0,011
3. Рентабельність виробництва, %	0,008	0,009

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Значення рентабельності реалізованої продукції 0,04 %, продажів - 0,011 % і виробництва - 0,009 % відображають високу собівартість через обмежені обсяги та акцент на якість, а не на масовість. Стратегія «репутація

понад усе» свідомо жертвує маржею заради унікальності продукції та лояльності клієнтів.

Таблиця 2.5

Формування прибутку ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник, тис. грн	2024 р.	2025 р.
1. Прибуток від основної операційної діяльності	3886,4	4737,1
2. Фінансовий результат від іншої діяльності	-3752,1	-4506,9
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	134,3	230,2
4. Фінансовий результат від іншої діяльності	-59,7	-150,5
5. Фінансовий результат до оподаткування	74,6	79,7
6. Податок на прибуток	14,30	11,30
7. Чистий фінансовий результат	60,30	68,40

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами таблиці 2.5 видно, що в прибуток від операційної діяльності зріс до 4737,1 тис. грн, а чистий прибуток збільшився з 60,30 тис. грн до 68,40 тис. грн. Це підтверджує ефективність підприємства навіть у складних умовах 2025 року.

Для повноцінного дослідження фінансових можливостей ТОВ виникає необхідність проведення більш складного системного аналізу. Цій меті в певній мірі задовольняє п'ятифакторна модель Альтмана, яка за результатами розрахунку обмеженого числа найбільш важливих і розповсюджених фінансових коефіцієнтів дає висновок про ймовірність банкрутства. Результати розрахунків ймовірності банкрутства згідно п'ятифакторної моделі Альтмана наведено у табл 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник	2024 р.	2025 р.
x1	0,088	0,083
x2	-0,29	-0,27
x3	0,0104	0,0105
x4	0,45	0,43
x5	0,68	0,85
Z	0,68	0,86

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 \times x_1 + 1,4 \times x_2 + 3,3 \times x_3 + 0,6 \times x_4 + 0,999 \times x_5, (2.1)$$

де Z - ймовірність банкрутства

x_1 - відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

x_2 - відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

x_3 - відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

x_4 - відношення власного капіталу до зобов'язань;

x_5 - відношення чистого доходу до всього активів.

Значення Z -рахунку формально потрапляє в «червону зону». Проте для невеликого сімейного виноробного підприємства з сильною історичною репутацією, власною сировиною та прямими каналами збуту цей показник має обмежену прогностичну силу. Він лише підкреслює необхідність подальшого підвищення ліквідності та оптимізації структури капіталу.

2.3. Аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Перша виноробна станція»

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція» доцільно обрати підприємства-лідери для того щоб виявити слабкі та сильні сторони нашого підприємства в порівнянні з еталонами, а також можливості диференціації та зрозуміти, де наша компанія може конкурувати, а в чому варто розвиватися. З огляду на це, для ґрунтовного порівняльного аналізу стратегічного потенціалу доцільно розглянути ТОВ «Шабо» як репрезентанта великого виробника, що формує галузеві стандарти, та виноробню «Колоніст», яка за розміром угідь, обсягами випуску й ринковою поведінкою найповніше відображає середній сегмент українського виноробства.

Еталоном промислового лідера виноробної галузі можна вважати «Шабо». Компанія була заснована в 2003 році, має 1200 га власних виноградників, переробляє понад 20 000 тонн винограду за сезон, має сучасний комплекс з великими ємностями для зберігання. як наслідок має

понад 200 найменувань тихих та ігристих вин, вермутів, бренді, коньяків і виноградної горілки. Має широкий асортимент від щоденних до колекційних продуктів. В виробництві використовує класичні технології в поєднанні з європейськими сортами винограду. Статус лідера галузі підтверджує наявність понад 500-600 міжнародних винагород.

Середнім за розміром підприємством можна вважати виноробню «Колоніст» засновану у 2005 році. має близько 50 га власних виноградників, де використовується ручний збір та сучасне обладнання з Франції, Італії і Німеччини в поєднанні з барріками зі сторічного французького дуба. Виробництво охоплює близько 280 тисяч пляшок на рік та має високу якість, що підтверджується нагородами в International Wine Challenge, TOP-24 і TOP-12 найкращих вин України, Wine Premier Awards, а також присутністю у ресторанах Франції, Великій Британії та Польщі.

Надалі зведемо інформацію про конкурентів у табл. 2.7, де буде проведено оцінку за всіма критеріями, встановимо питому вагу кожного з критеріїв, враховуючи його важливість для галузі, та розрахуємо середньозважену оцінку для кожної компанії, що дозволить отримати інтегральний показник їхньої конкурентоспроможності і зобразити в багатокутнику конкурентоспроможності (рис. 2.5).

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств

Критерії	Вага	Перша виноробна станція	Колоніст	Шабо
Частка ринку	0,15	3	4	10
Репутація та історична спадщина	0,15	9	8	10
Унікальність асортименту	0,12	8	9	8
Якість продукції та нагороди	0,12	7	7	10
Виробничі потужності / обсяги	0,10	4	6	10
Фінансова стійкість	0,10	4	7	9
Ефективність маркетингу	0,10	5	8	10
Екологічність виробництва	0,08	8	6	6
Ефективність каналів збуту	0,08	5	8	10
Стабільність бізнесу	0,10	5	8	10
Середньозважена оцінка		6,44	7,74	9,3

Джерело: розроблено автором

За результатами порівняльної оцінки ТОВ «Перша виноробна станція» отримала середньозважену оцінку в 6,44 бала, що свідчить про помірну конкурентну позицію підприємства в нішовому сегменті ринку.

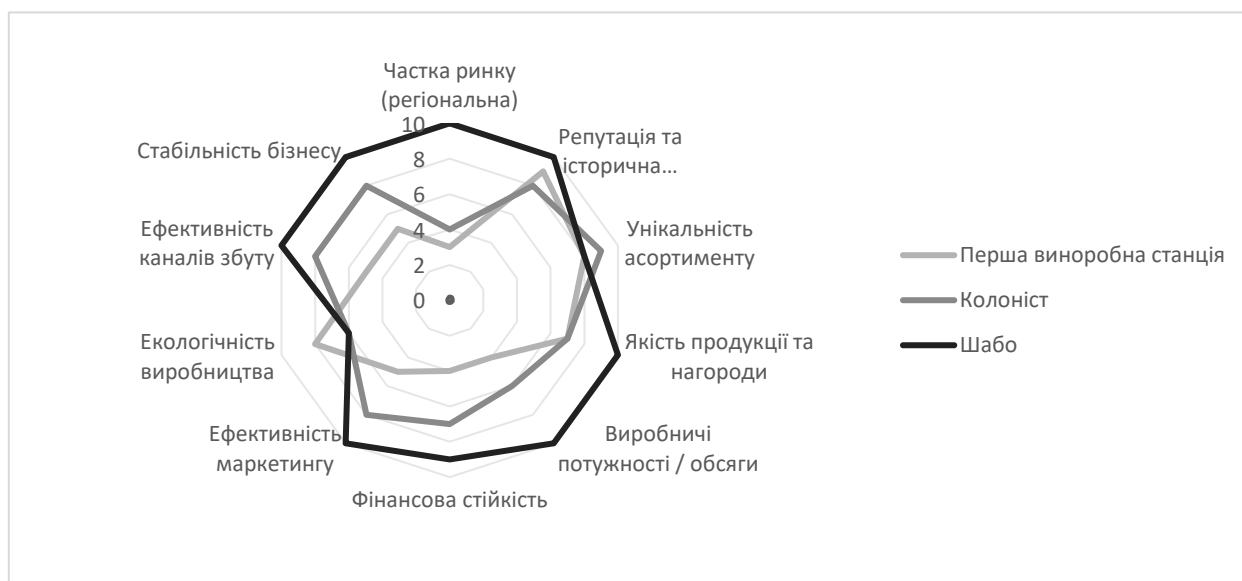


Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Найбільший багатокутник належить ТОВ «Шабо» - еталону, великому промисловому підприємству. Компанія демонструє максимальні або близькі до максимальних значення майже за всіма показниками, що підтверджує її лідерські позиції на ринку завдяки масштабу, широкій дистрибуції та міжнародному визнанню.

Виноробня «Колоніст» демонструє збалансовані показники середньої конкурентної позиції з високими позиціями в унікальності асортименту, ефективності маркетингу та каналах збуту. Це свідчить про успішну стратегію преміум-позиціонування та експортної орієнтації.

