

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. зав. кафедрою)

_____ «__» _____ 2021 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **магістр**

на тему: **Удосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств виноробної галузі України в умовах глобалізації ринку вина**

Виконав: студент VI курсу, групи 6413м

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Сергієнко В. В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Д.е.н., професор Єфімова Г.В.

(наук.ступінь, вч. звання, прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут (факультет) Факультет економіки моря
 Кафедра економічної політики та безпеки
 Спеціальність 051 Економіка
 Освітня програма Міжнародна економіка

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

_____ Г.В. Єфімова
 « ____ » _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Сергієнко Валентині Валентинівні
 (Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств виноробної галузі України в умовах глобалізації ринку вина

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Єфімова Г. В.

Затверджені наказом ректора № _____ від « ____ » _____ 2021 року

2. Термін подання роботи: 07 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані по роботі: фінансова звітність ТОВ «МДМ Корпорейшн» за період 2019-2020рр., дані Держкомстату України щодо ринку виноробної продукції, наукових праць провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників з проблем стратегічного управління виноробними підприємствами

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

Теоретичні основи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства; Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МДМ Корпорейшн»; Побудова стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства

5. Перелік презентаційних матеріалів 1. Мета та завдання, об'єкт та предмет дослідження;

2. Етапи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства; 3. Динаміка валового збору та обсягів виробництва виноградного вина в Україні у 2013-2020 рр.; 4. Динаміка імпорту та експорту винної продукції в Україні;

5. Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «МДМ Корпорейшн»; 6. Оцінка факторів макросередовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»; 7. Оцінка факторів мезосередовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»; 8. Характеристика ключових аспектів стратегії міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн»; 9. Організаційно-економічне забезпечення стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2021р.- 15.09.2021р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2020р.- 30.09.2020р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2020р.- 31.10.2020р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.10.2020р.- 15.10.2020р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	В термін практики	
6.	Розробка теоретичного розділу	15.10.2021р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	31.10.2021р.	
8.	Розробка проектного розділу	15.11.2021р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	25.11.2021р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	01.12.2021р.	
11.	Розробка проекту автореферату роботи	06.12.2021р.	
12.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	06.12.2021р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	07.12.2021р.	
14.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	14.12.2021р.	
15.	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи	15.12.2021р.- 20.12.2021р.	
16.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	16.12.2021р.- 18.12.2021р.	
17.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	18.12.2021р.	
18.	Захист роботи перед АК	23.12.2021р.	

Студент

Валентина Сергієнко

ім'я та прізвище

підпис

Науковий керівник

Ганна Єфімова

ім'я та прізвище

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Концептуальні положення стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств.....	10
1.2. Передумови формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств	16
1.3. Послідовність формування та елементи стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств	27
Висновки до розділу 1.	38
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МДМ КОРПОРЕЙШН»	40
2.1. Оцінка стану ринку продукції виноробної промисловості України	40
2.2. Характеристика та стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»	53
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн» як передумова розробки міжнародної конкурентної стратегії.....	61
Висновки до розділу 2.	65
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИНОРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Побудова стратегічного профілю експортної діяльності ТОВ «МДМ Корпорейшн»	67
3.2. Удосконалення механізму реалізації ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств	74
Висновки до розділу 3.	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. Головною рисою сучасної світової економіки є робота її економічних агентів в умовах жорсткої конкуренції, яка з'являється в зв'язку з постійною боротьбою за нові ринки збуту. Тому для будь-якого підприємства, яке планує реалізовувати свою господарську діяльність не тільки на місцевому або регіональному рівні, а й забезпечити вихід на закордонні ринки, необхідно думати про розвиток міжнародних економічних відносин.

На сьогоднішній день немає практично жодної сфери, яка, так або інакше, не була б пов'язана з міжнародною діяльністю. Розширення комунікаційних мереж, розвиток транспортних каналів, зміцнення економічних діалогів між країнами призводить до того, що територіальні межі втрачають свою значимість. У зв'язку з цим найбільш фінансово стійкі підприємства направляють свій вектор уваги на зарубіжні ринки в надії збільшити кількість потенційних покупців і завоювати ще більшу частку ринку. Це неминуче призводить до все більш зростаючої конкуренції, безперервної роботи над якістю товарів і послуг.

Поширення у світі гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом, призвело до суттєвих перетворень у світовій торгівлі. В цілому нестабільна ситуація на українському ринку була додатково ускладнена внесенням коректив для швидкої адаптації держави та її населення до нових умов існування. Вітчизняні підприємства зіштовхнулися з новими реаліями зовнішнього середовища та зобов'язані розробити альтернативні бізнес-стратегії для підтримки продажів.

Науково обґрунтована потреба стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств виноробної галузі України обумовлена наявністю багатьох проблем в галузі та країні загалом. Проведений аналіз практики господарювання показав, що для розробки результативно діючої стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств та своєчасної реалізації вироблених управлінських рішень доцільним є залучення

стратегічного орієнтування до виробничої, фінансової та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки теоретичного обґрунтування, методології і методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності та стратегії виходу виноробних підприємств на світовий ринок.

Теоретичним та практичним аспектам стратегічного управління підприємствами присвячені розробки Д. Аакера, Ф. Аналоуї, І. Ансоффа, К. Ендрюса, М. Мескон, Г.Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, К. Фрімена, Д. Хасбі. Сучасними вітчизняними дослідниками в цій галузі є І.М. Агєєва, С.А.Бондаренко, Б. В. Буркінський, В. О. Василенко, В. Г. Герасимчук, М.Д.Годлевський, Ю. І. Данько, В. Л. Дикань, Н. А. Добрянська, І. А. Ігнат'єва, С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко, Г. І. Кіндрацька, В. М. Кобелев, О. І. Лайко, М. М. Мартиненко, Б. М. Мізюк, О. О. Меліх, С. А. Мехович, В. В. Москаленко, А. Л. Наливайко, Г. В. Осовська, О. В. Прокопенко, В. С. Пономаренко, К. І. Редченко, І. В. Смолін, В. С. Тертичка, Т. І. Ткаченко, З. Є. Шершньова і інші.

