

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Розробка підприємницької стратегії розвитку підприємства _

Здобувача(ки) групи ПТБз-91С Хурсенко Альона Олексіївна _
шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

_____ Альона ХУРСЕНКО _
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ д.е.н., проф. Олександра КАРІНЦЕВА
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2023_

Анотація

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури, додатків.

Метою дослідження є дослідження сутності та значення підприємницької стратегії для розвитку бізнесу.

Визначена мета дослідження обумовила постановку та розв'язання таких **завдань**:

- визначити поняття стратегії, порядок її реалізації та формування для розвитку бізнесу;
- дослідити особливості формування функціональних стратегій розвитку бізнесу;
- дослідити розвиток вітчизняної виноробної галузі;
- проаналізувати сучасні тренди розвитку ринку коньяку та бренді;
- розглянути вплив функціональної стратегії на розвиток конкретного підприємства;
- оцінити стратегічний потенціал розвитку конкретного бізнесу.

Об'єктом дослідження виступають економічні відносини в процесі розробки та дії функціональної стратегії розвитку бізнесу.

Предметом дослідження є визначення поняття та особливостей формування стратегії розвитку бізнесу.

Практичне значення роботи полягає у наданні практичних рекомендацій щодо оптимізації діяльності та розвитку реальної компанії в сучасних умовах.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зумовлених метою й особливостями досліджуваної проблематики. Зокрема, це метод порівняння, аналізу джерел, системності викладених та знайдених фактів, узагальнюючий для надання висновків дослідження.

Ключові слова: оцінка, ефективність, фінансово-економічні показники, рентабельність, стратегічний аналіз, конкурентні переваги.

Summary

The development of a business strategy for the development of an enterprise is very relevant in modern conditions. The main reason is that the business environment is constantly changing and becoming more complex and competitive. Businesses must adapt to new trends, technologies and consumer demands in order to remain competitive and ensure their sustainable development.

The development of a business strategy allows the enterprise to define its goals, set priorities, choose the direction of development and determine the necessary steps to achieve success. This covers aspects such as developing new products or services, entering new markets, improving the efficiency of production processes, establishing strategic partnerships, etc.

Business strategy helps the enterprise to innovate, adapt to changes, use its advantages and acquired resources to create competitive advantages. It also helps manage risks and identify potential opportunities for growth and development.

Therefore, the development of an entrepreneurial strategy for the development of the enterprise is a key tool that helps to navigate in the changing business environment, create competitive advantages and ensure the successful development of the enterprise.

The head of each enterprise should be engaged in the construction and improvement of the management system. The characteristics of the enterprise, such as the external and internal environment, types of products, require the study of its activities and the analysis of various theories of management systems.

The process of developing a company's strategy depends on many factors, such as the market position, internal development, resource potential, competitive behavior, features of products or services, the level of economic development of the country, cultural and social environment.

The enterprise is aimed at achieving different goals, but the overall goal is to make a profit. The economic success of the enterprise depends on the efficiency of

the management system. Efficiency is achieved through specialization and division of labor in management.

Strategy is a key concept in strategic management theory because it defines the ways in which an enterprise can achieve its goals and obtain market advantages, given the external environment. Strategy determines how an enterprise can effectively adapt to changes in an uncertain and changing environment.

In the modern economic conditions of Ukraine, enterprises have to face complex challenges and the constant pressure of legislation, which requires them to constantly develop and improve the management system in all aspects. The situation is especially difficult for enterprises of the agro-industrial complex, which are exposed to an even greater number of uncontrollable factors. Therefore, the analysis of the operating conditions of these enterprises is an important task. [10].

The Ukrainian wine industry is an important component of the national food complex. However, today the domestic grape and wine market is in a state of crisis. The area of vineyards in Ukraine decreased to about 44 thousand hectares, which is four times less than in 1990. Having lost Crimea, we lost a significant producer of wine, since the peninsula was home to a fifth of Ukrainian vineyards and about the same number of wineries, which provided a large part of the wine.

A set of functional strategies has been developed for the wine industry. The directions of strategic development of enterprises in the wine industry were determined and strategic alternatives for "PTK Shabo" LLC were proposed. Measures for the implementation of functional strategies are also proposed. Using the example of PTK Shabo LLC, the influence of the proposed measures on improving activities in the main functional areas and on the general development of the wine business was considered.

Potential opportunities for PTK "Shabo"

1. Expanding the range of products: PTK "Shabo" can expand its range of products, including new varieties of wines, cognacs, brandy and other alcoholic beverages. This will attract more customers and satisfy various tastes.

2. Use of environmentally friendly technologies: The introduction of environmentally friendly technologies into the production process can be an advantage for PTK "Shabo". This will allow to obtain quality certificates and attract environmentally conscious consumers.

3. Expansion of sales markets: PTK "Shabo" can consider the possibility of expanding its presence in new markets, both in Ukraine and abroad. This can provide increased sales and increased competitiveness.

4. Development of tourist direction: PTK "Shabo" can develop tourist directions, such as wine tourism and organization of wine tasting tours. This can become an additional source of income and promote the brand.

5. Improvement of marketing strategies: PTK "Shabo" can improve its marketing strategies, including more active promotion of products, participation in exhibitions and events, development of Internet marketing and advertising campaigns. This will help attract new customers and increase brand awareness.

6. Development of the export direction: PTK "Shabo" can actively work on expanding its presence in foreign markets. By establishing partnerships with importers and distributors in other countries, the winery can effectively promote its products abroad and increase export volumes.

7. Improvement of the production process: PTK "Shabo" can constantly improve its technologies and production processes. This may include the introduction of new methods of grape cultivation, improvement of the processes of fermentation and aging of wine, as well as the use of the latest technological equipment. Such improvements can help improve product quality and satisfy consumer needs.

8. Development of grape farms: PTK "Shabo" can promote the development of grape farms both in its own country and abroad. By providing financial and technical support to farmers and winegrowers, the company can ensure a stable supply of grapes for its own needs and expand the supplier base.

9. Implementation of innovative technologies: PTK "Shabo" can focus on the implementation of the latest technologies in its activities. These can be areas

such as the use of artificial intelligence to improve quality control processes and grape harvest forecasting, the automation of production lines to ensure the efficiency and accuracy of production processes, the use of data and analytics for inventory management and product demand forecasting, the development of innovative packaging and marketing strategies to attract new customers, introduce environmentally friendly technologies and reduce the impact on the environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	11
1.1 Поняття стратегії, порядок її реалізації та формування	11
1.2 Особливості формування функціональних стратегій розвитку бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ..	19
2.1 Дослідження розвитку виноробної галузі України.....	19
2.2 Розвиток ринку коньяку і бренді.....	25
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПТК ШАБО»)	27
3.1. Загальна характеристика підприємства виноробної галузі в Україні.....	27
3.2. Підприємницька стратегія розвитку ТОВ «ПТК Шабо»	30
3.3. Оцінка стратегічного потенціалу та SWOT-аналіз розвитку підприємства ТОВ «ПТК Шабо»	36
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Розробка підприємницької стратегії розвитку підприємства є дуже актуальною у сучасних умовах. Основна причина полягає в тому, що бізнес-середовище постійно змінюється і стає все більш складним і конкурентним. Підприємства повинні пристосовуватися до нових тенденцій, технологій та вимог споживачів, щоб залишатися конкурентоспроможними і забезпечувати свій стійкий розвиток.

Розробка підприємницької стратегії дозволяє підприємству визначити свої цілі, поставити пріоритети, обрати напрямок розвитку та визначити необхідні кроки для досягнення успіху. Це охоплює такі аспекти, як розробка нових продуктів або послуг, входження на нові ринки, покращення ефективності виробничих процесів, встановлення стратегічних партнерств тощо.

Підприємницька стратегія допомагає підприємству впроваджувати інновації, адаптуватися до змін, використовувати свої переваги та здобути ресурси для створення конкурентних переваг. Вона також сприяє управлінню ризиками і визначенню потенційних можливостей для зростання та розвитку.

Отже, розробка підприємницької стратегії розвитку підприємства є ключовим інструментом, який допомагає орієнтуватися в змінному бізнес-середовищі, створювати конкурентні переваги і забезпечувати успішний розвиток підприємства.

Керівник кожного підприємства повинен займатися побудовою і вдосконаленням системи управління. Характеристики підприємства, такі як зовнішнє та внутрішнє середовище, види продукції, вимагають вивчення його діяльності та аналізу різних теорій систем управління.

Процес розробки стратегії компанії залежить від багатьох факторів, таких як позиція на ринку, внутрішній розвиток, ресурсний потенціал, конкурентна поведінка, особливості продукції або послуг, рівень економічного розвитку країни, культурне та соціальне середовище.

Підприємство спрямоване на досягнення різних цілей, але загальною метою є отримання прибутку. Успішність підприємства в економічному плані залежить від ефективності системи управління. Ефективність досягається через спеціалізацію та розподіл праці в управлінні..

Метою дослідження є дослідження сутності та значення підприємницької стратегії для розвитку бізнесу.