ТОВ «Перша виноробна станція» має найнижчу оцінку конкурентоспроможності серед розглянутих підприємств. Найсильніші сторони - репутація та історична спадщина, унікальність асортименту та екологічність виробництва. Це відображає успішне використання унікальної історичної локації та фокус на теруарі Сухого лиману. Водночас компанія

поступається за виробничими потужностями, ефективністю каналів збуту та маркетингу - типові обмеження для нішевого малого підприємства.

Дослідивши особливості галузі, положення ТОВ «Перша виноробна станція» в ній, його конкуренту позицію і внутрішнє середовище, можна побачити комплексну картину діяльності підприємства на українському ринку і зобразити її в SWOT-аналізі (Додаток Б).

SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу висвітлює сильні/слабкі сторони, можливості та загрози [23], і надати відповідь на питання «Що з цим робити?». Проте він не надасть відповідь на питання «Як це зробити?», в цьому допомагає портфельний аналіз.

Для проведення портфельного аналізу використаємо матрицю BCG (Boston Consulting Group), яка є класичним інструментом стратегічного планування, розробленим консалтинговою компанією Boston Consulting Group. Вона відрізняється простотою та фокусом на двох ключових параметрах: темпах зростання ринку та відносній ринковій частці бізнес-одиниці, що дозволяє класифікувати стратегічні зони господарювання у чотирьох квадрантах - "зірки" (високе зростання та висока частка), "дойні корови" (низьке зростання та висока частка), "дикі кішки" (високе зростання та низька частка) та "собаки" (низьке зростання та низька частка). Матриця BCG потрібна для оцінки балансу продуктового портфеля компанії, визначення пріоритетів розподілу ресурсів, ідентифікації зон для інвестицій, утримання чи виведення з ринку, що сприяє загальній оптимізації стратегії та забезпеченню довгострокової прибутковості.

Для проведення портфельного аналізу виділимо три стратегічні зони господарювання (СЗГ), які базуються безпосередньо на структурі продуктових категорій, представлених на офіційному сайті компанії. Такий підхід обрано з метою забезпечення об'єктивності та відповідності внутрішній логіці підприємства, де кожна категорія характеризується унікальними ринковими умовами, цільовою аудиторією, технологіями виробництва та каналами дистрибуції. Зокрема, до СЗГ увійшли: розливні, бутильовані і селективні вина.

Позицію кожної СЗГ на матриці було визначено за двома ключовими параметрами: темпи росту галузі (вертикальна вісь) та відносна частка ринку (горизонтальна вісь). Масштаб точок на матриці було приведено у відповідність до частки кожної категорії в загальному обсязі реалізації компанії, що дало змогу візуалізувати не лише стратегічне положення, а й економічну вагу кожного напрямку.

Найвищу привабливість демонструє сегмент селективних вин: зростаюча культура споживання та тренд на автентичні продукти забезпечують цій категорії високі темпи зростання ринку. Сегмент бутильованих вин традиційно залишається масовим та популярним напрямком із помірною динамікою розвитку, проте його зростання дещо сповільнюється через насичення ринку та високу конкуренцію з боку великих гравців. Натомість категорія розливних вин демонструє спад та поступове зниження інтересу споживачів, що свідчить про низькі темпи росту галузі та її стратегічну непривабливість у довгостроковій перспективі. Результати аналізу зобразимо в рис. 2.6.

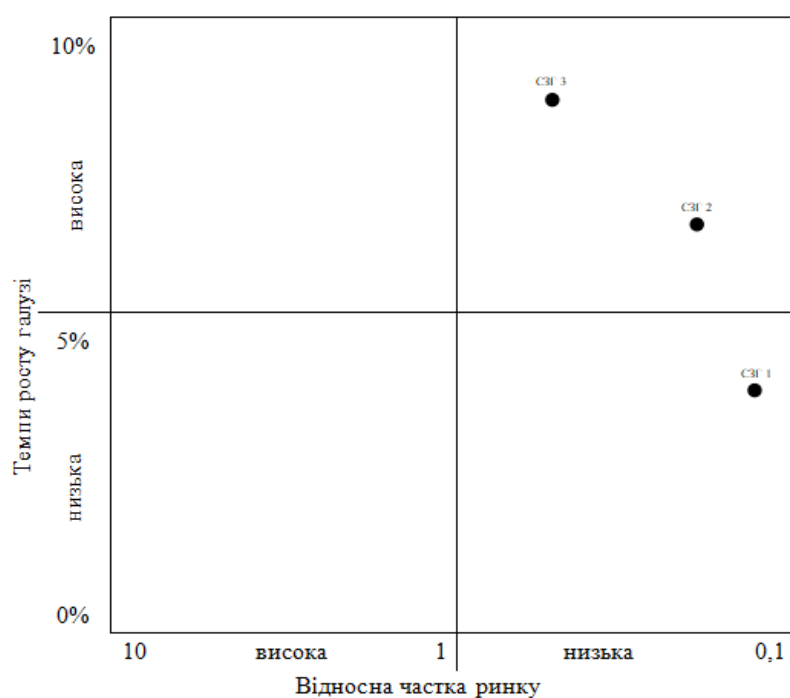


Рис. 2.6 Матриця BCG

Джерело: розроблено автором

У висновку портфель підприємства не можна назвати збалансованим, він потребує переформування і зміну інвестиційного плану компанії. СЗГ 1 знаходиться в зоні «Собак» з найнижчими темпами росту галузі. Це свідчить про неперспективність розвитку СЗГ і потребу в припиненні інвестицій в розливні вина з подальшою ліквідацією напрямку.

СЗГ 2 знаходиться в зоні «Диких кішок» і повне припинення інвестицій у цей напрямок є недоцільним, з погляду на комплексну логіку діяльності підприємства. ТОВ зосереджено на якості замість кількості, тож низька частка на найбільш конкурентному напрямку на ринку є обґрунтованою. На даному етапі діяльності «Першої виноробної станції» доцільно переглянути інвестиції в СЗГ, зосередившись на 2-3 видах бутильованих вин, з їх подальшою дистрибуцією на мас-маркет. Така стратегія зосереджена не на отриманні прибутку з СЗГ 2, а на його використанні для підвищення впізнаваності бренду і привернення уваги до найбільш перспективного напрямку - СЗГ 3.

СЗГ 3 знаходиться в зоні «Диких кішок», з наближенням до «Зірок», що мають великі перспективи розвитку, тож потребує подальшого збільшення інвестицій.

Висновки до розділу 2

Українська виноробна галузь перебуває у стані глибокої структурної трансформації. Головною проблемою залишається не якість українського вина (підтверджена міжнародними нагородами), а стійке споживче упередження на користь імпорту, яке формувалося десятиліттями. Для «Першої виноробної станції» це означає, що конкурувати з масовим імпортом ціною чи обсягом - безперспективно, а от робити ставку на унікальність, історію та локальний характер - цілком реалістично.

ТОВ «Перша виноробна станція» займає унікальну ринкову нішу, яку не можна відтворити: будівля 1905 року, пряма спадкоємність від наукової школи Таїрова, філософія «репутація понад усе», 26 найменувань спеціальних

вин (марсала, малага, токай, херес тощо) та робота з місцевими сортами. Це конкурентна перевага, яка не потребує великих маркетингових бюджетів - вона існує об'єктивно. Однак зворотним боком цієї стратегії стали мізерна частка ринку, падіння доходу та скорочення штату. Підприємство свідомо обирає якість і ексклюзивність, але платить за це фінансовою вразливістю та залежністю від вузького кола лояльних клієнтів на Одещині.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації

На сьогоднішній день, коли кожен бізнес стикається з такими викликами як: повномасштабна війна; тривала посуха на Одещині, що триває три роки поспіль; інфляція; зростання акцизів; логістичні ризики; дефіцит кваліфікованих кадрів та демографічна криза, диверсифікація діяльності для українського бізнесу набуває статусу стратегічної необхідності. Наразі ТОВ «Перша виноробна станція», як виноробне підприємство стикається з труднощами загального зниження споживання традиційного алкоголю, що впливає на доходи підприємства.