Незважаючи на рішення багатьох теоретичних, методологічних і прикладних задач, в даний час не надто глибоко досліджені ключові характеристики міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств, не чітко визначені напрями стратегії виходу виноробних підприємств України на світовий ринок, що визначило мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, вироблення науково-методичних засад і практичних пропозицій, спрямованих на вдосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортноорієнтованого підприємства виноробної галузі України в умовах глобалізації ринку вина.

Необхідність досягнення зазначеної мети зумовила постановку й розв'язання таких **завдань**:

- дослідити концептуальні положення стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств;

- розглянути передумови формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств;
- представити послідовність формування та елементи стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств;
- дати оцінку стану ринку продукції виноробної промисловості України;
- охарактеризувати та провести стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»;
- проаналізувати зовнішнє середовище ТОВ «МДМ Корпорейшн» як передумова розробки міжнародної конкурентної стратегії;
- сформувати стратегічний профіль експортної діяльності ТОВ «МДМ Корпорейшн»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення механізму реалізації ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортноорієнтованого підприємства виноробної галузі України в умовах глобалізації ринку вина.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, науково-практичних аспектів процесу розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортноорієнтованих підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської дисертації є фундаментальні положення сучасної теорії управління, загальнонаукові та спеціальні методи, методичні прийоми та принципи пізнання стратегії підприємства, зокрема: морфологічний аналіз, абстрагування і логічне усвідомлення (для уточнення понятійно-категорійного апарату в системі стратегічного управління), статистичного та економічного аналізу (для дослідження стратегічних напрямів економічної ефективності виноробних підприємств), графічний метод (для візуалізації результатів дослідження), системного аналізу і синтезу (для визначення взаємозв'язків), метод моделювання (для проектування ефективної стратегії розвитку виноробних підприємств),

монографічний, оглядово-аналітичний (для дослідження наукових поглядів і концепцій, абстрактно-логічного узагальнення – для формування мети, завдань, обґрунтування актуальності та концепцій, висновків та пропозицій).

Найважливіші доробки та пропозиції ґрунтуються на емпіричному та діалектичному дослідженні наукових праць провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників з проблем стратегічного управління виноробними підприємствами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні і систематизації науково-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств України. Положення магістерської дисертації, що визначають її наукову новизну і виносяться на захист, полягають у наступному:

удосконалено:

- механізм реалізації ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств як складового елементу системи управління експортною діяльністю, що дало можливість в найближчому стратегічному періоді домогтися приросту обсягів зовнішньої торгівлі та результативності експортної діяльності;

отримали подальший розвиток:

- систематизація передумов формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств з урахування галузевих та регіональних особливостей;
- послідовність формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств як взаємопов'язаної системи заходів щодо зростання обсягів реалізації продукції винної промисловості на експорт.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані та обґрунтовані в магістерській дисертації наукові положення можуть бути використані для рівня міжнародної конкурентоспроможності, а також для удосконалення зовнішньоторговельної стратегії ТОВ «МДМ Корпорейшн».

Отримані результати, які мають практичне значення, полягають у наступних положеннях:

- проведено стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- побудовано стратегічний профіль експортної діяльності підприємства;
- визначено підходи щодо удосконалення механізму реалізації ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Апробація результатів магістерської дисертації та публікації. Основні положення магістерської дисертації були використані для розробки стратегії просування виноробної продукції на зовнішні ринки ТОВ «МДМ Корпорейшн», обговорювались на Всеукраїнських наукових економічних читаннях «Сучасні тренди морегосподарювання» (м. Миколаїв, 1-2 грудня 2021р.), а також були опубліковані в журналі Економіст №12, 2021.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списків використаної літератури. Обсяг дисертації становить 97 стор. комп'ютерного тексту, який містить 12 таблиць і 8 рисунків, 3 додатки. Список використаної літератури налічує 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні положення стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємств є визначним чинником перспективного розвитку виробничої системи країни на сучасному етапі функціонування ринкових відносин, що визначає ступінь залучення національної економіки до міжнародних економічних відносин. Конкурентоспроможність підприємств являє собою важливу категорію ринкової економіки, яка характеризується можливістю й ефективністю адаптації підприємств до умов ринкового конкурентного середовища.

Міжнародна конкурентоспроможність відображає адаптивність підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, а також можливість ефективного використання наявних внутрішніх резервів.

В сучасних умовах господарювання неухильно зростає роль держави, що передбачає створення нового типу глобальної економіки, появу нових принципів міжнародних відносин, нові суспільні цінності [35]. Саме в цих умовах виникає потреба розроблення сучасної моделі управління підприємством, яке відповідало б міжнародним потребам.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють багаторівневе і багатоаспектне поняття, що характеризується динамічністю і керованістю об'єкта оцінювання і визначається сукупністю конкурентних переваг і недоліків і виражено у здатності витримувати конкуренцію в системі ринкових відносин у певний час.

На сьогодні загальноприйнятого визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства не існує. Кожен автор по-різному тлумачить це поняття: з позиції відповідності результатів діяльності підприємства вимогам міжнародних ринків; а також визначення основних факторів досягнення

конкурентних переваг на міжнародному ринку. Відповідно до цього, необхідно виділити низку сутнісних характеристик, за якими міжнародна конкурентоспроможність – це [41]:

- продуктивне й ефективне використання ресурсів із точки зору міжнародного поділу праці;
- здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції;
- основна характеристика високого розвитку науково-технічного сектора економіки і стійкого економічного росту держави і підприємств зокрема;
- об’єктивний процес, що відображає непереривність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає стан ресурсно-технологічної, просторово-темпоральної, інституційної, соціально-когнітивної й інформаційної складових системи міжнародної економічної діяльності підприємства, що дає змогу визначити міжнародну конкурентоспроможність підприємства як інтегративну властивість потенціалу зовнішньоекономічної взаємодії підприємства, необхідного для виконання ним функцій суб’єкта міжнародної економічної діяльності [29].

Із точки зору міжнародної економічної діяльності всі підприємства, які функціонують на комерційній основі і мають головну мету – отримання прибутку, можна поділити на два основні типи залежно від їхнього стану відносно зовнішнього ринку [17]:

- промислові підприємства, метою яких є експансія на зовнішні ринки збуту і поступове заволодіння ними;
- промислові підприємства, які вже здійснили успішний вихід на міжнародний ринок збуту продукції, головною метою яких є зростання частки реалізації продукції, утримання і розвиток конкурентних переваг на цьому ринку.