Визначена мета дослідження обумовила постановку та розв'язання таких завдань:

- визначити поняття стратегії, порядок її реалізації та формування для розвитку бізнесу;
- дослідити особливості формування функціональних стратегій розвитку бізнесу;
- дослідити розвиток вітчизняної виноробної галузі;
- проаналізувати сучасні тренди розвитку ринку коньяку та брендів;
- розглянути вплив функціональної стратегії на розвиток конкретного підприємства;
- оцінити стратегічний потенціал розвитку конкретного бізнесу.

Об'єктом дослідження виступають економічні відносини в процесі розробки та дії функціональної стратегії розвитку бізнесу.

Предметом дослідження є визначення поняття та особливостей формування стратегії розвитку бізнесу.

Практичне значення роботи полягає у наданні практичних рекомендацій щодо оптимізації діяльності та розвитку реальної компанії в сучасних умовах.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зумовлених метою й особливостями досліджуваної проблематики. Зокрема, це метод порівняння, аналізу джерел, системності викладених та знайдених фактів, узагальнюючий для надання висновків дослідження.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття стратегії, порядок її реалізації та формування

Світові тренди розвитку можуть значно вплинути на стратегічні напрями розвитку бізнесу. Якщо підприємство відповідно не адаптується до змін на ринку, то його конкурентоспроможність може знизитися, або ж він може навіть відстати від ринку. Тому, важливо вивчати світові тренди, прогнозувати зміни і реагувати на них швидко і ефективно. Наприклад, з появою технологій штучного інтелекту та автоматизації виробництва, підприємства повинні бути готові до застосування нових технологій та використовувати їх для покращення продуктивності та ефективності виробництва [8,17,18,19,20,22,23,24,33,34,40,41,48,49,50,54,55]. Крім того, з розвитком Інтернету та цифрових технологій, бізнес повинен бути готовий до електронної комерції та маркетингу, що вимагає наявності якісного веб-сайту та вміння використовувати цифрові канали комунікації зі споживачами. Також, зростання попиту на продукти зі зменшеним впливом на довкілля та розвиток концепції сталого розвитку можуть вимагати від підприємств змінити свої стратегії виробництва та підходів до бізнесу [2,3,4,6,37,39,42,43,44,46,47,51,52,53,56,57,58].

Стратегія є ключовим поняттям у теорії стратегічного управління, оскільки вона визначає способи, за допомогою яких підприємство може досягти своїх цілей та отримати ринкові переваги, враховуючи зовнішнє середовище. Стратегія визначає, як підприємство може ефективно адаптуватися до змін у невизначеному та змінному середовищі.

Суть стратегії полягає в тому, щоб вибрати оптимальний шлях розвитку для підприємства і створити конкурентні переваги. Вона допомагає підприємству готуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечує зв'язок ресурсів підприємства зі змінами в середовищі, вирішує проблеми, координує роботу підрозділів та покращує контроль на підприємстві.

Для досягнення успіху підприємству важливо науково обґрунтувати свої стратегії розвитку, що дозволить забезпечити їх ефективне функціонування. [13].

Класичний підхід до стратегії полягає у визначенні її як засобу досягнення цілей підприємства. Згідно з цим підходом, стратегія включає формулювання стратегічних цілей підприємства та розробку шляхів досягнення цих цілей [5,7,9,10,11,12,13,21,25,30,31,32,35,36,38,45]. Вона розглядається як план або модель дій.

Вчені, такі як А. Чандлер, Б. Карлофф і Д. Куїнн, розглядали стратегію як визначення довгострокових цілей підприємства, розробку курсу дій і розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Вони вважали стратегію узагальнюючою моделлю дій, яка координує і розподіляє ресурси компанії.

Таким чином, за цим підходом стратегія охоплює процес формулювання цілей і є засобом координації цілей і ресурсів підприємства.

Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається "конкурентною стратегією" і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. Наприклад, П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу - допущення, на основі яких організація створюється та управляється.

Для реалізації стратегії необхідно мати чотири ключові складові:

1. Реалістичні допущення про зовнішнє середовище: Місія підприємства та його ключові компетенції повинні відповідати реальним умовам і факторам, що впливають на бізнес.

2. Взаємодіючі допущення: Допущення, що стосуються місії, ключових компетенцій та зовнішнього середовища, повинні бути взаємо відповідними і доповнювати одне одного.
3. Розуміння бізнес-теорії: Співробітники організації повинні мати глибоке розуміння теорії бізнесу, яка лежить в основі стратегії. Це допомагає всім учасникам внутрішнього процесу розуміти цілі, стратегічні напрямки та свої ролі в їх досягненні.
4. Регулярне тестування бізнес-теорії: Теорія бізнесу повинна піддаватися постійному тестуванню і оцінці для переконання в її ефективності та адаптації до змін у середовищі. Це допомагає забезпечити актуальність стратегії та її придатність для досягнення поставлених цілей.

Отже, ці чотири складові гарантують ефективну реалізацію стратегії і забезпечують узгодженість між місією, ключовими компетенціями, зовнішнім середовищем та бізнес-теорією. [13].

Хоча стратегія є важливим механізмом управління підприємством, ідеальна стратегія не існує. Існує неможливість розробити універсальну стратегію, що підходить для всіх підприємств, оскільки кожне підприємство має унікальні особливості, які впливають на масштаби стратегічних заходів і механізми розвитку. Крім того, з часом виникають зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що вимагають коригування стратегії розвитку, часто в суттєвому обсязі. Незважаючи на унікальність кожної стратегії, сучасна наука виділяє основні типи стратегій, які є оптимальними для певних умов, спрощуючи процес формування стратегії на підприємстві. На цьому етапі розвитку стратегічного управління формування стратегії підприємства зазвичай засноване на виборі серед кількох альтернативних варіантів стратегій, які розробляються за допомогою сценарного методу або на основі стандартних рішень для поширених ситуацій. [11].

Наразі не існує загальноприйнятого стандарту для змісту та структури стратегії, що підкреслює складність та багатогранність трактування цього

поняття. Сучасні дослідники зазвичай погоджуються з загальним визначенням стратегії підприємства, але можуть мати різні позиції при розкритті її складових.

Стратегія підприємства вважається ключовим поняттям у стратегічному менеджменті. Різні вчені запропонували різноманітні визначення терміну "стратегія". З цих визначень можна зробити висновок, що стратегія є складовою частиною стратегічного менеджменту, що допомагає підприємству досягати визначених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку та працювати успішно в жорстких умовах ринку. [12].

Керівники організацій повинні розуміти сутність стратегії і використовувати стратегічне управління, щоб визначити чіткі цілі для стабільної роботи в майбутньому. Це передбачає розробку стратегічних планів і застосування методів стратегічного управління. Оскільки умови змінюються, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, стратегія повинна

В сучасному менеджменті стратегія розуміється як процес, який включає два аспекти: формулювання стратегії і її виконання. Формулювання стратегії означає встановлення аналітичної мети і створення ідеального плану, тоді як виконання стратегії передбачає конкретні адміністративні заходи. Стратегія повинна включати як цілі, так і комплекс дій, які визначаються як ключові для підприємства і роблять його унікальним у порівнянні з іншими підприємствами.

Отже, стратегія підприємства - це довгостроковий, чітко визначений напрямок розвитку, спрямований на зміцнення позицій бізнесу, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Вона розробляється для визначення шляху розвитку підприємства та прийняття рішень щодо вибору оптимальних дій. [10].

У сучасній управлінській науці стратегія розглядається як результат або сукупність взаємопов'язаних рішень, спрямованих на визначення

пріоритетних напрямків використання ресурсів та зусиль підприємства для досягнення його основної місії. Важливо зазначити, що стратегія виступає як інструмент для реалізації інтересів підприємства і має на меті забезпечення довгострокової конкурентної переваги на цільових ринках.

Отже, стратегія включає в себе комплексний підхід до планування та використання ресурсів підприємства, орієнтований на досягнення визначених цілей та забезпечення успішного позиціонування підприємства на ринку. Вона дозволяє визначити унікальність та конкурентні переваги підприємства, а також встановити стратегічні пріоритети для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

1.2. Особливості формування функціональних стратегій розвитку бізнесу

Функціональні стратегії визначають стратегічну спрямованість різних функціональних підсистем управління підприємством (таких як маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідний сектор, управління персоналом, екологія, соціальна сфера) і сприяють досягненню їх цілей. Вони також впливають на керованість виконання корпоративних та конкурентних стратегій, активно беручи участь у їх розробці і коригуванні. Ці стратегії забезпечують взаємодію різних функціональних областей організації та спрямовані на оптимальне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей відповідно до загальної стратегії підприємства. [15].

Функціональні стратегії повинні бути узгоджені і спрямовані на підтримку корпоративних та конкурентних стратегій. Корпоративна і конкурентна стратегії, у свою чергу, мають побудовуватись з урахуванням аналітичних даних і можливостей функціональних стратегій. Без такої взаємодії та врахування функціональних аспектів неможливо розробити повноцінну та ефективну загальну або бізнес-стратегію. Керівники та головні спеціалісти відповідних функціональних служб несуть відповідальність за

розробку функціональних стратегій, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей організації. [17].