Згідно з соціологічним дослідженням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та Міністерства охорони здоров'я України, 21,5 % українців, які коли-небудь вживали алкоголь, зменшили його споживання після початку повномасштабного вторгнення, а 6,8 % повністю відмовилися від нього. При цьому лише 5,5 % почали споживати більше, а 2,9 % повернулися до вживання після тривалої перерви (рис 3.1) [41].

Довгострокова тенденція ще більш тривожна: за період 2010-2019 рр. середнє споживання алкоголю в Україні скоротилося на 26 %. Молодь (18-29 років) демонструє найвищий рівень відмови - саме покоління Z стає драйвером тренду «sober curiosity» (свідома тверезість), коли соціальні ритуали зберігаються, але без шкоди для здоров'я та продуктивності [40].

Отже, усвідомивши потребу диверсифікації виноробного підприємства, необхідно обрати новий напрямок діяльності компанії.

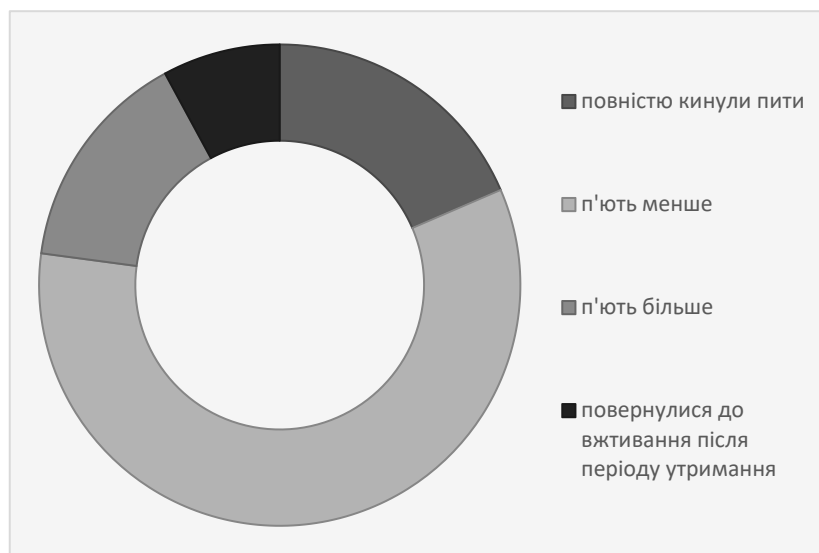


Рис. 3.1 Зміни у споживанні алкоголю з початку повномасштабного
вторгнення

Джерело: [40]

Після проведення портфельного аналізу у вигляді матриці BCG, нами було прийняте рішення про скорочення СЗГ 1 (розливні вина), що вивільнить виробничі потужності. Для оптимального використання наявних активів логічним рішенням є використання їх для нового напрямку діяльності підприємства - виробництва безалкогольних вин.

Технологія виробництва безалкогольного вина максимально близька до класичного виноробства, тому дозволяє адаптувати наявні потужності під новий продукт. Виноград вирощується на власних виноградниках з мінімальним використанням хімікатів, проходить ферментацію, витримку в ємностях з нержавіючої сталі та делікатний віджим на дерев'яному пресі - усе це вже наявне на виробництві. Єдина відмінність - це фінальний етап - деалкоголізація [43].

За дослідженнями, опублікованими в журналі Food Chemistry, вакуумна дистиляція ефективно видаляє етанол до рівня $< 0,5$ % об., при цьому зберігаючи значну частину ароматичних сполук, поліфенолів та антиоксидантів, інакше кажучи робить вино безалкогольним, зберігаючи запах, смак, колір і корисні властивості [43]. Конусна колона, що обертається

(Spinning Cone Column - SCC) - це вискоєфективна технологія вакуумної дистиляції, яка використовується у виноробстві для дбайливого видалення алкоголю або виділення ароматичних сполук при низьких температурах (рис. 3.2).

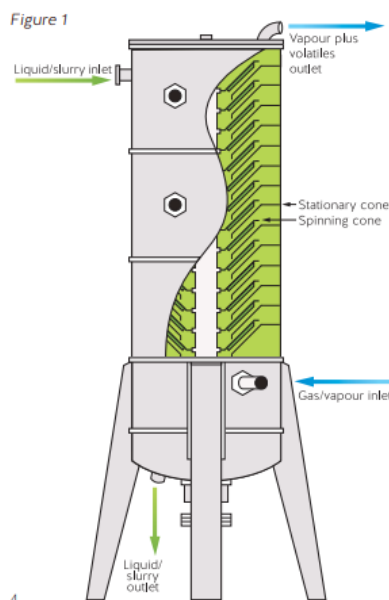


Рис. 3.2 Метод вакуумної дистиляції (Spinning Cone Column)

Джерело: [47]

Як працює технологія SCC: 1) вакуум і низька температура: процес відбувається у вакуумі при температурах близько 30-35°C, що запобігає термічному пошкодженню чутливих ароматичних речовин вина; 2) обертання та конуси: колона складається з чергування рухомих і нерухомих конусів (зазвичай близько 40 елементів). Вино подається зверху, а відцентрова сила розносить його тонкою плівкою по поверхні конусів; 3) випаровування: пара або інертний газ (азот) подається знизу вгору, вихоплюючи леткі компоненти (алкоголь та аромати) з тонкої плівки вина; 4) фракціонування: часто процес проводять у два етапи - спочатку виділяють цінні аромати (фракція 1), потім видаляють алкоголь (фракція 2), після чого аромати повертають у безалкогольну основу.

Дана технологія дозволяє мінімізувати втрати смаку та аромату

порівняно з іншими методами, такими як зворотній осмос. Для запуску виробництва достатньо докупити лише одну спеціалізовану установку вакуумної дистиляції - це мінімізує інвестиції та дозволяє розпочати випуск і продаж у найкоротші терміни.

На українському ринку виробників безалкогольного вина практично немає. За даними галузевого видання Drinks.ua, «українські безалкогольні вина поки що залишаються питанням майбутнього» [42] через високу вартість обладнання та відсутність локальних технологічних рішень. Це створює унікальне конкурентне вікно: імпорт домінує, але локальний продукт на основі українських теруарів матиме переваги за ціною, свіжістю, логістикою та патріотичним позиціонуванням. На українському ринку ціни на безалкогольне вино стартують від 297 грн і змінюються, залежно від виробника, регіону та сорту винограду. Тут продовжується принцип класичного вина - головну роль грає смак, аромат і витримка [45].

Залучення інвесторів стане ключовим прискорювачем, а правильний маркетинг забезпечить швидке проникнення на ринок. На відміну від традиційного алкоголю, реклама безалкогольного вина не підпадає під жорсткі обмеження Закону про рекламу та акцизне законодавство. Це відкриває широкі можливості: активну присутність у Instagram, Facebook, TikTok та партнерства з ритейлерами («Сільпо», GoodWine). Маркетингова кампанія підкреслить не лише продукт, а й увесь бренд «Перша виноробна станція», позиціонуючи його як сучасний, адаптивний і відповідальний - на фоні імпортних аналогів, які дорожчі та менш «свої».

Потужним драйвером попиту стануть сучасні глобальні та локальні тренди здорового способу життя. Світовий ринок безалкогольного вина демонструє стійке зростання: за даними Grand View Research, обсяг ринку у 2025 році склав 2,54 млрд дол. США і прогнозується до 5,28 млрд дол. США до 2033 року з CAGR 10,0 % [42].

В Україні тренд «тверезої допитливості» посилюється війною та ЗОЖ-свідомістю: молодь покоління Z (18 - 29 років) обирає безалкогольні

альтернативи, щоб поєднувати соціальні ритуали з турботою про фізичне та ментальне здоров'я [42]. Тож молодь складає більшу частину споживчої аудиторії безалкогольного вина (рис. 3.3).