Відповідно до теорії конкурентних переваг М. Портера [31], розвиток останніх відбувається за чотирма стадіями:

- конкуренція на основі виробничих чинників – природних ресурсів, капіталу, сприятливих умов для виробництва товарів, кваліфікації робочої сили й інформації;
- конкуренція на основі інвестицій – використання інвестування в технології, освіти, ліцензії;
- конкуренція на основі інновацій – за рахунок створення нових видів продукції, виробничих процесів, організаційних рішень та інших видів інновацій;
- конкуренція на основі багатства – досягнення конкурентних переваг за рахунок попередньо створеного багатства [30].

Враховуючі зазначені стадії досягнення конкурентних переваг, можна виділити низку чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках:

- чинники, що визначають суперництво в галузі (зростання галузі, тимчасовий збиток виробничих потужностей, відмінності між продукцією, впізнання бренду, інформаційне забезпечення, частка ринку, бар'єри виходу з галузі);
- чинники, що визначають ринкову владу постачальників (диференціація чинників виробництва, витрати на зміну постачальників, концентрація постачальників на ринку, обсяг поставок, витрати на постачання відносно загального обсягу закупівель у галузі);
- чинники, що визначають загрозу з боку товарів-замінників (ціни на товари-замінники відповідно до цін вихідних товарів, витрати на переорієнтацію з виробництва товарів-замінників, готовність споживача перейти на товари-замінники);
- чинники, що визначають ринкову владу споживача (кількість споживачів, інформаційне забезпечення споживачів, наявність товарів-замінників, відношення вартості до загальної кількості закупівель, відмінності в товарах конкурентів, впізнання бренду, доходи споживачів) [30].

Підприємства, які працюють у галузі виробництва і збуту продукції, під час організації діяльності на міжнародних ринках повинні спиратися на основні

чинники досягнення міжнародної конкурентоспроможності. Також необхідно враховувати, що конкурентні умови в різних галузях промисловості на міжнародних ринках не однакові. До цих чинників можна віднести економічні, політичні, інституціональні, людські, культурні й освітні; своєю чергою, їх можна поділити на дві групи – внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники, які належать до внутрішнього середовища самого підприємства, включають: технологічний чинник, рівень якості керування підприємством, рівень кваліфікації персоналу, рівень продуктивності праці, рівень якості продукції й технічного обслуговування. Внутрішня група чинників визначає рівень витрат виробництва і збуту продукції, що, своєю чергою, є основою ціноутворення. Конкурентна цінова перевага на зовнішньому ринку – це основний аргумент у боротьбі за споживачів, а також збільшення частки ринку і розширення діяльності підприємства.

До групи зовнішніх чинників слід віднести: макроекономічну стабільність, політичну стабільність, участь країни в міжнародній торгівлі, інвестиційну привабливість країни, розвиток і ефективність використання інфраструктури, новітніх технологій, фінансового сектора і ринку капіталів. Під час забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств особливу роль відіграють переваги його технологій ресурсозбереження, розвиток можливостей трудових ресурсів, комплексне вивчення інформації на ринку щодо можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства [4].

В умовах ринкової економіки значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства має ціноутворення, яке здійснюється в умовах конкурентного середовища між зовнішньоекономічними суб'єктами різних країн, динамічної рівноваги попиту і пропозиції та поведінки суб'єктів на ринку.

Під час підготовки до виходу підприємств на міжнародні ринки найважливішими областями дослідження є вивчення потенційних споживачів продукції, конкурентного оточення, а також інших чинників, які здійснюють вплив на процес ведення зовнішньоекономічної діяльності. На базі отриманої інформації

проводиться формування відповідної стратегії, спрямованої на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Також одним із найважливіших елементів конкурентоспроможності на міжнародному ринку є якість продукції та її технологічне обслуговування. Споживачі, незважаючи на високу ціну, віддають перевагу продукції кращої якості і з кращими споживчими властивостями. Технічне обслуговування теж має значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, адже обслуговування експортованих товарів стає технічно складним. Вибір найбільш ефективної системи технічного обслуговування являє собою важливий елемент конкурентної боротьби підприємства.

У роботі М. Портера запропоновано основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності:

- глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів, конкуренція між виробниками певного асортименту товарів галузі у світовому масштабі, (перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства у зниженні витрат);
- глобальне зосередження на конкурентному сегменті галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі;
- у національному масштабі використання переваг національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку; у результаті фірма досягає або диференціації, або мінімізації витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;
- захищена ніша – використовується в тих країнах, де уряд обмежує можливості глобальних конкурентів; підприємства вимушені будувати свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження [4].

Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств можна поділити на такі етапи, кожен з яких є окремим функціональним елементом [4, 17]:

1. Моніторинг середовища міжнародного ринку, що включає визначення цілей підприємства й умов їх досягнення за певний період часу, дослідження основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз

підприємства, інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, визначення контрольних показників міжнародної конкурентоспроможності, рівня вхідного бар'єру на ринок.

2. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, що передбачає аналіз стану підприємства, динаміки його основних економічних показників, порівняння показників із запланованими, визначення причин відхилення від плану, визначення ефективності технологій, що використовуються, впізнавання бренду, державного регулювання, демографічних тенденцій, культурного середовища, визначення параметрів ринку, потреб споживачів, їхніх переваг. На цьому етапі особливу увагу необхідно приділити методам отримання інформації, яка відіграє важливу роль під час проведення дослідження, а саме її актуальності, своєчасності, достовірності та повноти.

3. Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства, товарного портфеля та основних конкурентів на міжнародному ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства і його переваг порівняно з конкурентами, що в перспективі забезпечать ефективне функціонування і перевагу над конкурентами на зовнішньому ринку.

4. Формування і реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, що полягає у виборі стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності й розробленні і прийнятті рішення відповідно до засобів досягнення, поставлених запропонованою стратегією.