Функціональні стратегії мають на меті розробку та досягнення довгострокових цілей кожної функціональної служби в контексті корпоративних і конкурентних стратегій підприємства. Вони виступають як елемент системи формування стратегій і виконавці цих стратегій на рівні функціональних підрозділів. Функціональні стратегії взаємодіють між собою як система, причому маркетингова стратегія виступає основоположною в ринковій економіці, надаючи стратегічні орієнтири іншим функціональним стратегіям в умовах змін ринкового середовища.

Кожна функціональна служба або функція управління має свої унікальні характеристики, які включають:

- а) Мету - конкретну ціль або завдання, які функція прагне досягти.
- б) Інформаційна база - набір даних, інформаційних ресурсів і зв'язків, необхідних для прийняття рішень та виконання функцій.
- в) Методи прийняття, оформлення і доведення рішень - процеси, інструменти та процедури, які використовуються для аналізу ситуацій, вибору оптимальних рішень і їх реалізації.
- г) Кадри певної кваліфікації - спеціалісти з необхідними знаннями і навичками для виконання функцій конкретної служби.
- д) Спеціальна технічна база і обладнання - матеріальні ресурси і технічні засоби, які використовуються для виконання функцій.
- е) Специфіка планування - особливості підходу до розробки планів і стратегій для функції.
- є) Організація діяльності і управління - структура, процеси і системи, що регулюють внутрішню організацію та координацію функції.
- ж) Мотивація діяльності і контроль - механізми, що стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей та моніторингу їхньої продуктивності.

Ці характеристики є важливими факторами, що впливають на розробку функціональних стратегій. Крім того, при розробці цих стратегій необхідно враховувати такі загальні чинники:

- Зміст діяльності підприємства.
- Взаємозв'язок між змістом діяльності конкретної служби та її впливом на досягнення місії та цілей підприємства в цілому.
- Характер впливу виконання завдань кожною службою на загальний розвиток підприємства.
- Межі між функціональними службами та перетин сфер інтересів.
- Сильні та слабкі сторони окремих функціональних служб та їх взаємодія.
- Наявність специфічних інтересів та конфліктів інтересів у вирішенні загальних проблем підприємства.
- Баланс між інтересами підприємства та функціональних служб, між стратегічними напрямками розвитку компанії та компетенцією фахівців, що виконують окремі функції, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Функціональні стратегії взаємодіють і утворюють систему стратегій. В ринковій економіці маркетингова стратегія є основною серед них. Вона встановлює стратегічні пріоритети для всіх інших функціональних стратегій залежно від змін у ринковому середовищі. Маркетингова стратегія спрямована на задоволення потреб споживачів, тому всі функціональні стратегії повинні бути спрямовані на досягнення спільної мети: задоволення вподобань споживачів, збільшення обсягів продажу товарів підприємства та пошук нових каналів збуту. [9].

Відсутність відділу управління стратегічного планування є основною проблемою підприємства, оскільки неузгодженість функціональних стратегій призводить до неефективності і погіршення діяльності. Функціональні

стратегії є важливою частиною стратегічного планування підприємства і мають значний вплив на взаємодію між його функціональними підрозділами. Розвиток і вдосконалення цих стратегій є критично важливими, оскільки від стратегічного планування залежить успішність підприємства, його прибуток, конкурентоспроможність і репутація на ринку. Стратегічне планування покращує якість управління і допомагає вирішувати швидкозмінні виклики зовнішнього середовища. Розробка і постійне коригування функціональних стратегій є важливим етапом у довгостроковому стратегічному плануванні розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Дослідження розвитку виноробної галузі України

Виноробна галузь в Україні є значною і розвинутою. Країна має багату історію виробництва вина та виноградарства, що сягає тисячоліть. Сьогодні українські виробники вина виробляють широкий асортимент якісних вин, представляючи різні сорти і стилі.

Україна має велику кількість виноградних сортів, які ростуть на території різних регіонів країни. Деякі з найвідоміших виноробних регіонів в Україні включають Крим, Одеську, Миколаївську, Запорізьку, Херсонську та Львівську області.

Українські виробники вина дотримуються сучасних стандартів якості та використовують сучасні технології виробництва. Багато виноробних підприємств працюють як сімейні виноробні, передаючи свої знання та традиції з покоління в покоління.

Українські вина завойовують визнання на міжнародній арені і отримують нагороди на престижних винних конкурсах. Відвідування винних туров та дегустацій в Україні також стають все популярнішими серед туристів.

Виноробна галузь в Україні продовжує розвиватися і створює нові можливості для місцевих виробників та експорту. Вона відіграє важливу роль у розширенні аграрного сектору. Виноробна галузь в Україні продемонструвала значний ріст та досягла певних показників за останні роки. Ось деякі цифри, що стосуються виноробства в Україні:

Виробництво вина: У 2020 році Україна виробила приблизно 26,8 мільйонів децилітрів (2,68 мільйона гектолітрів) вина, що є значним зростанням порівняно з попередніми роками.

Виноградна площа: За даними 2020 року, загальна площа виноградників в Україні становила близько 94 тисяч гектарів. Це свідчить про зростання виноградарства в країні.

Експорт вина: Україна активно розширює свої експортні можливості у виноробній галузі. За 2020 рік, обсяг експорту вина збільшився до 11,4 мільйонів літрів, що є позитивним сигналом для українських виробників.

Винні конкурси: Українські вина все більше отримують визнання на міжнародних винних конкурсах. Вони здобувають нагороди та медалі за якість і смак вина, що сприяє підвищенню престижу української виноробної галузі.

Туризм і винний туризм: Розвиток виноробної галузі в Україні також сприяє розвитку винного туризму. Винні тури стають все популярнішими серед туристів, що приїжджають в Україну для відвідування винних підприємств, дегустацій та винних фестивалів.

Ці цифри свідчать про поступовий розвиток виноробної галузі в Україні тенденцію до зростання. Виноробна галузь стає важливим сектором економіки, привертаючи увагу як внутрішніх, так і зарубіжних споживачів. Зростання виробництва вина, розширення виноградних площ, експорт вина та успіхи у міжнародних конкурсах свідчать про позитивну динаміку розвитку галузі.

Крім того, розвиток виноробної галузі сприяє розвитку туризму, зокрема винного туризму. Відвідування винних підприємств, дегустації вин та участь у винних фестивалях стають популярними серед туристів, що сприяє зростанню туристичного потенціалу України.

Виноробна галузь в Україні має потенціал для подальшого розвитку, залучення інвестицій та покращання якості виробленого вина. Це створює нові можливості для українських виробників та сприяє підвищенню престижу українських вин на світовому ринку.

На основі доступних даних можна порівняти деякі показники розвитку ринку виноробства в Україні за останні роки. Зверніть увагу, що цифри можуть бути наближеними і варіюватися залежно від різних джерел.



Рис 2.1 Виробництво вина

Виробництво вина в Україні показує стабільний ріст протягом останніх трьох років, з незначним спадом у 2020 році.

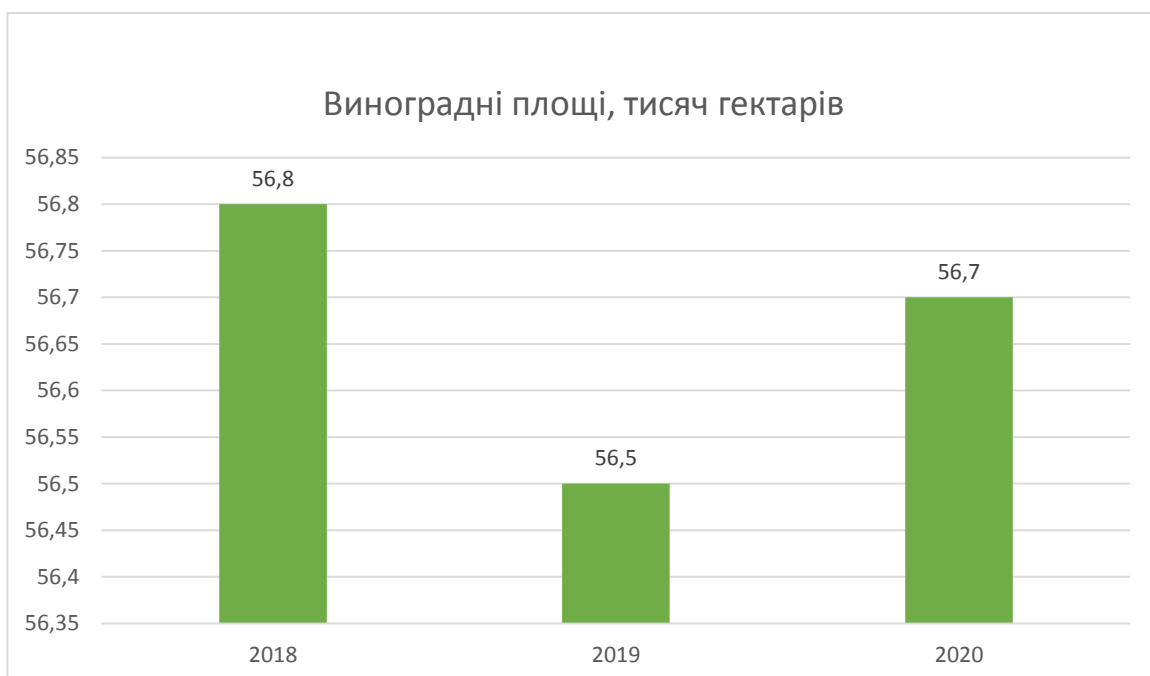


Рис 2.2. Виноградні площі

Площі виноградників залишаються майже на одному рівні протягом останніх трьох років, що може свідчити про оптимальне використання наявних ресурсів.