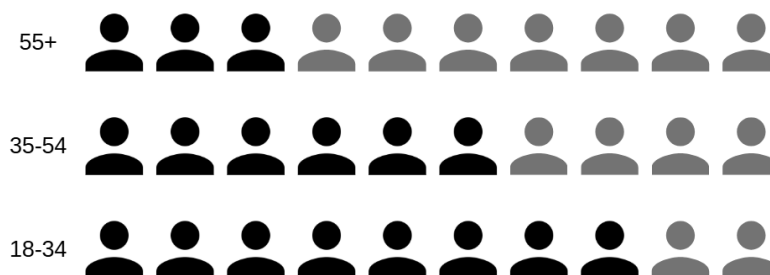


Рис. 3.3 Споживання безалкогольного вина за віковою групою

Джерело: [42]

Особливості безалкогольного вина ідеально резонують з цінностями цієї аудиторії. По-перше, відсутність етанолу означає нульове похмілля, відсутність навантаження на печінку, нирки та серцево-судинну систему, нижчу калорійність (на 70 - 80 % менше, ніж у звичайному вині). По-друге, продукт зберігає всі корисні речовини винограду: поліфеноли, ресвератрол, флавоноїди та антиоксиданти. Дослідження, опубліковане в The Journal of Nutrition показало, що безалкогольне червоне вино навіть перевершує алкогольне за здатністю підвищувати антиоксидантну активність плазми крові та знижувати артеріальний тиск і рівень холестерину. Ресвератрол має протизапальну дію та позитивно впливає на мікробіом кишечника.

Таким чином, безалкогольне вино - це не «заміна», а повноцінний гастрономічний досвід: свіжий аромат українських сортів, комплексний смак без «алкогольного тепла», можливість поєднання зі спортом, водінням, вагітністю, прийомом ліків чи релігійними переконаннями. Для молоді це ритуал без компромісів: «пити вино і залишатися тверезим». Для більш зрілої аудиторії (35 - 55 років) продукт підкреслює позитивні якості для організму: підтримка серцево-судинної системи, імунітету, загального самопочуття без ризику для здоров'я, що особливо важливо в умовах стресу воєнного часу.

Для чоловіків, які становлять більшу частину цільової аудиторії

безалкогольного вина (рис. 3.4), цей продукт має особливе практичне та здоров'язбережене значення. Чоловіки частіше за жінок ведуть активний спосіб життя, займаються спортом та зазнають вищого рівня воєнного стресу. Безалкогольне вино дозволяє їм зберігати традиційний соціальний ритуал без похмілля, без навантаження на серцево-судинну систему та без ризику для безпеки у військові часи. Збережені в продукті поліфеноли та ресвератрол особливо корисні для чоловічого організму після 35 років: вони сприяють зниженню рівня холестерину та підтримці судин.

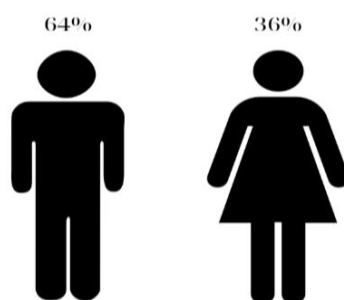


Рис. 3.4 Споживачі безалкогольного вина за статтю, %

Джерело: [42]

Для ТОВ «Перша виноробна станція» запуск безалкогольного вина принесе комплексний ефект. По-перше, диверсифікацію ризиків і стабілізацію фінансових показників: новий напрямок компенсує падіння доходу від традиційного сегменту та підвищить загальну рентабельність за рахунок вищої маржі преміум-продукту. По-друге, оптимальне використання наявних потужностей без значних додаткових витрат. По-третє, розширення аудиторії: залучення молоді та зміцнення лояльності старшої групи. По-четверте, підвищення впізнаваності бренду через сучасний маркетинг. По-п'яте, перспективи експорту до ЄС, де попит на безалкогольні продукти зростає найшвидше.

Таким чином, стратегічна диверсифікація через виробництво безалкогольного вина є логічним продовженням філософії компанії та запорукою стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

3.2. Оцінка інвестиційної привабливості проєкту

Для оцінки доцільності реалізації еталонної стратегії диверсифікації та впровадження нового продукту, а саме безалкогольного вина, проведемо аналіз необхідних інвестицій в основні фонди [46].

Оскільки підприємство вже має у своєму розпорядженні частину необхідного обладнання та виробничі площі, розрахунок зосереджено на встановленні ключового елементу технологічної лінії для здійснення вакуумної дистиляції - конусної колони, що обертається (Spinning Cone Column). Обрана модель SCC-1000 W, забезпечує продуктивність близько 100 л/год, оснащена магнітним ущільнювачем, оглядовим склом та безперервною системою подачі й вивантаження (рис. 3.5) [47].



Рис. 3.5 Spinning Cone Column (SCC-1000 W)

Джерело: [47]

Оскільки подібне спеціалізоване обладнання наразі не виготовляється в Україні, його постачання передбачається з Китаю. Розрахунок необхідної суми інвестицій в основні фонди представлений в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Структура і сума інвестицій в основні фонди

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн
1. Майновий внесок	$6 \text{ м}^2 \times 8450 \text{ грн}$	50,7
2. Придбання і монтаж технологічного обладнання, в т.ч.:	$\text{Іовф} = \text{ВБР} + \text{Іоб}$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт Іоб – інвестиції на придбання обладнання	$7,6 + 4600 = 4607,6$
– інвестиції на придбання обладнання	$\text{Іоб} = \text{Цо} + \text{Тв} + \text{Мо}$ де Цо – ціна придбання нового обладнання; Тв – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від Цо; Мо – вартість монтажних робіт, визначаємо укрупнено в розмірі до 10 % від Цо	$4000 + 4000 \times 0,05 + 4000 \times 0,1 = 4600$
– вартість будівельно-монтажних робіт	ВБР - визначаємо укрупнено в розмірі 15 % від майнового внеску	$50,7 \times 0,15 = 7,6$
Разом		4658,3

Джерело: розраховано автором

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

$$\text{Іок} = \text{Нвз} + \text{Ннв} + \text{Нгп} \quad (3.1)$$

Де Нвз - норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали, паливо);

Ннв - норматив оборотних коштів за незавершеним виробництвом;

Нгп - норматив оборотних коштів на залишки готової продукції на складі підприємства.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) визначаємо по формулі:

$$\text{Нв.з.і} = \text{Вмрі} \times \text{Нмрі} \quad (3.2)$$

де Вмрі - витрати і-го виду матеріальних ресурсів (у грошовому виразі) на добовий випуск продукції, грн (підприємство працює 250 днів на рік);

Нмрі - норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів (N_{MPI}) розраховуємо за формулою:

$$N_{mpi} = 0,75 \times t_{\text{Пості}} \quad (3.3)$$

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

Під час розрахунку обігових коштів, необхідних для формування виробничих запасів сировини та матеріалів (табл. 3.2), враховано ту обставину, що підприємство має у своєму розпорядженні власний віноматеріал, який не закуповується у постачальників.

Таблиця 3.2

Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на добовий випуск продукції (600 л), грн	Періодичність постачання, дів	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн
1	2	3	4=2×3×0,75
Сировина і основні матеріали			
1. Цукор	2205	30	49,61
2. Лимонна кислота	108	60	4,86
3. Діоксид сірки	60	60	2,70
Допоміжні матеріали			
1. Пляшки ємністю 0,75 л	26413,2	30	594,30
2. Корки	7603,8	30	171,09
3. Етикетки	4562,3	30	102,65
4. Термоусадочний ковпачок	2001,0	30	45,02
5. Картонний короб (на 6 пляшок)	2073,9	30	46,66
Разом			1016,89

Джерело: розраховано автором

Тривалість виробничого циклу безалкогольного вина не перевищує одну добу, тож потреби у розрахунку нормативу оборотних коштів по незавершеному виробництву немає. Це пов'язано з тим, що виробництво безалкогольного вина здійснюється вже з готового виноматеріалу і потребує лише процесу вакуумної дистиляції та подальшого розливу, етикетування та упаковки.

Залишки готової продукції на складі підприємства також відсутні.

Таким чином, обсяг інвестицій на оборотні кошти становить:

$$I_{ок} = 1016,89 + 0 + 0 = 1016,89 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції є базовою передумовою фінансового планування, оскільки дозволяє узгодити виробничі потужності з ринковим попитом та уникнути затоварювання складів.

Ємність ринку безалкогольного вина в Україні становить за оцінками експертів приблизно 2% від усього винного ринку, отже це $32 \text{ млн.л} \times 0,02 = 960 \text{ тис. л.}$ Лімітуючим фактором у нашому проєкті виступає також сировинна база: для виробництва безалкогольного вина ми плануємо використовувати 30% від наявного обсягу виноматеріалу підприємства. З урахуванням середньої врожайності та продуктивності лінії деалкоголізації (100 л/год) плановий річний обсяг випуску становитиме 150 тис. л або 200 тис. пляшок ємністю по 0,75 л.