5. Оцінювання і контроль реалізації певної стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

6. Формування дій із корегування й усунення невідповідностей. На цьому етапі здійснюється розроблення рекомендацій і складається план, спрямований на корегування вибраної стратегії, який включає короткострокові й довгострокові заходи, спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. До основних критеріїв розробки заходів слід віднести системність, обґрунтованість, несуперечливість параметрів аналізу, логічності висновків, а також повноти вирішення заданих проблем.

Застосування етапів формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності дасть змогу підприємствам виконати успішний вихід на міжнародні ринки і здобути необхідні конкурентні переваги, до яких можна віднести значну концентрацію продукту із системою постійного контролю та підвищення якості, спрямоване просування продукції на цільових споживачів, розвиток збутових мереж, гнучку цінову політику. Слід зазначити, що стратегічне планування залежить від низки чинників і ускладнень, які здійснюють постійний вплив на підприємство.

Для адекватного й ефективного формування відповідної стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємство в сучасних умовах розвитку економіки повинно самостійно виконувати вихід на міжнародний ринок і проводити збут продукції: варіанти франчайзингу, ліцензування, експортної кооперації й інших видів міжнародної співпраці не дадуть бажаного результату, адже виникає відсутність свободи дій і можливості ефективно адаптуватися до негативних зовнішніх чинників [17].

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств є базою для розвитку економіки в цілому. Основними заходами підвищення є використання ефективного керування, часткова або повна реконструкція виробництва, залучення технологій ресурсозбереження. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно насамперед створити сприятливі умови розвитку в державі шляхом залучення інвестицій, стабільної політичної ситуації в країні, стимулювання розвитку підприємництва, зменшення податкового тиску тощо.

1.2. Передумови формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств

Світовий ринок продукції виноробства – це вже сформований висококонкурентний ринок з великою кількістю успішних брендів, з стійкими

традиціями вживання вин. Споживачі часто при покупці керуються сформованими стереотипами: вина французькі, іспанські та інші – високої якості; висока ціна – хороше вино і подібні. Завдання комунікаційній політиці при виході на міжнародний ринок вина – зміна споживчих стереотипів і конструювання нових стереотипів, традицій і способів вживання вина та супутніх продуктів, забезпечення підказок покупцеві при покупці товарів виноробства. Комунікаційна політика полягає в послідовному, всебічному інформуванні споживачів, формуванні впізнаваності і прихильності до продукції, яка супроводжується пропозицією українських якісних вин. На ринку вина відбувається поступова зміна критеріїв вибору і покупки вина споживачем: зміна значущості країн виробників, формування уявлень про види вин, зміна місць покупки вина, зміна переваг за ціною.

Основним завданням зміни мотиваційної політики при купівлі вина є зниження частки міцного алкоголю і значно розширеного ринку пива, особливо серед молоді, на користь якісного вина, як більш корисного для здоров'я, і зміна культури використання вина.

Вино – продукт, який чудово поєднується з різними іншими продуктами: десертами, сирами, м'ясними та рибними стравами, фруктами. Спільна їх пропозиція, дегустації дозволять створити новий образ виноробства, змінювати споживчі переваги і культуру використання продуктів виноробства, сформувати стійкі переваги до конкретних марок і видів винної продукції, підвищити інформованість широкого загалу споживачів.

Диверсифікований розвиток виноробства з іншими продуктами і сферами бізнесу: готельним, туристичним, ресторанним, медичним, сувенірним і іншими, дозволить привертати увагу нових споживчих аудиторій, ефективніше розвиватися всім сферам, забезпечуючи унікальність і конкурентоспроможність пропозиції виноробства в цілому. Завдання всіх учасників ринку вина зробити покупку якісного вина доступним і звичним явищем. Для цього будуть потрібні узгоджені зусилля всіх зацікавлених сторін: виробників, каналів дистрибуції, торгівлі та особливо науковців.

Можливості використання унікальних привабливих особливостей території виробництва вина (місцевості, культурних традицій, пам'яток, харчових продуктів і страв та ін.) дозволяє використовувати їх для спільного розвитку виноробства та інших непідприємницьких господарюючих суб'єктів регіону через створення і просування територіального брендингу – як іміджевої стратегії підвищення конкурентоспроможності територій. Створення регіонального бренду в поєднанні з винними дозволяє використовувати можливості ідентифікації території з смаковими якостями виробленого вина, підвищити інформованість і лояльність споживачів, розширити цільову аудиторію, пропонуючи продукцію перевіреної і підтвердженої якості.

У виноробстві структура попиту тісно пов'язана з сегментацією ринку. Сегментування ринку вина на основі різних параметрів, окремих або відразу декількох, дозволяють сформувати більш адресну пропозицію, відшукувати і залучати нові групи споживачів, пропонуючи їм нову споживчу цінність.

Традиційними каналами збуту вітчизняної продукції виноробства є місцеві торгові мережі, невеликі магазини, ларьки, кафе, торговий оборот яких незначний. Високий поріг входу у великі міжнародні мережі робить недоступними їх для більшості вітчизняних виноробів, особливо дрібних. Разом з тим існують і інші канали реалізації, які винороби не використовують в повній мірі: закупівлі в державний продовольчий резерв, фірмова торгівля, прямі канали збуту, підприємства громадського харчування, оптові ринки, біржі, ярмарки, аукціони, продаж з використанням засобів комунікацій (інтернет-продажі, продаж по телефону та ін.), збутові кооперативи (для дрібного підприємництва). Для формування попиту і стимулювання збуту продукції вітчизняного виноробства потрібне активне використання всього арсеналу засобів сучасного маркетингу.