Рис 2.3 Експорт вина (у вартісному вираженні):

Важливо зауважити, що розвиток виноробної галузі в Україні є динамічним. Експорт вина зазнає коливань, з певним збільшенням у 2020 році, що може свідчити про розвиток зовнішнього ринку для українського вина.

Зростає кількість виноробних підприємств, що свідчить про зростання конкуренції та інтерес до виробництва вина в Україні.



Рис 2.4 Кількість виноробних підприємств:

Внутрішнє споживання вина на душу населення також зростає протягом останніх трьох років, що може свідчити про збільшення популярності вина серед населення.

Розмір внутрішнього ринку вина також збільшується, що свідчить про зростання споживчого попиту на внутрішньому ринку.



Рис 2.5 Внутрішнє споживання вина на душу населення



Рис 2.6 Розмір внутрішнього ринку вина (у вартісному вираженні):

В цілому, виробництво вина в Україні демонструє позитивну динаміку, що створює можливості для подальшого розвитку галузі.

Зазначені дані дають загальну картину розвитку виноробної галузі в Україні за останні роки. Проте варто враховувати, що це лише окремі показники, і ринок виноробства може підлягати додатковим коливанням в залежності від різних факторів, таких як погода, економічні тенденції та споживацькі преференції країни і сприяє підтримці сільських громад.

2.2. Розвиток ринку коньяку і брендів

Ринок коньяку і брендів в Україні страждав від економічної кризи і поступово починає відновлюватися. Це відбувається через те, що ці алкогольні напої вважаються необов'язковими товарами і споживання ними пов'язане зі становищем фінансової спроможності споживачів. Зниження спроможності призвело до скорочення ринкової потужності.

Однак, коньяк є найбільш популярним типом міцних алкогольних напоїв в Україні, займаючи 57% ринку в 2017 році, як у натуральному, так і у вартісному вираженні.

За період з 2014 по 2017 роки ринок коньяку і брендів скоротився майже вдвічі, внаслідок зменшення виробництва в Україні та скорочення імпорту коньячної продукції. Проте в 2018 році ринкова потужність зросла на 89,7% завдяки значному збільшенню імпорту і зростанню виробництва в Україні.

Виробництво коньяку в Україні показувало негативну динаміку після 2014 року, вплив на що мав анексія Криму, де розташовувалися багато виробників коньяку. Додатковими факторами були зростання собівартості виробництва через підвищення цін на спирт і енергоносії, а також підвищення акцизних зборів. Девальвація національної валюти також призвела до зростання цін на імпортовану сировину. Конфлікт з Росією також негативно вплинув на зовнішню торгівлю коньяком.

На українському ринку коньяку спостерігається зростання популярності більш доступних за ціною варіантів, що виробляються в Україні. Ця тенденція пов'язана зі зниженням купівельної спроможності населення та зростанням цін на імпортовані та вітчизняні коньячні напої. Споживачі переорієнтовуються на недорогі українські варіанти коньяку.

Загалом, на ринку зростає популярність вітчизняних коньяків, зокрема в низькому і середньому цінових сегментах. Один з лідерів серед українських коньяків, як оцінюють споживачі, є ТМ "Закарпатський". Це свідчить про те, що споживачі виявляють зацікавленість до вітчизняної продукції.

Українці вважають грузинські, французькі та вірменські коньяки кращими серед імпортованих варіантів. Проте загалом ринок коньяку в Україні переживає складний період розвитку. Після деякого відновлення в 2018 році, виробництво і місткість ринку вітчизняного коньяку зазнали негативної динаміки з 2014 року. Це можна пояснити наступними основними факторами:

Розподіл споживчих переваг між торговими марками коньяку/брендів українського виробництва в 2018 році

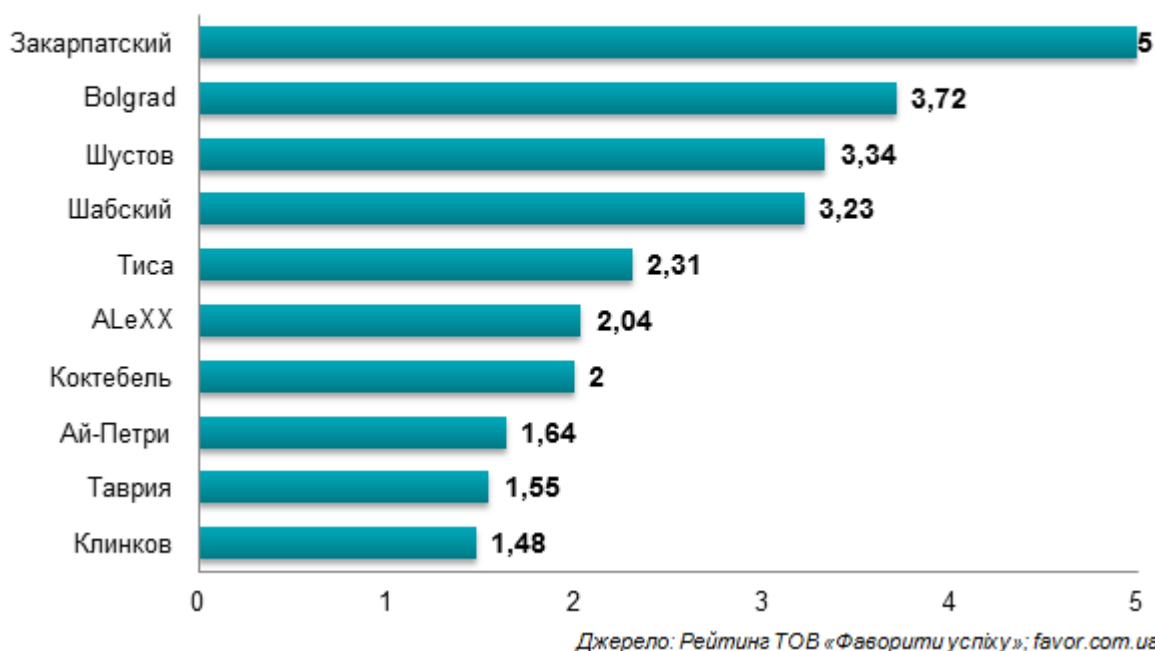


Рис 2.7 Розподіл споживчих переваг між торговими марками коньячної продукції

Геополітичні та економічні складнощі, включаючи політичний конфлікт з Росією та анексію Криму.

Девальвація національної валюти, що призвело до зростання цін на імпортовану продукцію та збільшення собівартості виробництва вітчизняних коньяків, які використовують імпортовану сировину.

Державне регулювання цін на спирт та зростання акцизів на алкогольні напої.

Складнощі у процесі отримання ліцензій.

Високий рівень нелегального обігу алкоголю на ринку. Всі ці фактори вплинули на виробництво та ринкову ситуацію в коньячній галузі України.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПТК ШАБО»)

3.1. Загальна характеристика підприємства виноробної галузі в Україні

У сучасних економічних умовах України, підприємствам доводиться стикатися зі складними викликами і постійним тиском законодавства, що вимагає від них постійного розвитку та вдосконалення системи управління в усіх аспектах. Особливо складно ситуація для підприємств агропромислового комплексу, які піддаються впливу ще більшої кількості неконтрольованих факторів. Тому аналіз умов функціонування цих підприємств є важливим завданням. [10].

Українська виноробна галузь є важливою складовою частиною національного продовольчого комплексу. Однак, на сьогоднішній день вітчизняний ринок винограду і вина перебуває в кризовому стані. Площі виноградників в Україні зменшилися до близько 44 тис. гектарів, що в чотири рази менше, ніж у 1990 році. Втративши Крим, ми втратили значного виробника вина, оскільки на півострові розміщувалася п'ята частина українських виноградників і приблизно така ж кількість виноробних заводів, які забезпечували велику частину виноматеріалу. (табл.1).