Для того щоб обґрунтовано встановити ціну на готовий продукт і визначити, чи буде бізнес прибутковим, необхідно насамперед розрахувати повну собівартість продукції. Саме собівартість є нижньою межею ціни та головним орієнтиром під час ухвалення рішень щодо рентабельності проєкту. У нашому випадку вона формується з усіх витрат, які супроводжують виробництво та збут безалкогольного вина, а саме: сировина і основні матеріали; допоміжні матеріали; паливо та електроенергія на технологічні цілі; основна й додаткова заробітна плата; єдиний соціальний внесок; амортизація обладнання основного виробництва; загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати. Розрахунок за першими трьома статтями виконаний у табл. 3.3.

Розрахунок витрат за іншими статтями собівартості продукції виконаємо виходячи з розрахунку на річний обсяг продукції.

Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконаємо за формулою 3.4:

$$ОДЗ = Ч \times СЗП \times 12 \times 1,5 \quad (3.4)$$

де Ч - чисельність робочих;

СЗП - середня заробітна плата;

12 - кількість місяців;

50 % - додаткова заробітна плата.

$$\text{ОДЗ} = 3 \times 15 \times 12 \times 1,5 = 810 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.3

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

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції (1000 л)	Ціна одиниці, грн	Витрати на одиницю продукції (1000 л), грн	Повні витрати на річний випуск продукції (150 тис. л), тис. грн
1	2	3	4	5 = 3x4	6 = 5xQріч
1. Сировина і основні матеріали					
Виноматеріал	л	1000	55	55000,0	8250,00
Цукор	кг	150	24,5	3675,0	551,25
Лимонна кислота	кг	2	90	180,0	27,00
Діоксид сірки	кг	0,1	1000	100,0	15,00
Разом	X	X	X	58955,0	8843,25
2. Допоміжні матеріали					
Пляшки 0,75 л	шт	1334	33	44022,0	6603,30
Корки	шт	1334	9,5	12673,0	1900,95
Етикетки	шт	1334	3,7	4935,8	740,37
Термоусадочний ковпачок	шт	1334	2,5	3335,0	500,25
Картоний короб (на 6 пляшок)	шт	223	15,5	3456,5	518,48
Разом	X	X	X	68422,3	10263,35
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
Електроенергія	кВт ч	290	11,7	3393	508,95
Вода	м³	58	30,6	1774,8	266,22
Газ	м³	34,2	32,3	1104,66	165,70
Разом	X	X	X	6272,46	940,869

Джерело: розраховано автором

Єдиний соціальний внесок визначимо відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати 22 %: $810 \times 0,22 = 178,2$ тис. грн

Амортизаційні відрахування становлять 24 % від вартості обладнання: $4000 \times 0,24 = 960$ тис. грн

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно ОДЗ і становлять 35% від ОДЗ: $810 \times 0,35 = 283,5$ тис. грн

Витрати за статтями «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» розподілимо пропорційно виробничій собівартості і становлять 3%, 10%, 11% відповідно (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями на 1000 л

Статті калькуляції	Сума, тис. грн
Сировини і основні матеріали	58,955
Допоміжні матеріали	68,42
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	6,27
Основна и додаткова заробітна плата	5,4
Єдиний соціальний внесок	1,188
Амортизація обладнання основного виробництва	6,4
Загальновиробничі витрати	1,89
Виробнича собівартість	148,523
Адміністративні витрати (3%)	4,46
Витрати на збут (10%)	14,85
Інші операційні витрати (11%)	16,34
Повна собівартість	184,17

Джерело: розраховано автором

Таким чином, повна собівартість 1 л безалкогольного вина становить: 184,17 грн або 1 пляшки вина: $184,17 \times 0,75 = 138,13$ грн.

Знайдемо оптову ціну на продукцію, яка розраховується за формулою:

$$C_{\text{опт}} = \text{Прибуток} + \text{Повна собівартість} \quad (3.5)$$

Встановимо рентабельність на рівні 20%, тоді: $C_{\text{опт}} = 0,2 \times 138,13 + 138,13 = 165,76$ грн/пляшку.

Відпускна ціна однієї пляшки 165,76 грн є економічно обґрунтованою. По-перше, вона є конкурентоспроможною, оскільки перебуває в межах ринкового цінового коридору на аналогічну продукцію (200 - 400 грн) і є нижчою за конкурентів. По-друге, така ціна покриває повну собівартість та забезпечує високий рівень рентабельності - для виробників безалкогольного вина прийнятним вважається рівень рентабельності в межах 15-20%.

Отримане нами значення свідчить про правильність обраної стратегії ціноутворення і життєздатність проєкту загалом.

Таким чином, прогнозована річна виручка сягатиме: 200 тис. пляшок $\times$ 165,76 грн/пляшку = 33151,4 тис. грн, а сам проєкт зберігатиме фінансову стійкість та привабливість для цільового споживача.

Продаж безалкогольного вина планується через три основні канали: власну роздрібну мережу магазинів, непрямий канал (дистриб'ютори та супермаркети) та онлайн-платформи. Найважливішою перевагою є наявність власних магазинів, де традиційно реалізується вино підприємства. Це дозволяє одразу розмістити безалкогольну лінійку на полицях поруч зі звичним продуктом без додаткових витрат на відкриття нових точок та без сплати вхідних внесків. Крім того, покупці алкогольного вина є найбільш релевантною аудиторією для крос-продажу безалкогольної версії - наприклад, як альтернативи для водіїв або для днів, коли людина не вживає алкоголь. Власні магазини також дають змогу проводити дегустації, консультувати клієнтів і формувати лояльність до нового продукту без посередників.

Додатково буде використано непрямий канал - співпраця з дистриб'юторами для постачання у великі супермаркети («Сільпо», «АТБ»). Це дозволить розширити географію присутності за межі власної мережі, охопити нових споживачів, які не відвідують спеціалізовані винні магазини. Однак частка цього каналу буде меншою, ніж власні точки, оскільки знижується контроль і зростають витрати на логістику.

Третій канал - онлайн-продажі через власний інтернет-магазин та маркетплейс Rozetka. Це дозволить залучити аудиторію, яка звикла купувати напої дистанційно, та проводити цільові кампанії. Перевагою є синхронізація з власними магазинами (клієнт може замовити онлайн і забрати у найближчій точці) та можливість використовувати базу постійних покупців алкогольного вина для email-розсилок про новий безалкогольний продукт.

Тепер запропонуємо заходи щодо формування попиту і стимулювання збуту продукту, і розрахуємо відповідний бюджет рекламних заходів. Результати зведемо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет маркетингових заходів по просуванню безалкогольного вина

Заходи	Обґрунтування	Витрати, тис. грн
Створення реклами	Створення макету універсальної листівки для більшості видів реклами, запис відеороліка.	22
Зовнішня реклама	Розміщення реклами на 3 сітілайтах в центрі міста Одеси на 12 місяців з врахуванням роздруківки, монтажу і демонтажу; а також розміщення реклами на сидіннях маршрутних таксі протягом 12 місяців з монтажем і демонтажем.	$120 + 18,550 = 138,550$
Паперова рекламна продукція	Друк двосторонніх листівок формату А6, для розповсюдження у власних мережевих магазинах (по 1 000 шт. на місяць)	52
Проведення дегустацій з презентацією торгової марки.	Продукція, що буде дегустуватися у власних магазинах підприємства протягом року.	960
Інтернет-реклама	Таргетована реклама за запитом «безалкогольні вина», «безалкогольні напої»	69
Разом		1241,55

Джерело: розраховано автором на основі [48-50]

Отже, загальні інвестиції на реалізацію проєкту складають суму інвестицій в основні фонди (4658,305 тис грн), інвестиції в оборотні кошти (1016,892 тис грн) і інвестицій на маркетинг (1241,55 тис грн). Загальна сума інвестицій складає 6916,747 тис грн.

Надалі, для підтвердження ефективності запропонованого проєкту та обґрунтування доцільності інвестицій у випуск нової продукції, проведемо комплекс розрахунків. Насамперед спрогнозуємо очікуваний прибуток від реалізації нового асортименту продукції, що дозволить оцінити безпосередній фінансовий результат. Далі, зважаючи на значні капіталовкладення в оновлення виробничих потужностей, визначимо термін окупності інвестицій - період, за який накопичений чистий грошовий потік

покриє початкові витрати. Окрім простого строку повернення коштів, для врахування зміни вартості грошей у часі розрахуємо чистий приведений дохід, що є ключовим критерієм абсолютної цінності проєкту, та індекс прибутковості, який показує відносну ефективність на одиницю вкладених коштів. Сукупність цих показників дасть змогу комплексно оцінити економічну привабливість запропонованих заходів, зважити рівень ризику та прийняти зважене управлінське рішення.