Основним напрямом підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного світового ринку продукції виноробства є інтеграція його зусиль з різними учасниками ринку. Виноробство – це сфера, де інтеграційні союзи забезпечують істотний синергетичний ефект. Інтеграційна взаємодія виноробства можлива:

- по вертикалі - з учасниками ланцюжка створення кінцевого продукту: виноградарством, постачальниками обладнання, компонентів виробництва вина, постачальниками пляшок, бочок, пробок, торгівлі, так і підтримують сферами: науково-дослідній, банківській, освітній, інфраструктури та інше;
- по горизонталі - об'єднання виноробів різного ступеня крупності в інтеграційні виробничі структури, професійні спілки та альянси, який сьогодні в Україні існує безліч. Проте дійсно робочих, які б робили постійні та системні збори, виносячи свої рішення як пропозиції на рівень Верховної Ради, на жаль, немає. Досить важливим прикладом, чий досвід можна прийняти за основу, є Міжнародна організація винограду і вина (OIV) [50];
- диверсифікація виноробства в межах однієї організаційної форми з продукцією або послугами іншого ринку іншої технологічної спрямованості: сферою туризму, готельним і ресторанним бізнесом, сферою відпочинку та розваг, медициною і ін.;
- територіальне — з будь-якими господарюючими суб'єктами регіонального ринку для спільного використання вигоди від іміджу і впізнаваності регіону, територіальної приналежності за рахунок територіального брендингу;
- державно-приватне партнерство виноробства з органами влади активно використовується в цій сфері в різних країнах світу, дозволяє за рахунок використання адміністративного ресурсу як державного так і регіонального забезпечувати додаткові переваги і вигоди.

Будь-яке інтеграційне об'єднання дозволяє використовувати додаткові можливості для формування нових міжнародних конкурентних переваг, що важко продублювати, в умовах кон'юнктури ринку на тривалу перспективу. У кожному конкретному випадку алгоритм взаємодії формується в межах обраної організаційно-правової форми, що забезпечує різний рівень конкурентоспроможності, вимагає ретельної оцінки факторів впливу для прийняття рішення.

Розвиток партнерських відносин на якісно новому рівні підприємств виноробства з ринковим середовищем, розвиток інфраструктури бізнесу,

оптимізації процесів виробництва і реалізації продукції дозволяє знизити сукупні витрати, забезпечити основу для розвитку конкурентоспроможності на міжнародному ринку. У світовій практиці виноробства підприємництво, особливо мале, відіграє провідну роль у забезпеченні його конкурентоспроможності як на внутрішніх ринках, так і на світовому. У виноробстві це не просто організація малого бізнесу, напрям зайнятості і спосіб отримання доходу, це, багато в чому, творча і іміджева складова, спосіб життя. Створення сприятливих умов для розвитку підприємницької активності в сфері виноробства і суміжних з ним напрямів діяльності є запорукою швидкого та успішного розвитку цієї сфери.

Механізм стимулювання підприємницької активності у сфері виробництва та продажу вина є сукупністю методів і інструментів спонукального впливу на суб'єкти підприємницької діяльності та організаційно-правові форми підприємництва, що забезпечують досягнення цілей розвитку виноробства і території присутності бізнесу, своєрідний підприємницький бум. Дія механізму спрямована на досягнення успіху в умовах конкурентної боротьби.

Виноробні підприємства як суб'єкти господарювання мають бути готові виконати все – від зародження ідеї і до її безпосередньої реалізації шляхом задоволення попиту споживачів та отримання чистого прибутку. Наприклад, запуск нової лінійки вин в результаті комплексного аналізу стану попиту на ринку. Для кожного виноробного підприємства має бути сформована своя унікальна успішна стратегія міжнародної конкурентоспроможності, що має засновуватися на передбаченні та уникненні негативних тенденцій, виключаючи адаптацію та відтворення. Підприємець, переслідуючи власні інтереси, часом не матеріальні, створює те, що має високі суспільно-економічні цінності: товарна пропозиція, попит на послуги інфраструктури та технологічні новинки, темпи зростання, робочі місця, доходи державних бюджетів, інтенсивність конкуренції, - що можна також назвати підприємницькою активністю, яка проявляється в результаті мотивованої поведінки підприємця.

Підприємницька активність повинна бути сформована як у виноробстві, споріднених і підтримуючих галузях, так і в розрізі будь-якого бізнесу, що сприяє

ефективності та привабливості території, забезпечувати за рахунок цього синергетичний ефект підвищення конкурентоспроможності. В основі дії механізму стимулювання підприємницької активності лежать спонукальні стимули, економічні важелі, що сприяють цільовій орієнтації учасників підприємництва в напрямі поведінки, що забезпечує необхідні напрями розвитку і вигоди як суб'єктів підприємництва, так і стимулюючих органів. В якості стимулів до прийняття підприємницьких ризиків, забезпечення реакції на зміну зовнішнього середовища внутрішньо-фірмовим підприємництвом можуть виступати можливості отримання високого прибутку, зниження бар'єрів входу в необхідні види бізнесу, різноманітні форми винагороди, надання дефіцитних ресурсів, тарифних, податкових, інших пільг, інше. Спонукування до діяльності забезпечується також нормативно-правовим регулюванням підприємницької діяльності у вигляді штрафів, санкцій, податків та ін.

Інфраструктурою забезпечення підприємницької активності у виноробстві є інститути, без яких неможливий розвиток підприємництва, покликана забезпечити допомогу і захист в прийнятті рішень, впровадження результатів інноваційної активності. Умови та можливості ведення бізнесу характеризують підприємницький клімат, визначають ефективність здійснення підприємницької діяльності. Це рівень розвитку ринкових відносин, що сприяють розвитку відносин економічного суперництва у формуванні конкурентних переваг, створенні інноваційної продукції та послуг, появи нових учасників ринку, можливості формування підприємницького капіталу, особистої незалежності підприємців в прийнятті рішень і ін. Підприємницький клімат вимагає формування громадської соціально-економічної філософії та психології сприяння розвитку підприємництва, програм його розвитку, на державному і на регіональному рівні та формування кон'юнктури ринку, що сприяють його розвитку.

Механізм формування і здійснення підтримки сфери виноробства визначається сукупністю цільових орієнтирів органів влади в цій сфері. Підтримка і державне регулювання розвитку виноробства полягають у впливі держави та інших органів управління на ринкову кон'юнктуру виноробства і діяльність

господарюючих суб'єктів для забезпечення сприятливого клімату і умов їх ефективного функціонування. Механізми державного регулювання і підтримки дозволяють формувати виділені Портером детермінанти національного ромба («ромб національних переваг»), що забезпечують країні чинники конкурентоспроможності підприємств галузі на території даної країни і регіону [32].

Нормативно-правові механізми регулювання забезпечують законодавче регулювання виробництва і обороту вин і виноматеріалів, законодавче закріплення дій господарюючих суб'єктів у сфері виноробства і суміжних з ним областях, що забезпечує необхідні напрями розвитку, мотиваційну активність підприємництва, розвиток відносин кооперації і субконтрактингу.