Таблиця 3.1- Виробництво виноматеріалів за регіонами у 2018 році *

Регіони	Обсяг вироблених виноматеріалів, т	У % до 2017 року	для шампанського та ігристих вин, т	Столові, т	Кріплені, т	Інші, т
Україна	19749720,7	105,5	5079938,6	9279073,9	279948,9	66305,8
Миколаївська	6697927,0	104,9	2058380,2	2913237,6	-	-

Одеська	11028105,5	112,4	2932320,3	5659045,1	-	-
Херсонська	1792329,0	82,1	89238,1	483487,8	-	-

*складено на підставі [2, 7]

Аналізуючи дані таблиці про виробництво виноматеріалів за регіонами України у 2018 році, можна зробити такі спостереження:

Обсяг вироблених виноматеріалів на всій території України збільшився на 5,5% порівняно з 2017 роком, до 19 749 720,7 тонн.

Найбільший обсяг виробництва виноматеріалів спостерігався в Одеській області - 11 028 105,5 тонн, що є зростанням на 12,4% порівняно з попереднім роком.

Миколаївська область також виявилася значним виробником виноматеріалів, з обсягом 6 697 927 тон, що на 4,9% більше, ніж у 2017 році.

Херсонська область, незважаючи на зменшення виробництва на 17,9%, все ще мала обсяг 1 792 329 тон виноматеріалів.

Виробництво виноматеріалів для шампанського та ігристих вин становило 5 079 938,6 тон, що є показником зростання на 5,5%.

Для столових вин було вироблено 9 279 073,9 тон виноматеріалів.

Обсяг виробництва кріплених вин становив 279 948,9 тон.

Інші види виноматеріалів досягли обсягу 66 305,8 тон.

Загалом, виробництво виноматеріалів в Україні показало певне зростання у 2018 році, зокрема в Одеській та Миколаївській областях. Проте, Херсонська область зазнала зменшення виробництва. [7].

На території Одеської області сконцентрована найбільша кількість виробників виноробного бізнесу України. Це ПрАТ «Одесавинпром», ТОВ «ПТК Шабо», ПрАТ «Болградський виноробний завод», ПрАТ «Ізмаїльський виноробний завод» та інші компанії[2].

У якості об'єкта дослідження обрано ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо».

Шабо - це відомий виноробний бренд, який спеціалізується на виробництві ігристих вин та коньяку. Він належить компанії "ТОВ ПТК

"Шабо" і розташований в селищі Шабо на Одеській області в Україні. Бренд "Шабо" відомий своїми високоякісними ігристими винами, які виробляються за класичними методами ферментування в бутілках. Виноробня "Шабо" заснована в 2003 році і стала однією з провідних виноробних компаній в Україні. Винні колекції "Шабо" включають різноманітні сорти ігристих вин, такі як шампанське, кріманте, просекко і інші. Бренд "Шабо" визнаний не лише в Україні, але й за її межами, і експортує свої вина до багатьох країн світу.

Виноробня "Шабо" володіє сучасними виноробними обладнаннями і використовує передові технології виробництва вин. Вона працює з виноградом, який вирощується на власних виноградниках, розташованих у виноградних районах Одеської області. Компанія покладає особливий акцент на якість своїх вин і дотримання виноробних традицій.

Бренд "Шабо" відомий своєю багатозаровою продуктовою лінійкою, яка включає різноманітні сорти ігристих вин, включаючи біле, рожеве та червоне шампанське. Кожне вино виробляється з великою увагою до деталей і відображає унікальність теруару та смакові характеристики винограду.

Компанія "ТОВ ПТК Шабо" також активно співпрацює з міжнародними партнерами і бере участь у престижних винних конкурсах та виставках. Вона здобула численні нагороди та визнання за якість своїх вин, що підтверджує її статус провідного виробника вин в Україні.

Бренд "Шабо" також прагне просувати культуру споживання вина та проводити винні заходи і дегустації, що сприяє популяризації виноробства в Україні і вихованню винного смаку серед споживачів.

Завдяки своїй високій якості та неперевершеному смаку, вина виноробні "Шабо" користуються популярністю як на внутрішньому ринку, так і серед експортних ринків, забезпечуючи компанії стабільний розвиток і успіх у виноробній галузі України

Виноробня "Шабо" продовжує активно розвиватися і розширювати свою присутність на ринку. Компанія постійно вдосконалює свої технології

виробництва та проводить інноваційні дослідження для створення нових сортів вин і задоволення потреб сучасних споживачів.

"Шабо" також активно експортує свою продукцію в інші країни. Завдяки високій якості та відмінному смаку своїх вин, компанія здобула популярність серед міжнародних споживачів. Вона успішно проникає на зовнішні ринки і отримує визнання за свої досягнення в галузі виноробства.

Помітно зростає також інтерес до виноробних туристичних подорожей. "Шабо" відкриває свої двері для відвідувачів, де вони можуть побачити процес виробництва вин, відвідати виноградники і провести дегустацію різних сортів вин. Це створює унікальний досвід для любителів вина і сприяє популяризації виноробного туризму в Україні.

Компанія "Шабо" продовжує займати важливу позицію в українській виноробній галузі, завоювавши довіру споживачів і визнання на ринку. Її продукція відома своїм високим стандартом якості, унікальними смаковими якостями і стилем. Компанія планує продовжувати розвиватися і впроваджувати нові ідеї, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів і привернути нових любителів вина.

3.2. Підприємницька стратегія розвитку ТОВ «ПТК Шабо».

Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища був проведений для ТОВ "ПТК Шабо", виноробного підприємства. На основі цього аналізу було розроблено стратегічний функціональний набір для підприємства (зображений на рис. 1).

У рамках стратегічного набору для ТОВ "ПТК Шабо" були запропоновані заходи за основними функціональними стратегіями. Маркетингова стратегія є ключовою серед інших функціональних стратегій. Вона визначає найефективніші маркетингові заходи, які сприяють реалізації корпоративних, конкурентних, ділових і функціональних стратегій підприємства. [2].

В рамках маркетингової стратегії для нашого підприємства ми розглядаємо такі заходи:

1. Розширення асортименту продукції.

Ми пропонуємо додаткові продукти, такі як «Rezerv» - вино для бізнес-класу, слабоалкогольні вина та сортові види горілки. Слабоалкогольні вина стають все популярнішими через зростаючу популярність здорового способу життя та зменшення споживання алкоголю. Випуск сортових видів горілки, здобутих з різних сортів винограду, також є привабливим варіантом. Адаптація до сучасних тенденцій у споживанні харчових продуктів. Звернення уваги на "сучасний стиль споживання продуктів харчування" і пропонування легких вин відповідає новим уподобанням споживачів. Створення сортових видів горілки на основі різних сортів винограду, наприклад, горілки виноградної «Мускатна Шабо» чи горілки виноградної Шардоне.

Ці заходи допоможуть нам розширити асортимент продукції і відповісти на змінні потреби та уподобання споживачів. [3].

2. Підприємство ТОВ "ПТК Шабо" має намір розширити свою присутність на нових ринках.

Вже зараз воно успішно працює на багатьох закордонних ринках, але є ще багато країн, які залишаються незайнятими. Наше пріоритетне завдання - вийти на ринки Китаю, Японії та Америки. Зокрема, нам варто зосередитись на Японії, оскільки вина не мають широкого поширення в цій країні, а конкуренція на ринку невелика. У свою чергу, Китай та Америка мають більший ринок і значну кількість конкурентів. [3].

3. Реклама в ЗМІ.

В Україні діє закон про заборону рекламування алкогольних напоїв з 6:00 до 23:00. Однак можна бути спонсором популярної телепередачі або якоїсь події.

4. Рекомендується збільшити ціни на VIP-продукцію підприємства.

Це пов'язано з тим, що на ринку існує окремий сегмент споживачів, які спеціально шукають ексклюзивні вина і готові заплатити вищу ціну за цей престижний продукт. Такий крок дозволить підприємству отримати більше прибутку з продажу VIP-продукції і відповідати попиту цільового сегменту споживачів. [2].

В рамках виробничої стратегії для нашого підприємства ТОВ "ПТК Шабо" пропонуються наступні заходи:

- Диверсифікація продукції шляхом виробництва косметичних засобів з використанням відходів основного виробництва, наприклад, масла для тіла та скрабу з виноградних кісточок.
- Удосконалення сировинної бази шляхом введення столових сортів винограду у структуру насаджень. Це може збільшити зацікавленість туристів та садоводів до нашого підприємства.
- Здійснення економії витрат шляхом використання лози в якості палива для опалення приміщень, що призведе до значної економії.

Щодо фінансової стратегії, пропонується збільшення частки експорту з 3% до 7% з метою отримання доходу в більш стабільній валюті. Це передбачає освоєння нових ринків і прогнозування та коригування фінансових потоків з урахуванням нових стратегій підприємства.

Для реалізації стратегії організаційних змін нашому підприємству ТОВ "ПТК Шабо" пропонується:

Удосконалення організаційної структури шляхом утворення системи департаментів згідно з основними напрямками діяльності.

- Створення туристичного комплексу, який включатиме не лише виробничі площі, але й готель. Розташування біля Чорного моря та наявність баз відпочинку підприємства сприятимуть залученню більшої кількості відвідувачів та збільшенню прибутку.