Коефіцієнт дисконтування розрахуємо для кожного року за формулою:

$$KD = \frac{1}{(1+d)^n} \quad (3.5)$$

де d - ставка дисконтування;

n - термін реалізації проєкту.

Для кредитування приймемо такі умови: відсоток за кредитом 15 % на рік. Сума кредиту складає 100% загальних інвестицій на реалізацію проєкту. Всі вільні кошти прибутку йдуть на погашення кредиту.

Розрахунок виплат відсотків за кредитом за роками реалізації проєкту наведемо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Величина щорічних виплат відсотків за кредитом, тис. грн

Роки	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Сума кредиту	6916,747	5890,885	4711,145	3354,444	1794,237
Величина відсотків за кредитом	1037,512	883,633	706,672	503,167	269,136
Щорічна сума виплат за кредитом	2063,373	2063,373	2063,373	2063,373	2063,373
Залишок кредиту на кінець року	5890,885	4711,145	3354,444	1794,237	0

Джерело: розраховано автором

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

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

де P - сума кредиту;

i - відсоток за кредитом;

n - термін повернення кредиту.

$$R = \frac{6916,747 \times 0,15}{1 - (1 + 0,15)^{-5}} = \frac{1037,512}{0,503} = 2063,373 \text{ тис. грн}$$

Залишок кредиту на кінець 1 року розраховується як:
 $6916,747 + 1037,512 - 2063,373 = 5890,885$ тис. грн.

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наведемо у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

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

Показники	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Виручка від реалізації	33151,40	33151,40	33151,40	33151,40	33151,40
Поточні витрати	27626,17	27626,17	27626,17	27626,17	27626,17
Амортизаційні відрахування	960	960	960	960	960
Оподаткований прибуток	4565,23	4565,23	4565,23	4565,23	4565,23
Податок на прибуток, 18%	821,74	821,74	821,74	821,74	821,74
Чистий прибуток	3743,49	3743,49	3743,49	3743,49	3743,49
Відсотки за кредит	1037,51	883,63	706,67	503,17	269,14
Чистий прибуток після виплати % за кредит	2705,98	2859,86	3036,82	3240,32	3474,35
Чисті грошові надходження	3665,98	3819,86	3996,82	4200,32	4434,35
Коефіцієнт дисконтування (12%)	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Чистий приведений дохід	3273,72	3044,43	2845,74	2671,40	2514,28
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	3273,72	6318,15	9163,89	11835,29	14349,57

Джерело: розраховано автором

Чистий прибуток визначимо як різницю між оподаткованим прибутком і податком на прибуток. Чистий прибуток після виплати відсотків за кредит, визначимо як різницю між величиною чистого прибутку і сумою відсотків за кредит у поточному році. Чисті грошові надходження визначимо як суму чистого прибутку після виплати відсотків за кредит та амортизаційних відрахувань.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проєктів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Чистий приведений дохід - це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого

грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Розрахунок чистого приведеного доходу проведемо за формулою:

$$ЧПД = \frac{\sum_{i=1}^n ЧГН_i}{(1+d)^i} - IC \quad (3.7)$$

де IC - стартові інвестиції;

$\frac{\sum_{i=1}^n ЧГН_i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

$$ЧПД = 14349,57 - 6916,75 = 7432,82 \text{ тис. грн}$$

Показник ЧПД > 0 свідчить про підвищення прибутковості підприємства в результаті реалізації проекту, отже проект вважається прийнятним.

Наступний показник, що використовується для оцінки економічної ефективності, - це індекс прибутковості (ІП). Індекс прибутковості - відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІП > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІП > 1, то проект є ефективним, а якщо ж ІП < 1, - неефективним. Розрахунок індексу дохідності проведемо за формулою:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n ЧГН_i}{IC} \quad (3.8)$$

де IC - стартові інвестиції;

$\frac{\sum_{i=1}^n ЧГН_i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

$$ІП = \frac{14349,57}{6916,747} = 2,07$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій. Термін окупності- це період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого

початкові інвестиції, пов'язані з проектом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проведемо за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\frac{\sum_{i=1}^n ЧГН_i}{(1+d)^i \text{ серед.}}} \quad (3.9)$$

де IC - стартові інвестиції;

$\frac{\sum_{i=1}^n ЧГН_i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

$$TOI = \frac{6916,747}{\frac{14349,57}{5}} = 2,41 \text{ роки}$$

Вважається, що реалізація проекту доцільна, якщо строк окупності інвестицій знаходиться в межах прийнятого терміну фінансової оцінки проекту. Для проаналізованого підприємства термін окупності інвестицій складає півтора роки, тож свідчить про доцільність обраної бізнес-ідеї.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегічну необхідність диверсифікації діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» шляхом запуску виробництва безалкогольного вина. В умовах падіння споживання традиційного алкоголю, воєнних ризиків та зростання популярності здорового способу життя серед молоді обрана стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до нових реалій, використовуючи наявні виноградники та технологічні потужності з мінімальними додатковими інвестиціями.

Проведено оцінку інвестиційної привабливості проекту. Загальний обсяг необхідних інвестицій склав 6916,747 тис. грн. Річний обсяг виробництва визначено на рівні 150 тис. л виходячи з наявної сировинної бази.

Ключові показники економічної ефективності підтверджують доцільність реалізації проекту. Чистий приведений дохід є позитивним і

накопичуваним підсумком за п'ять років досягає 14349,57 тис. грн, індекс доходності перевищує одиницю, що свідчить про прибутковість інвестицій.

Таким чином, запропонований проект диверсифікації є економічно обґрунтованим, фінансово реалізованим та тим, що відповідає сучасним ринковим трендам. Термін окупності інвестицій становить два з половиною роки, що знаходиться в межах прийнятного періоду фінансової оцінки та підтверджує доцільність впровадження обраної стратегії на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання обґрунтування стратегії диверсифікації для малого виноробного підприємства в умовах структурної кризи галузі, падіння споживання традиційного алкоголю та ВАНІ-світу. Проведене дослідження дало змогу отримати такі основні результати.

1. На теоретичному рівні систематизовано еволюцію стратегічного управління, уточнено його сутність як безперервного адаптивного процесу, спрямованого на довгострокову конкурентоспроможність. Детально охарактеризовано еталонні стратегії зростання, стабілізації та виживання, що сформувало методологічне підґрунтя для прикладних рішень.

2. Стратегічний аналіз ТОВ «Перша виноробна станція» виявив, що підприємство має унікальну ринкову нішу, засновану на історичній спадщині, власній сировинній базі та високій якості спеціальних вин. Водночас SWOT-аналіз засвідчив загрозливу залежність від вузького кола лояльних споживачів, низьку фінансову стійкість і недостатню впізнаваність бренду. Портфельний аналіз на основі матриці BCG виявив незбалансованість портфеля: сегмент розливних вин перебуває в зоні «собак» і потребує ліквідації, тоді як селективні вина є перспективною «дикою кішкою» з високим потенціалом зростання.

3. З урахуванням глобальних трендів здорового способу життя, тверезої допитливості та фактичної відсутності українських виробників безалкогольного вина обґрунтовано доцільність запуску нової продукції. Виробництво безалкогольного вина на основі власного винограду потребує мінімальних додаткових інвестицій в устаткування й дає змогу ефективно використати наявні потужності, зменшити залежність від алкогольного сегменту та залучити молодіжну аудиторію.

4. Економічні розрахунки підтверджують інвестиційну привабливість проєкту. Загальні інвестиції становлять 6916,747 тис. грн, прогнозований річний випуск - 150 тис. л, повна собівартість 1 тис. л - 184,17 тис. грн. При відпускній ціні 165,76 грн за пляшку річна виручка - 33151,4 тис. грн, чистий прибуток - 3743,49 тис. грн. Чистий приведений дохід за п'ять років перевищує 14 млн. грн, індекс дохідності > 1 , а строк окупності інвестицій становить 2,41 року, що є прийнятним показником.