Фінансові та кредитні механізми є системою прямої фінансової допомоги, субсидування, пільгового кредитування, страхування і гарантій під кредити; механізмів інвестування та самокредитування, надання пільг по оподаткуванню і оренді, прискореної амортизації, валютного регулювання підтримки і розвитку виноробства. Інформаційно-консультаційні механізми націлені на надання будь-якої консультаційної, рекламної допомоги господарюючим суб'єктам, в першу чергу, малому підприємству, інформаційне сприяння і пропаганду вітчизняного виноробства, створення системи інформаційного забезпечення, що включає банки даних правової, адміністративної, виробничо-технологічної, ліцензійної, статистичної, економічної, інвестиційної (про джерелах зовнішнього фінансування), маркетингової та іншої інформації, що цікавить господарюючим суб'єктам виноробства і суміжних сфер, необхідної для їх ефективного розвитку і кооперації діяльності, інформаційної та фінансової підтримки рекламно-виставкової діяльності малого підприємства.

Експортно-імпортні механізми розвитку виноробства є інструменти розвитку імпортозаміщення та експорту, націлені на митний захист вітчизняних виробників винної продукції і виноматеріалів, створення сприятливих умов для українських учасників зовнішньоторговельної діяльності, надання сприяння в розширенні асортименту, поліпшенні якості, і в просуванні регіональної продукції

виноградарства і виноробства, підтримки в просуванні продукції вітчизняного виноробства на ринки інших країн, співробітництво з міжнародними організаціями та іншими державами в сфері виноробства.

Науково-технічна підтримка покликана забезпечити розвиток науково-технічної програми фундаментальних і пріоритетних прикладних досліджень у виноробстві та виноградарстві, сортовивчення, розсадництві, технологій обробітку винограду, селекції районованих сортів винограду, засобів механізації в виноградарстві, розвитку технологій виробництва вин, технічного переозброєння виноробства, надання допомоги в придбанні необхідного сортового матеріалу, обладнання, технологій для розвитку виноробства.

Підтримка господарюючих суб'єктів виноробства в області підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів у сфері виноробства здійснюється через формування освітніх програм і державних освітніх стандартів з підготовки кадрів для виноробства і виноградарства, створення мережі спеціалізованих освітніх установ з підготовки кадрів вищої та середньої професійної освіти в сфері виноробства і виноградарства, організації освітніх програм і навчально-методологічної, науково-методичної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва виноробства.

Механізми державної і регіональної підтримки виноробства націлені на стимулювання і формування попиту на продукцію виноробства, створення умов для сталого розвитку сфери виноробства і суміжних галузей і пропозиції продукції високої якості, формування ринкового середовища, що сприяє розвитку конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів виноробства.

Ресурсне забезпечення зачіпає всі сфери діяльності економічних суб'єктів, які по-різному переносять свою вартість на ціну готової продукції, забезпечуючи різну підсумкову ефективність їх діяльності. В умовах обмеженості ресурсів і всезростаючої потреби в них необхідні спеціальні механізми ресурсного забезпечення господарюючих галузевих суб'єктів і територій, що забезпечують їх розвиток. Механізми ресурсного забезпечення сприяють формуванню, розподілу та використанню ресурсів, необхідних для сталого розвитку виноробства і

забезпечення його конкурентоспроможності в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Одним з найбільш проблемних ресурсів в сфері виноробства є виноградарство. Власної якісної сировини вітчизняним виноробам не вистачає при тому, що є всі умови для вирощування якісного технічного винограду в південних регіонах країни. Історично сформований підхід до валового вирощування винограду, висока ризикованість виноградарства в зв'язку з кліматичними умовами і інші фактори зумовили відставання цієї сфери від потреб виноробства. Закупівля імпортного виноматеріалу значно здорожує собівартість виробництва вина. У ряді країн, що виробляють виноград, державне регулювання перешкоджає продажу якісних виноматеріалів іноземним виробникам, в результаті в країну потрапляє неякісний виноматеріал, дозволений для торгівлі. Необхідні спеціальні програми і механізми сировинного забезпечення розвитку виноробства, засновані на сучасних наукових досягненнях в сфері селекції районованих сортів винограду, по створенню розплідників для відновлення виноградарства, науково-обґрунтовані системи застосування добрив, засобів захисту виноградної лози та винограду, по продуманому використанню природних ресурсів, в першу чергу, земель під насадження винограду, забезпечення поряд з підвищенням продуктивності виноградарства екологічного благополуччя території і екологічної чистоти продукції. Виноградарство через залежність від природно-кліматичних умов є високоризикованим і дотаційним. Все це вимагає значного інвестиційно-фінансового забезпечення розвитку та підтримки як господарюючих суб'єктів, так і витрат коштів бюджетів на будівництво та утримання об'єктів інфраструктури підтримки. Технічне забезпечення, в першу чергу, виноградарства, а також і виноробства, залишає бажати кращого. Сучасні технічні засоби практично всі імпортного виробництва, що створює перешкоди в якнайшвидшому технічному переозброєнні виноробства і виноградарства, значно здорожує кінцеву продукцію.

Необхідні механізми стимулювання і розвитку вітчизняного машинобудування та приладобудування для виробництва технічних засобів для виноробства і виноградарства, лізингові механізми технічного забезпечення

діяльності. Технології обробітку земель, виноградарства і виноробства в радянський період значно відрізнялися від сучасних. Сьогодні сфери виноградарства і виноробства відчувають нестачу як професійних технологів, агрономів та інших спеціалістів, так і управлінських кадрів, здатних задіяти організаційні ресурси і забезпечити конкурентоспроможність діяльності. Одних управлінських ресурсів господарюючих суб'єктів в сучасних умовах ринку недостатньо, необхідне залучення організаційних ресурсів регіональних і державних, які сприятимуть розвитку прогнозування галузі, моніторингу розвитку цільового програмування діяльності, реалізації ринкових компетенцій конкурентоспроможності.