- Відкриття нових філіалів, зокрема в Грузії та в місті Одеса. Філіал "Центру культури вина Шабо" в Грузії буде спрямований на розширення діяльності виноробного бізнесу в цій країні. Філіал в Одесі буде обладнаний фірмовим магазином, зали дегустації (зокрема для VIP-клієнтів) та школою сомельє для поліпшення кваліфікації працівників ресторанного бізнесу.
- Покращення інфраструктури шляхом будівництва причалу та запуску парому з міста Одеси до Шабо, а також створення додаткової зупинки для електрички недалеко від Дому ігристих вин Шабо. Це допоможе забезпечити зручний доступ до підприємства та поліпшити транспортну інфраструктуру.

Наведені заходи спрямовані на швидку адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та покращення його ділових процесів [2].

Інноваційна стратегія передбачає впровадження нових технологій та розробку нової продукції. В рамках нашої стратегії ми пропонуємо створення нових видів продукції, для чого потрібно впровадження нових ліній виробництва та технологій.

Додатково, нам необхідно розробити відповідну технологію для виробництва косметичних засобів на основі відходів основного виробництва. Це вимагатиме досліджень та впровадження прогресивних методів та технік.

Впровадження інноваційних технологій та створення нових продуктів є важливою складовою нашої стратегії, оскільки дозволить нам зайняти більш конкурентну позицію на ринку та задовольнити зростаючі потреби споживачів. [2].

Соціальна стратегія для нашого заводу передбачає забезпечення сталого розвитку та врахування соціальних аспектів у нашій діяльності. Основні заходи соціальної стратегії можуть включати:

Забезпечення безпеки та здоров'я працівників: Необхідність пріоритетного ставлення до безпеки працівників і забезпечення виконання всіх норм та стандартів щодо охорони праці та безпеки на робочому місці.

Розвиток персоналу: Необхідність надання можливостей для професійного зростання та розвитку працівників шляхом навчань, тренінгів та програм підвищення кваліфікації.

Створення сприятливої робочої атмосфери: створення комфортних умов праці та підтримки дружнього та колективного духу серед працівників бізнесу.

Взаємодія зі спільнотою: підтримка прагнення бути активними учасниками соціального та культурного життя спільноти. Це може включати співпрацю з місцевими організаціями, підтримку благодійних проектів та участь у соціальних заходах.

Екологічна відповідальність: приділення великої уваги екологічним питанням та природоохоронним заходам. Впровадження ефективних методів управління відходами, раціональне використання ресурсів та мінімізація впливу на довкілля.

Ці заходи спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємства, задоволення потреб працівників та спільноти, а також врахування соціальних вимог і цінностей.

Соціальна відповідальність у ланцюжку постачання: необхідність роботи з нашими постачальниками, щоб забезпечити дотримання вимог соціальної відповідальності, таких як дотримання працівниками прав людини, відсутність дитячої праці та етичні стандарти.

Відомі останні дослідження щодо корисності відходів виноробного підприємства пропонується запровадити. Зокрема, використання відходів виробництва (вичавків та гребнів) для отримання кормової добавки, яка збагатить раціон харчування тварин та дозволить бізнесу підвищити ефективність [2].



Рис. 1 Функціональний стратегічний набір для підприємства ТОВ «ІТК Шабо» [2]

У даному дослідженні було проаналізовано сучасний стан виноробної галузі в Україні, зосередившись на порівнянні різних регіонів, що займаються виробництвом виноматеріалів. Була визначена ієрархія типів стратегій та розглянуто місце функціональної стратегії в цій системі. Крім того, був розроблений набір функціональних стратегій для виноробних підприємств. Були визначені напрями стратегічного розвитку для підприємств в цій галузі, а також запропоновані стратегічні альтернативи для

ТОВ "ПТК Шабо". Крім того, були запропоновані конкретні заходи для реалізації функціональних стратегій.

3.3. Оцінка стратегічного потенціалу та SWOT-аналіз розвитку підприємства ТОВ «ПТК Шабо».

ПТК "Шабо" є лідером в Одеській області щодо впровадження товарних інновацій в виноробній галузі.

Підприємство займається виробництвом продукції з повним циклом, включаючи вирощування винограду і розлив вина.

На підприємстві використовується департаментна організаційна структура управління.

Площа виноградників ПТК "Шабо" становить 1400 га, а також 40 га в Грузії.

Основними сортами винограду, які вирощуються, є Каберне-Совіньйон, Мерло, Піно-Нуар, Сапераві, Шардоне, Совіньйон-Блан та інші.

Підприємство має цех з переробки винограду площею 1300 кв. метрів, де щорічно переробляється близько 12 000 тонн винограду різних сортів.

Всі процеси в цеху повністю автоматизовані, що забезпечує постійний температурний контроль і ефективну переробку сировини.

На підприємстві також розташований цех з виробництва та зберігання елітних вин, а також виробництва коньяків, бренді та виноградної горілки.

ПТК "Шабо" має одне з найбільших винних сховищ в Україні, займає 10 000 кв. метрів.

На підприємстві є сучасна лабораторія, яка здійснює контроль якості на всіх етапах виробництва.

Є відділення для бутелювання продукції з 9 сучасними лініями розливу, здатними обробити 50 млн. пляшок на рік.

Під торговою маркою "Шабо" випускається приблизно 80 видів продукції, з загальним обсягом випуску 42 млн. пляшок на рік, з яких 2/3 становлять коньяки і бренді.

Кількість працюючих на підприємстві складає 640 чоловік, а в сезон залучаються близько 300 тимчасових робітників.

Основним видом продукції ПТК "Шабо" є коньяки і бренді, які становлять 65-70% загального обсягу виробництва.

Підприємство використовує інноваційний процес безвідходного виробництва, включаючи використання сучасної котельні, яка працює на відходах виробництва, включаючи залишки лози і висушену мезгу. [21].

Далі ознайомимося з даним підприємством більш детально.

Таблиця 1 – Фактори макросередовища підприємства ТОВ «ПТК Шабо»

Група факторів	Фактор	Тенденції зміни фактора
1. Рівень розвитку економіки	1.1. Інфляція	2. Зниження купівельної спроможності з боку населення матиме незначний вплив загальний збут продукції.
	1.2. Дефіцит державного бюджету	0. У нашому випадку ТОВ «ПТК Шабо» - приватне підприємство
	1.3. Зміна структури державних видатків	0.
	1.4. Спад виробництва	2. Матиме помірний вплив на загальну кількість виробленої продукції та отримання прибутку.
	1.5. Зростання безробіття	2. Матиме вплив у випадку зниження купівельної спроможності з боку населення.
	1.6. Встановлення високих податкових ставок	3. Збільшення податкових ставок матиме негативний вплив на підприємство.
	1.7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	1. Регулювання ринкової економіки матиме вплив на підприємство.
	1.8. Зниження стабільності в суспільстві	2. Реалізація продукції залежить від стабільності в суспільстві.
	1.9. Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	3. Залучення

		іноземних інвесторів, розширення ринків збуту має позитивні наслідки для нашого підприємства.
	1.10. Підвищення мобільності населення	1. При підвищенні мобільності населення може спостерігатися вплив на обсяг збуту товарів, через соціальні переміщення населення.
	1.11. Певне підвищення рівня освіти	2. Науково-технічний прогрес матиме значний вплив на розвиток підприємства.
	1.12. НТП у сфері виробництва	3. Перспективи запровадження штучного інтелекту, зміна технології виробництва значною мірою змінить загальний механізм виробництва.
	1.13. НТП у соціальній сфері	3. Зміни в характері праці, змінюються форми взаємозв'язків учасників виробництва, удосконалюються процеси обміну результатами праці.
2. Державне регулювання економіки	2.1. Недосконала законодавча база	3. Зміни законодавства завжди мають вагомий вплив на діяльність приватного підприємства.
	2.2. Антимонопольна політика	3. Антимонопольна політика має вплив на розвиток конкуренції.
	2.3. Регулювання експорту-імпорту	З боку експорту – 3, а імпорту - 1. Адже наше підприємство має

		змогу забезпечити себе власною сировинною базою, крім певних технічних знарядь, які в основному підприємство може імпортувати.
	2.4.Недосконале патентно-ліцензійна політика	3. Недосконалість даної політики може викликати негативні наслідки для підприємства у разі втрати важливого патенту чи ліцензії підприємства.
	2.5.Жорстока фінансова політика	1. Наше підприємство є приватним.
	2.6.Соціальний захист споживачів	0.
3. Природне (гео) середовище	3.1.Географічне положення країни	1. Завдяки зручному розташуванню на півдні України, дане підприємство не залежить від імпорту сировини.
	3.2.Географічні ринки збуту продукції	2. Ринок збуту – вся територія України та сезонний туризм до Причорномор'я.
4. Випадок	4.1.Стихійні лиха, війна (відсутність)	0. При відсутності стихійний лих та війни негативний вплив на діяльність підприємства буде відсутнім.
	4.2.Винахід товарів – субститутів	3. Збільшення товарів-субститутів прямопропорційно збільшує конкуренцію, що має вплив на підприємство.