Таким чином, запропонована стратегія диверсифікації через виробництво безалкогольного вина є економічно обґрунтованою, фінансово реалізовною та відповідає сучасним ринковим трендам. Її впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, стабілізації фінансового стану та сталому розвитку ТОВ «Перша виноробна станція». Отримані результати можуть бути адаптовані для інших малих виноробних господарств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Ф. Довгострокове планування: виклик науці менеджменту // Management Science. 1959. Том 5, № 3. С. 238 -249.
2. Ансофф Г. І. Корпоративна стратегія: аналітичний підхід до політики бізнесу для зростання та розширення. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1965. 241 с.
3. Ансофф Г. І. Управління стратегічними сюрпризами через реагування на слабкі сигнали // California Management Review. 1975. Том 18, № 2.
4. Ансофф Г. І. Імплементация стратегічного менеджменту / Г. І. Ансофф, Е. Макдоннелл. Лондон: Prentice Hall International, 1990. 520 с.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Нью-Йорк: Free Press, 1994.
6. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключова компетенція корпорації // Harvard Business Review. 1990.
7. Семенчук А. О. Концепція динамічних здатностей в ресурсній теорії стратегічного управління // Ефективна економіка. 2014. № 5.
8. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / Переклад І. Андрущенко. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2016.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.
10. Друкер П. Ф. Менеджмент / Пітер Ф. Друкер ; перероблене видання Джозефа А. Макіаріелло. Нью-Йорк : HarperCollins Publishers, 2008. 568 с.
11. Чандлер А. Д. Стратегія і структура: розділи з історії американського промислового підприємства / Альфред Д. Чандлер-молодший. Кембридж, Массачусетс : Видавництво MIT Press, 1962. 463 с.
12. Портер М. Є. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Є. Портер. Нью-Йорк : Free Press, 1980. 396 с.

13. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та випадки / Артур А. Томпсон-молодший, А. Дж. Стрікланд III. Нью-Йорк : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 156 с.
14. Дойль П. Менеджмент маркетингу та стратегія / Пітер Дойль. 4-те видання. Харлоу : Prentice Hall/Financial Times, 2006. 464 с.
15. Кінг В. Р., Кліланд Д. І. Стратегічне планування та політика / Вільям Р. Кінг, Девід І. Кліланд. Нью-Йорк : Van Nostrand Reinhold, 1978. 374 с.
16. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 145–149.
17. Наumenко В. Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73), № 1. С. 80–86.
18. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів // Economics Bulletin of the Dnipro University of Technology. 2023. № 2. С. 152–160.
19. Красношопка В. В., Кружилко В. О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства // Наука і економіка. 2016. № 1 (46). С. 282 - 287.
20. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 306 - 310.
21. Рівні та класифікація стратегій // URL: https://pidru4niki.com/89752/menedzhment/rivni_klasifikatsiya_strategiy (дата звернення: 20.10.2026).
22. Бурлаченко Н. Виробництво вина у 2024 році: ключові тренди та виклики // Nataliia Wines. 2024. 15 груд. URL:

<https://nataliiawines.com.ua/ua/vyrobnytstvo-vyna-u-2024-rotsi-kliuchovi-trendy-ta-vyklyky> (дата звернення: 19.03.2026).

23. Площі під виноградниками в Україні скоротились до 15 тис. га // SuperAgronom. 2026. 26 січ. URL: <https://superagronom.com/news/22006-ploschi-pid-vinogradnikami-v-ukrayini-skorotilis-do-15-tis-ga> (дата звернення: 19.03.2026).

24. В Україні кількість виноробень зросла на 70% за 5 років // AgroTimes. 2026. 12 січ. URL: <https://agrotimes.ua/ovochi-sad/v-ukrayini-kilkist-vynorobiv-zrosla-na-70-za-5-rokiv/> (дата звернення: 19.03.2026).

25. Чи вдасться вберегти українське виноробство? / В. Чирва // eDialog. 2025. 6 листоп. URL: <https://surl.li/liqzvvg> (дата звернення: 19.03.2026).

26. Імпорт вина в Україні за часів війни. Чекаємо привід пити шампанське! // Drinks.ua. 2023. 11 груд. URL: <https://drinks.ua/news/import-vina-v-ukraini-za-chasiv-vijni-chekaiemo-privid-piti-shampanske/> (дата звернення: 19.03.2026).

27. Експорт та імпорт вина з KTL Ukraine // KTL Ukraine. URL: <https://ktlukraine.com/eksport-ta-import-vina-z-ctl-ukraine/> (дата звернення: 19.03.2026).

28. Експорт вина: дані за 2019-2022 роки та 9 місяців 2023 року // Skilky-Skilky.info. 2023. URL: <https://skilky-skilky.info/za-9-misiatsiv-2023-eksportovano-9-7-tys-t-vyna/> (дата звернення: 19.03.2026).

29. Експорт та імпорт алкоголю: дані за 2021-2023 роки // Skilky-Skilky.info. 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-importovano-alkoholiu-na-607-mln/> (дата звернення: 19.03.2026).

30. Безенар І. Споживчі переваги щодо вина: висновки з опитування / Consumer preferences for wine: insights from a survey // ResearchGate. 2025. URL: <https://surl.li/fskolp> (дата звернення: 19.03.2026).

31. Про нас // ТОВ «Перша виноробна станція». URL: https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 19.03.2026).

32. «Виноробна станція»: сучасна історія з міцним корінням // Журнал «Напої. Технології та Інновації». 2020. 11 листоп. URL: <https://techdrinks.info/vynorobna-stantsiya-suchasna-istoriya-z-mitsnym-korinnyam/> (дата звернення: 19.03.2026).

33. “Кращий Одеський Чорний” і “Odesa Wine & Spirit Awards”: у Вінниці в межах “Vinnytsia Wine Days” відзначили кращих виноробів / В. Луцков // Вежа. 2025. 27 трав. URL: <https://surl.li/ugaagi> (дата звернення: 19.03.2026).

34. Ясько В. Ринок на 4,4 млрд грн. Виноробна галузь України оговтується після воєнного шоку. Куди вона рухається? Ключове з дослідження Wines of Ukraine // Forbes Ukraine. 2026. 24 берез. URL: <https://forbes.ua/company/rinok-na-44-mlrd-grn-vinorobna-galuz-ukraini-ogovtuetsya-pislya-voennogo-shoku-kudi-vona-rukhaetsya-klyuchove-z-doslidzhennya-wines-of-ukraine-24032026-37363> (дата звернення: 22.03.2026).

35. Пикало О. В Україні за роки повномасштабної війни з'явилося 70 нових виноробень // Forbes Ukraine. 2025. 3 листоп. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-za-roki-povnomasshtabnoi-viyni-zyavilosya-70-novikh-vinoroben-03112025-33809> (дата звернення: 22.03.2026).

36. Аналіз ринку вина в Україні / Pro-Consulting для InVenture. 2024. 3 лип. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-vina-v-ukrayini> (дата звернення: 22.03.2026).

37. Аналітика // Drinks.ua. URL: https://drinks.ua/posts_kind/analitika/ (дата звернення: 20.10.2025).

38. Офіційний сайт компанії SHABO в Україні // SHABO. URL: <https://shabo.ua/> (дата звернення: 22.03.2026).

39. Артемівський завод шампанських вин | Artwinery. URL: <https://artwinery.com.ua/> (дата звернення: 22.03.2026).

40. Споживання алкоголю в Україні: поведінка та ставлення. Листопад 2024 року : основні висновки / Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <https://surl.li/axjsvv> (дата звернення: 05.04.2026).

41. Макарова В. Без градусу. Чи змінить No/Low тренд винну культуру? // Drinks.ua. 2025. 26 травня. URL: <https://drinks.ua/news/non-alcoholic-wine-no-low/> (дата звернення: 05.04.2026).

42. Ринок безалкогольного вина, Share & Trends Analysis Report, 2026–2033 / Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/non-alcoholic-wine-market-report> (дата звернення: 05.04.2026).

43. Кумар Й. Деалкоголізація вина методом вакуумної дистиляції: профіль летких та нелетких речовин, а також сенсорний аналіз // Food Chemistry. 2025. Том 495, Частина 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308814625037513> (дата звернення: 05.04.2026).

44. Афонсу С. Безалкогольні вина: сенсорна приємність та користь для здоров'я // PMC (PubMed Central). 2025. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12027025/> (дата звернення: 05.04.2026).