Інфраструктурне забезпечення – сукупність взаємопов'язаних матеріальних і організаційно-правових умов, інститутів, структур і систем, що забезпечують створення і рух якісної продукції виноробства і супутніх послуг, відносин обміну, підвищення підприємницької активності та конкурентоспроможності виноробства. Інфраструктурне забезпечення виноробства покликане сприяти необхідному рівню виробництва якісної продукції виноробства і опосередковують відносини з її продажу, забезпечення ефективності та оперативності обміну на ринку виноробства, зниження трансакційних та інших витрат учасників ринку, оформлення ринкових відносин господарюючих суб'єктів і дотримання їх економічних інтересів, гарантію виконання контрактів.

Ринкова інфраструктура – це сукупність посередників на ринку, виноробства, які забезпечують ефективні взаємини між виробниками і споживачами продукції виноробства, являє собою систему установ і організацій (банків, бірж, ярмарків, страхових компаній, рекламних агентств, юридичних контор, консультаційних та інформаційно-маркетингових, аудиторських і інших фірм транспортно-складського господарства), установ оптової та роздрібної торгівлі і збуту, що забезпечують рух продукції виноробства на ринку. Виробнича інфраструктура являє собою сукупність споріднених, що обслуговують, і допоміжних виробництв, необхідних для ефективної організації продукції виноробства, як ланцюжка створення цінності, що сприяють зниженню сукупних витрат кінцевого продукту.

Інноваційна інфраструктура - сукупність науково-дослідних інститутів, установ вищої професійної освіти, фондів розвитку і ін. Спеціалізованих організацій, засобів масової інформації, ресурсів і засобів, що забезпечують обслуговування інноваційної діяльності в виноробстві та виноградарстві.

Контролююча та сертифікаційна інфраструктура – це сукупність контролюючих органів, діяльності, податкові інспекції, системи контролю якості, ліцензування та сертифікації діяльності в виноробстві. Принципове значення в інфраструктурі виноробства належить сертифікаційній системі, яка гарантує справжність вин, зроблених в певній місцевості (контрольоване найменування за походженням).

Таким чином, можна зробити висновок, що на особливу увагу заслуговує питання щодо лідерів виноробства. Ними поки є країни Старого Світу, що обумовлено більш раннім початком розвитку виноградарства і виробництва вина. Однак в контексті розвитку виноробства необхідно врахувати, що обсяг споживання має стійку тенденцію до зниження в тих країнах, де вино вважалося чи не національним напоєм. Це можна пояснити конкуренцією з боку субститутів – продуктів, здатних задовольнити практично ті ж потреби, але в більш дешевому ціновому сегменті, таких як сидр, пиво, безалкогольні напої. До негативних факторів належать також переважання єдиної концепції виробництва вина в Європі з переважанням сортів червоного винограду, єдиний формат пляшки бордоського типу ємністю 75 мл, що позбавляє споживача можливості вибору, а також розгорнуті в багатьох країнах антиалкогольні кампанії. Одночасно слід враховувати тенденції зростання виробництва і популяризації вина в країнах Нового Світу за допомогою виділення нових земель під виноградники і збільшення кількості виробництва. Порівняння обсягів виробництва і споживання вина дозволяє зробити висновок про існуючий перевиробництво і значному розходженні в географічній структурі виробництва і споживання, що призводить до інтернаціоналізації ринку вина, загострення міжнародної конкуренції та підвищення актуальності розробки стратегій виробників.

Комплекс економічних інструментів і заходів, в залежності від цільової орієнтації у вигляді основних складових організаційно-економічного механізму буде сприяти вирішенню проблем в галузі, підвищенню міжнародної конкурентоспроможності виноробства і виявлення можливостей зростання і розвитку підприємств. Тобто задля просування продукції виноградарсько-виноробної галузі на міжнародні ринки необхідно розробити механізм формування попиту на продукцію виноробства на світовому ринку; механізм взаємодії з учасниками ринку; механізм стимулювання підприємницької активності; механізм підтримки розвитку виноробства органами влади; механізм розвитку ресурсного забезпечення виноробства; механізм інфраструктурного забезпечення виноробства. Розробка цих механізмів здатна вирішити проблеми галузі шляхом формування та реалізації стратегії зростання міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств.

1.3. Послідовність формування та елементи стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств

Процес управління виноробним підприємством в умовах конкурентного середовища і прийняття рішень стратегічного характеру щодо його виходу на міжнародні ринки передбачає формування ринкової політики. Під ринковою політикою підприємства доцільно розуміти політику, яка базується на дослідженні рівня розвитку комерційних відносин, досягнутих виноробним підприємством, його місця в ринковій кон'юктурі, і метою якої виступає зростання міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства в найближчій перспективі.

Ключовим елементом ринкової політики підприємства виступає вибір стратегії міжнародної конкурентоспроможності, яка будується на зіставленні наявного у підприємства потенціалу з загрозами і можливостями зовнішнього середовища, в якому функціонує досліджуване виноробне підприємство. При цьому стратегію доцільно позиціонувати як конститутивну ланку, яка пов'язує між

собою прагнення виноробного підприємства, а саме його цілі і лінію поведінки, яку вироблено для досягнення поставлених цілей [2, с. 90].

В загальному вигляді стратегія детермінується як оптимальна ділова концепція (концепція бізнесу), яка доповнюється конкретним комплексом дій, що сприяє реалізації даної ділової концепції у вигляді досягнутої реальної конкурентної переваги, яка збережеться у виноробного підприємства протягом тривалого періоду часу. Процес формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності повинен ґрунтуватися на глибокому і детальному розумінні ринку, оцінці існуючих позицій виноробного підприємства на ринку і усвідомленні власних конкурентних переваг.

У сучасній практиці суб'єктів господарювання в Україні механізми стратегічного менеджменту в цілому і моделювання процесу формування стратегії, зокрема, знаходяться на етапі становлення. При цьому, на думку, як вітчизняних, так і зарубіжних аналітиків для вітчизняного ринку характерно вступ і перебування на стадії відсутності розробленої стратегії, що істотно ускладнює діяльність виноробних підприємств.

На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту виноробних підприємств саме підприємство визначає і моделює ключові параметри зовнішнього середовища, можливий асортимент продукції, цінову політику, потенційних постачальників, можливі ринки збуту і найголовніше – власні цілі і стратегію щодо їхнього досягнення на довгострокову перспективу. Саме це завдання виступає ключовою частиною системи планування і передбачає процес стратегічного планування.