Таблиця 2 – Фактори мікросередовища підприємства ТОВ «ПТК Шабо»

Група факторів	Фактор	Тенденція зміни фактора
1.Постачальники	1.1.Постачання енергоносіїв, матеріалів	1. Сучасний розвиток економічних відносин дозволяє обрати собі відповідних постачальників.
	1.2.Постачання фінансових ресурсів	При відсутності проблем з постачанням фінансових ресурсів вплив буде 0, адже стабільне фінансування забезпечить нормальну діяльність підприємства. У той час, при відсутності стабільного потоку фінансових ресурсів, можуть виникати певні збої та затримки у роботі підприємства, що негативно на нього вплине.
2.Клієнти	2.1.Великі підприємства України і Росії з будівництва космічних апаратів	0.
	2.2.Ринок товарів народного споживання	0.
	2.3.Ринок приладобудування	0.
3.Конкуренти	3.1.Конкуренція на зовнішньому і внутрішньому ринку галузі ракетобудування	0.
	3.2.Конкуренція при виробництві товарів народного споживання	0.
	3.3.Конкуренція на ринку товарів приладобудування	0.
4.Кредитори	Внутрішні кредитори	2. При наявності внутрішнього кредиту підприємства вплив буде спостерігатися на його бухгалтерську діяльність.

3 бали - сильний вплив, 2 бали - помірні впливи, 1 бал - слабкі впливи, 0 - відсутність впливу.

1) аналіз та оцінка внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ПТК Шабо» (стратегічного потенціалу підприємства) (таблиця 3);

Таблиця 3 – Сильні та слабкі сторони підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (С) (бал)
1. Виробництво - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, ін.	- Наявність власної сировинної бази. - Якість продукції. - Високий рівень технічного забезпечення - Залучення сучасних технологій виробництва	За наявного рівня розвитку, підприємство немає слабких сторін.	5
2. НДДКР - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, ін.	- Наявність іновацій у виробництві товару, що підвищує його якість - Розробка нових видів продукції	- Низький рівень запровадження іновацій	4
3. Маркетинг - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, ін	- Популярність торгової марки - Наявність достатньої кількості ринків збуту з гнкою ціновою політикою для споживачів	- Слабке просування новинок - Відсутність фірмових магазинів - Слабка представленість в торгових мережах - Відсутність реклами в преміум сегменті	3

4. Менеджмент - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, ін.	- Сертифікація системи менеджменту - Залученість персоналу - Систематичне професійне підвищення кваліфікації працівників	Система управління відповідає особливостям середовища підприємства, тому слабкі сторони відсутні.	4
5. Фінанси - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, ін.	- Фінансова стійкість - Грамотне управління грошовими потоками	Відсутні	4
Всього (як середня арифметична)			4

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство прогресивно розвивається, користується значним попитом клієнтів, однак наявність слабких сторін свідчить про сповільнення загального розвитку підприємства.

2) побудувати матрицю SWOT-аналізу підприємства та визначити стратегії для кожного поля (таблиця 5);

Таблиця 4 – Матриця SWOT-аналізу ПТК «Шабо»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Якість продукції	1. Обмежена географічна присутність
2. Відома торгова марка та широкий асортимент	2. Висока залежність від врожаю
3. Інноваційний підхід	3. Обмежена продуктова диверсифікація
4. Власні виноградники	4. Залежність від іміджу торгової марки
5. Досвід і кваліфікація персоналу	5. Недостатня реклама та маркетинг
6. Співпраця зі світовими партнерами	6. Обмежені ресурси для досліджень і розвитку
	7. Недостатня логістична інфраструктура

	<p>8. Відсутність широкої розповсюдженої мережі роздрібних продажів</p> <p>9. Недостатня логістична інфраструктура</p> <p>10. Вразливість до змін законодавства</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розширення асортименту продукції</p> <p>2. Використання екологічно чистих технологій</p> <p>3. Розширення ринків збуту</p> <p>4. Розвиток туристичного напрямку</p> <p>5. Вдосконалення маркетингових стратегій</p> <p>6. Розвиток експортного напрямку</p> <p>7. Вдосконалення процесу виробництва</p> <p>8. Розвиток виноградних господарств</p> <p>9. Впровадження інноваційних технологій III</p>	<p>1. Конкуренція імпортової продукції</p> <p>2. Зміни в споживацьких уподобаннях</p> <p>3. Законодавчі обмеження</p> <p>4. Зміни в економічному середовищі</p> <p>5. Загрози з боку природних катаклізмів та наслідків воєнної агресії</p>

Сильні сторони ПТК "Шабо" включають:

1. Якість продукції.

Виробництво з повним циклом: ПТК "Шабо" займається вирощуванням винограду, переробкою, виробництвом і зберіганням вина. Це дозволяє

контролювати якість продукції на кожному етапі виробництва. Висока якість продукції: ПТК "Шабо" має власну лабораторію, яка здійснює контроль якості на кожному етапі виробництва. Це гарантує високу якість кінцевої продукції.

Велике виноховище і потужність розливу: ПТК "Шабо" має велике виноховище і сучасні лінії розливу, що дозволяє зберігати і розливати великий обсяг продукції.

2. Відома торгова марка та широкий асортимент:

Товарна марка "Шабо" вже давно визнана на ринку як символ якості і престижу. Це сприяє популярності продукції та покращує її сприйняття серед споживачів. Широкий асортимент продукції: ПТК "Шабо" пропонує близько 80 видів продукції, що включає різноманітні сорти вин, коньяки, бренді та інші алкогольні напої. Це дозволяє задовольняти різноманітні смакові переваги споживачів.

3. Інноваційний підхід:

ПТК "Шабо" використовує інноваційні технології та практики, включаючи процес безвідходного виробництва та використання відходів виробництва для енергетичних потреб. Це демонструє підприємство як сучасного і екологічно свідомого виробника. Автоматизований виробничий процес: Завдяки сучасному обладнанню і повній автоматизації процесів, ПТК "Шабо" забезпечує ефективну та якісну переробку сировини.

4. Власні виноградники:

ПТК "Шабо" має значну площу виноградників у Одеській області і в Грузії, що забезпечує стабільний постачання винограду виробничому процесу. Географічне розширення: ПТК "Шабо" має виноградники не лише в Одеській області, але й у Грузії, що дозволяє розширити географію постачання сировини і розширити ринки збуту.

5. Досвід і кваліфікація персоналу:

ПТК "Шабо" має команду висококваліфікованих спеціалістів з великим досвідом у виноробній галузі. Це дозволяє забезпечити ефективне управління та якісне виробництво.

6. Співпраця зі світовими партнерами:

ПТК "Шабо" встановив партнерські зв'язки з визначними світовими виноробними компаніями і винними експертами. Це дозволяє обмінюватись досвідом, впроваджувати нові ідеї та розширювати свої можливості на міжнародному рівні.

Ці сильні сторони сприяють успіху ПТК "Шабо" і роблять його конкурентоспроможним на ринку виноробної галузі.

Слабкі сторони

1. Обмежена географічна присутність: Незважаючи на наявність виноградників у Грузії, ПТК "Шабо" має обмежений охоплення ринків порівняно з іншими виробниками виноматеріалів. Це може обмежувати їхні можливості розширення та збуту на нових ринках.

2. Висока залежність від врожаю: ПТК "Шабо" залежить від успішного вирощування винограду, і негативні погодні умови або хвороби можуть негативно вплинути на врожайність і виробництво. Це може створювати нестабільність в їхній діяльності та постачанні продукції.

3. Обмежена продуктова диверсифікація: Хоча ПТК "Шабо" виробляє широкий асортимент продукції, основними продуктами є коньяки і бренді, які становлять більшу частку їхнього виробництва. Обмежена диверсифікація може впливати на їхню конкурентоспроможність і ризик втрати ринкової частки.

4. Залежність від іміджу торгової марки: Популярність продукції ПТК "Шабо" сильно пов'язана з іміджем їхньої торгової марки. Якщо цей імідж постраждає через негативні відгуки або конкуренцію, це може негативно вплинути на сприйняття їхньої продукції споживачами.

5. Недостатня реклама та маркетинг: ПТК "Шабо" може стикатись з викликами в ефективному маркетингу та просуванні своїх продуктів. Недостатня рекламна підтримка може призвести до обмеженого відомості про їхню продукцію

6. Обмежені ресурси для досліджень і розвитку: ПТК "Шабо" може стикатись з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами для проведення досліджень та розвитку нових технологій і продуктів. Це може обмежувати їхню здатність до інноваційного росту та конкурентоспроможності на ринку.

7. Недостатня логістична інфраструктура: У некоторых регіонах може бути недостатня логістична інфраструктура для ефективного транспортування і збуту продукції ПТК "Шабо". Це може призводити до затримок в доставці та збитків в якості продукту.

8. Відсутність широкої розповсюдженої мережі роздрібних продажів: ПТК "Шабо" може стикатись з відсутністю широкої розповсюдженої мережі роздрібних продажів, що може обмежувати доступ споживачів до їхньої продукції та знижувати їхні продажі.