45. Безалкогольне вино - тренд чи нова реальність // Elle.ua. 2025. 3 груд. URL: https://elle.ua/stil-zhizni/blog_stil_zhizni/bezalkogolne-vino--trend-chi-nova-realnist/ (дата звернення: 6.04.2026).

46. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025. 91 с.

47. Обертова конічна колона (SCC) // Flavourtech. URL: <https://flavourtech.com/products/spinning-cone-column/> (дата звернення: 20.10.2025)

48. Реклама на сітілайтах в Одесі // Outdoor Online. URL: <https://www.outdoor-online.com.ua/uk/places/citylight/odessa> (дата звернення: 20.10.2025).

49. Цифровий друк листівок // Vizitka.com. URL:
<https://vizitka.com/uk/listivki> (дата звернення: 20.10.2025).

50. Прайс-лист // R2.od.ua (Рекламно-виробнича компанія). URL:
<https://r2.od.ua/price-list/> (дата звернення: 20.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А 1

Фінансова звітність ТОВ «Перша виноробна станція» 2025 р.

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
Фінансова звітність малого підприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2025
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ"ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНІПЯ"		за ЄДРПОУ	31207146
Територія: ОДЕСЬКА		за за КАТОТТГ I	UA51100070010049456
Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах		за КВЕД	47.25
Середня кількість працівників: 11			
Адреса, телефон: провулок Ентузіастів, буд. 6, корпус А, смт. ВЕЛИКОДОЛИНСЬКЕ, Одеський, ОДЕСЬКА обл., 67832, Україна, тел. 7355049			
1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2025 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5,00	5,00
первісна вартість	1001	5,00	5,00
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби:	1010	1.588,20	1.651,70
первісна вартість	1011	1.937,10	2.001,70
знос	1012	348,90	350,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	1.593,20	1.656,70
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4.904,50	5.418,00
у тому числі готова продукція	1103	1.090,70	4.444,80
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	175,50	203,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	298,90	258,70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21,50	23,80
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	210,60	38,30
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II	1195	5.611,00	5.942,40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	7.204,20	7.599,10

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4.348,30	4.348,30
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2.122,50	-2.062,20
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	2.225,80	2.286,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	2.978,50	2.762,00
розрахунками з бюджетом	1620	11,50	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	41,50	37,50
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1.946,90	2.513,50
Усього за розділом III	1695	4.978,40	5.313,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	7.204,20	7.599,10

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2025

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4.885,40	6.422,40
Інші операційні доходи	2120	-	0
Інші доходи	2240	-	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4.885,40	6.422,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	999,00	1.685,30
Інші операційні витрати	2180	3.752,10	4.506,90
Інші витрати	2270	59,70	150,50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	4.810,80	6.342,70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	74,60	79,70
Податок на прибуток	2300	14,30	11,30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	60,30	68,40
Керівник		Узюмов Сергій Борисович (ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		Узюмов Сергій Борисович (ініціали, прізвище)	

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток Б

SWOT-аналіз ТОВ «Перша виноробна станція»

OT SW	О - можливості	Т - загрози
	1. Тренд на безалкогольне вино 2. Розвиток внутрішнього енотуризму 3. Зростання довіри до українського крафту в HoReCa 4. Законодавчі зміни -спрощення ліцензування для малих виробників 5. Формування культури споживання українського спеціального вина через колаборацію з гастрономічними гідами та школами сомельє	1. Повномасштабна війна та логістичні ризики 2. Зменшення купівельної спроможності населення 3. Зміни клімату 4. Зростання інфляції 5. Дефіцит кадрів 6. Демографічна криза 7. Жорстка конкуренція 8. Зниження споживання алкоголю серед молоді
S - сильні сторони	S*O	S*T
1. Унікальна історична спадщина 2. Наявність рідкісних селективних вин 3. Повний цикл виробництва «з лози в келих» 4. Власні виноградники 5. Сучасне європейське обладнання 6. Висока якість продукції 7. Мотивована команда колишніх науковців Інституту Таїрова	1. Формування дегустаційного центру на історичній базі Виноробної станції Таїрова 2. Запуск виробництва безалкогольної лінійки вин 3. Розроблення спеціалізованої бутильованої колекції для сегменту HoReCa 4. Позиціонування унікальних сортів «Одеський чорний» та «Сухолиманський білий» як гастрономічної візитівки регіону на внутрішніх туристичних маршрутах	1. Збереження практики виробництва малими партіями для підтримання стабільної якості врожаю 2. Акцентування у комунікації зі споживачем на історичній спадщині бренду 3. Формування резервного фонду виноматеріалів високоякісних врожаїв
W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Малі обсяги виробництва 2. Низька рентабельність 3. Висока ймовірність банкрутства 4. Відсутність дистрибуції в сегменті HoReCa та мас-маркеті 5. Слабка впізнаваність бренду 6. Неефективна маркетингова комунікація	1. Впровадження програми лояльності та навчання для професійної спільноти сомельє 2. Запровадження цифрової платформи попереднього замовлення дегустацій та екскурсій 3. Розширення присутності на спеціалізованих гастрономічних фестивалях 4. Інтеграція виробничих потужностей у туристичну мапу Одеської області	1. Поетапне виведення з асортименту категорії розливних вин та перерозподіл вивільнених ресурсів на розвиток преміального сегменту 2. Перехід на сезонну контракцію персоналу 3. Концентрація маркетингових зусиль на прямих каналах збуту та програмах лояльності

Джерело: розроблено автором

Додаток В

Рис. В 1

**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 МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКА, ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ Коваль Д.С. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – PhD, доц. Асауленко Н.В.	118
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ Ковтун А.О. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – PhD, доц. Асауленко Н.В.	121
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ Роциньська К.Р. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – PhD, доц. Асауленко Н.В.	123
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Стасевич В.М. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – PhD, доц. Асауленко Н.В.	126
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ Новак-Кривчук Ю.Р. , здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ Наукові керівники – к.е.н., доц. Дроздова В.А., к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	129
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА Вахівська В.І. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.	132
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ Грішина К.В. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.	136
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА Марченко В.С. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.	139
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Нелюбіна М.Р. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.	142
АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ Ніколасва А.М. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.	145

Додаток Д

Рис Д1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Одеський національний технологічний університет

**ПРОГРАМА**

Наукової конференції здобувачів вищої освіти ОНТУ

24 - 27 березня 2026 року

Одеса 2026

25. **Удосконалення конкурентної стратегії підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Вахівська В.І.
Науковий керівник – доц. Дьяченко Ю.В.
26. **Розробка стратегії розвитку підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Ніколаєва А.М..
Науковий керівник – доц. Дьяченко Ю.В.
27. **Підвищення конкурентоспроможності підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Хлевнюк А.О.
Науковий керівник – доц. Дьяченко Ю.В.
28. **Формування системи HR менеджменту**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Криворучко Л.В.
Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.
29. **Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інноваційних продуктів**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Вітер П.С.
Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.
30. **Інтернет комунікації підприємства у системі просування інновацій на ринок**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Кобельська А.М.
Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.
31. **Удосконалення продуктової стратегії підприємства в умовах сучасних своінтеграційних процесів**
Здобувач СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Стогній Є.А..
Науковий керівник – доц. Мужайло В.Д.
32. **Інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Петрушенко К.І.
Науковий керівник – доц. Мунтян І.В..
33. **Цифрові технології як ефективна стратегія управління організацією**
Здобувач СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Кеслер О.Ю.
Науковий керівник – доц. Мунтян І.В.
34. **Емоційний інтелект керівника та його вплив на команду**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Руденко Є.Л..
Науковий керівник – доц. Мунтян І.В.
35. **PR та імідж компанії в сучасних умовах**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Рашковська К.В.
Науковий керівник – доц. Мунтян І.В.
36. **Вплив зовнішніх комунікацій на бренд та конкурентоспроможність підприємства**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Половенко О.С..
Науковий керівник – доц. Мунтян І.В.
37. **Шляхи подолання наслідків кризових явищ у виробництві хлібобулочних виробів**
Здобувачки СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Артьомова Х.С., Тимошенко С.С.
Науковий керівник – доц. Дроздова В.А.
38. **Вплив сталого розвитку на стратегічні можливості підприємства в умовах своінтеграції**
Здобувачка СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Демянова Ю.А.
Науковий керівник – доц. Каламан О.Б