9. Висока конкуренція на ринку виноматеріалів: ПТК "Шабо" працює в сильно конкурентному середовищі виноматеріалів, де конкурують багато виробників. Це може призвести до підвищеного тиску на ціни і маржу прибутку.

10. Вразливість до змін законодавства: Зміни у законодавстві, особливо в сфері регулювання виробництва та реалізації алкогольних напоїв, можуть впливати на діяльність ПТК "Шабо". Необхідно бути готовим до змін та адаптуватися до нових вимог та обмежень.

Потенційні можливості

1. Розширення асортименту продукції: ПТК "Шабо" може розширити свій асортимент продукції, включаючи нові сорти вин, коньяки, бренді та

інші алкогольні напої. Це дозволить привернути більше клієнтів і задовольнити різноманітні смакові уподобання.

2. Використання екологічно чистих технологій: Запровадження екологічно чистих технологій у виробничий процес може стати перевагою для ПТК "Шабо". Це дозволить отримати сертифікати якості та привернути екологічно свідомих споживачів.
3. Розширення ринків збуту: ПТК "Шабо" може розглянути можливості розширення своєї присутності на нових ринках, як в Україні, так і за кордоном. Це може забезпечити збільшення обсягів продажів та посилення конкурентоспроможності.
4. Розвиток туристичного напрямку: ПТК "Шабо" може розвивати туристичні напрямки, такі як винний туризм та організація дегустаційних екскурсій по виноробні. Це може стати додатковим джерелом доходів і сприяти популяризації бренду.
5. Вдосконалення маркетингових стратегій: ПТК "Шабо" може покращити свої маркетингові стратегії, включаючи активнішу промоцію продукції, участь у виставках та заходах, розробку інтернет-маркетингу та рекламних кампаній. Це допоможе залучити нових клієнтів і збільшити свідомість про бренд.
6. Розвиток експортного напрямку: ПТК "Шабо" може активно працювати над розширенням своєї присутності на зовнішніх ринках. Шляхом встановлення партнерських відносин з імпортерами та дистриб'юторами в інших країнах, виноробний завод може ефективно просувати свою продукцію за кордоном і збільшити обсяги експорту.
7. Вдосконалення процесу виробництва: ПТК "Шабо" може постійно вдосконалювати свої технології та виробничі процеси. Це може включати впровадження нових методів культури винограду, удосконалення процесів ферментації та витримки вина, а також використання новітньої технологічної оснастки. Такі покращення

можуть сприяти підвищенню якості продукції і задоволенню потреб споживачів.

8. Розвиток виноградних господарств: ПТК "Шабо" може сприяти розвитку виноградних господарств як у власній країні, так і за кордоном. Шляхом надання фінансової та технічної підтримки фермерам і виноградарям, підприємство може забезпечити стабільний постачання винограду власним потребам і розширити базу постачальників.

9. Впровадження інноваційних технологій: ПТК "Шабо" може зосередитися на впровадженні новітніх технологій у свою діяльність. Це можуть бути такі напрями, як використання штучного інтелекту для покращення процесів контролю якості та прогнозування врожаю винограду, автоматизація виробничих ліній для забезпечення ефективності і точності виробничих процесів, використання даних та аналітики для управління запасами і прогнозування попиту на продукцію, розробка інноваційних упаковок та маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів, впровадження екологічно чистих технологій та зменшення впливу на довкілля.

Основні загрози для ПТК "Шабо" можуть включати:

1. Конкуренція на ринку: Існує загроза з появою нових конкурентів або посилення конкуренції з боку існуючих виробників алкогольної продукції. Це може призвести до зменшення ринкової частки і падіння прибутків.
2. Зміни в споживацьких уподобаннях: Зміни в смакових уподобаннях споживачів можуть вплинути на попит на продукцію ПТК "Шабо". Наприклад, зростання популярності інших алкогольних напоїв або зміни в споживацьких тенденціях можуть призвести до зменшення попиту на коньяки та бренді.

3. Законодавчі обмеження: Зміни в законодавстві, що регулює виробництво і продаж алкогольних напоїв, можуть створити додаткові обмеження для діяльності ПТК "Шабо". Наприклад, зміни в акцизному законодавстві або впровадження нових правил щодо маркування та продажу можуть вплинути на виробництво та розповсюдження продукції.
4. Зміни в економічному середовищі: Економічні кризи, зміни валютного курсу, інфляція та інші економічні фактори можуть вплинути на фінансову стійкість ПТК "Шабо". Зниження покупної спроможності споживачів або зміна їх споживацьких звичок може призвести до зменшення попиту на продукцію.
5. Загрози з боку природних катаклізмів та наслідків воєнної агресії: Природні катастрофи, такі як засухи, град, морози або зміни клімату, та наслідки воєнної агресії можуть вплинути на врожай винограду та якість сировини.

Таким чином, на конкретному прикладі ТОВ «ПТК Шабо» було розглянуто вплив факторів на макросередовище та мікросередовище підприємства, визначено сильні та слабкі сторони на основі яких складено SWOT-аналіз, який визначає можливості та загрози діяльності основних функціональних зон виноробні в цілому.

ВИСНОВКИ

Ринок постійно зазнає змін, таких як зростання конкуренції, зміни у смаках і вподобаннях споживачів, технологічні прориви тощо. Розробка підприємницької стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до цих змін і знайти конкурентні переваги.

Розробка стратегії дозволяє підприємству визначити свої сильні сторони і конкурентні переваги, а також розробити план дій для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічне планування допомагає підприємству визначити свої потреби в ресурсах, таких як фінансові ресурси, людські ресурси, матеріали, технології тощо, і розробити стратегію забезпечення цих ресурсів.

Розробка підприємницької стратегії сприяє створенню інноваційних рішень та впровадженню нових продуктів і послуг. Це дозволяє підприємству відокремитися від конкурентів і зайняти лідируючі позиції на ринку.

Розробка стратегії дозволяє підприємству розглядати свою діяльність у довгостроковій перспективі і визначати свої цілі та напрямки розвитку бізнесу.

Для розробки підприємницької стратегії розвитку підприємства необхідно виконати такі кроки:

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:

Оцінка поточний стан підприємства, включаючи його ресурси, особливості продукції або послуг, ринкові умови, конкуренцію, технологічні та соціокультурні тренди. Визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз.

Визначення місії та цілей.

Вибір стратегічних напрямків.

Розробка ділового плану.

Реалізація та контроль.

Вибір стратегії розвитку є критичним для подальшого функціонування та розвитку підприємства. Досліджено сучасний стан виноробної галузі в Україні, зокрема порівняно регіони, що займаються виробництвом виноматеріалів. Розроблено ієрархію типів стратегій та визначено місце функціональної стратегії. Для виноробної галузі розроблено набір функціональних стратегій. Визначено напрями стратегічного розвитку підприємств виноробної галузі та запропоновано стратегічні альтернативи для ТОВ "ПТК Шабо". Також запропоновано заходи для реалізації функціональних стратегій. На прикладі ТОВ "ПТК Шабо" розглянуто вплив запропонованих заходів на покращення діяльності в основних функціональних областях та на загальний розвиток виноробного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеева І.М. Агаркова О.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ. ЕКОНОМІКА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ Том 11, Випуск 4/2019. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/1546/1763>
2. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
3. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
4. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
5. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
6. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

7. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

8. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

9. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

10. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

11. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

12. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

13. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

14. Карінцева О.І., Дегтярєва І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення

конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

15. Каламан О.Б. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКОВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ. ЕКОНОМІКА: реалії часу №5(21), 2015. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/64.pdf>

16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-є вид., оновлене й доповнене, Львів: «Новий світ-2000», 2017. 324 с

17. Лукаш, О., Дерев'янка, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

18. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

19. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

20. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96)), 7-13.

21. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних

систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

22. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

23. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

24. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

25. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

26. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: О.М. Тищенко, В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с. URL: http://files.khadi.kharkov.ua/laboratoriji/item/download/12267_e0e16980fb7a8335ff5b4155fa144d9d.html

27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. URL: http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/saenko_strateg_pidpr.pdf
28. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту – навч. пос. “Академвидав”. 2019. 336 с
29. Селіхов С.В. АНАЛІЗ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОРІБНОЇ ГАЛУЗІ. ЕКОНОМІКА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ Том 9, Випуск 4/2017. URL: <http://oaji.net/articles/2017/3396-1515870801.pdf>
30. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
31. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
32. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
33. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
34. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

35. Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
36. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. C. 92-98.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
37. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China’s and India’s national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
38. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
39. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
40. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

41. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
42. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>
43. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
44. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>
45. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. *Mechanism of economic regulation*. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
46. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
47. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable

Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

48. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

49. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

50. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

51. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

52. Nesterenko, V. O., Dolhosheieva, O. I., Kirilieva, A. V., Voronenko, V. I., Hrytsenko, P. V. "Green" Vector of the Economic Development of the Country // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

53. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization.

Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

54. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

55. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

56. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

57. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

58. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>