Необхідно підкреслити, що сутність процесу формування стратегії виноробного підприємства безпосередньо пов'язана з пошуком відповідей на наступні ключові питання, а саме [22, 25]:

- 1) яким є поточний стан виноробного підприємства?
- 2) якого стану підприємство прагне досягти через певний проміжок часу?
- 3) який спосіб досягнення бажаного стану підприємство обрало?

В процесі пошуку відповіді на перше питання доцільно виходити з розуміння становища, в якому виноробне підприємство знаходиться на даний момент, щоб прийняти рішення щодо того, куди прагнути далі. Тому керівництву підприємства необхідна інформаційна база, здатна забезпечити процес прийняття управлінського рішення щодо формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Для пошуку відповіді на друге ключове питання слід враховувати ще одну специфічну особливість, а саме орієнтацію на майбутнє. Для цього доцільно чітко визначити, якого стану прагнути і які основні цілі для цього висувати. Оскільки процесу постановки цілі властивий найчастіше штучний і необґрунтований характер, то це в свою чергу ускладнює процес формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства.

Щодо пошуку відповіді на третє питання необхідно відзначити, що даний процес пов'язаний безпосередньо з реалізацією розробленої стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства, під час якої може бути проведена коригування двох розглянутих попередніх етапів. При цьому ключовими складовими елементами або істотними обмеженнями на даному етапі можуть бути ресурси, що знаходяться в розпорядження підприємства або які можуть бути йому доступні, система менеджменту, персонал і організаційна структура, які будуть брати активну участь в процесі реалізації виробленої стратегії.

Для моделювання процесу формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства доцільно виділити ключові етапи стратегічного менеджменту. Як і для будь-якого іншого процесу менеджменту для стратегічного управління характерно наявність послідовних етапів, а саме етап аналізу, етап розробки планування та етап реалізації прийнятого стратегічного рішення.

Під час реалізації етапу стратегічного аналізу топ-менеджмент досліджує найбільш значущі для виноробного підприємства в найближчій перспективі параметри, які носять назву стратегічних факторів [46].

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників при моделюванні процесу формування стратегії підприємства є виявлення потенційних загроз і можливостей на світовому ринку, а також деталізація слабких і сильних сторін виноробного підприємства, або іншими словами проведення SWOT-аналізу. Управлінський аналіз, проведений на високому якісному рівні дозволяє діагностувати реальну оцінку діяльності підприємства і виступає вихідним пунктом для формування стратегії виноробного підприємства. Але одночасно з цим моделювання процесу формування стратегії підприємства неможливо без глибокого аналізу і деталізації конкурентного оточення, в якому функціонує підприємство, що в свою чергу передбачає проведення маркетингових досліджень. Оскільки саме проведення ретельного моніторингу і оцінки загроз та можливостей з боку зовнішнього оточення з врахуванням слабких і сильних сторін діяльності підприємства є специфічною ознакою сформованої ринкової політики виноробного підприємства.

Наступним важливим параметром формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства виступає його орієнтація на майбутнє, в зв'язку з чим доцільним є процес детермінації орієнтирів розвитку підприємства, а саме якого саме стану в майбутньому прагне досягти і які для цього цілі сформував. Щоб реалізувати даний етап, необхідно з урахуванням оцінки стратегічних факторів визначити місію і цілі підприємства довгострокового характеру [9, 23].

Таким чином, формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства має ґрунтуватися на наступних трьох складових, які представляють собою результат проведення стратегічного аналізу:

- правильно відібрані цілі довгострокового характеру;
- детальне усвідомлення складу і можливостей конкурентного середовища;
- реальні аналіз і оцінка ресурсів і можливостей, які перебувають в розпорядженні підприємства.

Щодо другого етапу формування стратегії слід зазначити, що її зміст безпосередньо пов'язаний з процесами формування обґрунтованих напрямів

векторів розвитку виноробного підприємства, проведення їх оцінки та вибору оптимальної стратегічної альтернативи для її реалізації. Також в ході виконання даного етапу реалізуються такі процеси як формування і оцінка альтернативних варіантів просування виноробного підприємства на закордонні ринки, які сприяють осмисленню і виділенню потенційних напрямів розвитку менеджерами. Даний етап за своїм змістом повинен спонукати до осмислення тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та аналізу можливих наслідків для подальшої діяльності підприємства. У зв'язку з цим для виконання зазначених заходів доцільно застосовувати методи передбачення змін, які підвищують гнучкість діяльності виноробного підприємства, а саме – сценарний підхід, портфельний аналіз та інше [28].

Наступним після формулювання стратегії є етап її реалізації. Втілення його в життя здійснюється за допомогою розробки спеціальних програм, складання процедур і бюджетів, які позиціонуються як короткострокові і середньострокові плани реалізації стратегії. Складовими елементами в ході реалізації даного етапу виступають ресурси виноробного підприємства, які знаходяться в його розпорядженні, система менеджменту, організаційна структура та персонал, який буде безпосередньо задіяний в процесі реалізації обраної стратегії. На додаток до цього необхідно проведення оцінки результатів реалізації стратегії виноробного підприємства за допомогою застосування системи контролінгу діяльності підприємства, що має на меті внесення коригувань в зміст попередніх етапів моделювання процесу формування стратегії виноробного підприємства. Таким чином, можна зробити висновок про те, що за своєю тривалістю моделювання процесу формування стратегії виноробного підприємства носить ітеративний (циклічний) характер. Наприклад, детермінація та відбір стратегій може здійснюватися на етапі проведення аналізу зовнішнього середовища [35]. Але одночасно з цим, в ході процесу оцінки стратегій може виникнути потреба в додатковому аналізі зовнішнього середовища виноробного підприємства. Крім того з часом відбуваються природні зміни самої стратегії, тому доцільно проводити моніторинг і щорічне коригування рішень і планів, які мають стратегічне значення

для діяльності виноробного підприємства. На підставі описаної вище деталізації змісту етапів формування стратегії виноробного підприємства, як ітеративного процесу, стає можливим представити його у вигляді наступних основних етапів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства

Етап 1 Детермінація основної мети	Чітка постановка цілей підприємства Структуризація цілей	
Етап 2 Аналіз можливих прогалин	Побудова прогнозу майбутньої діяльності на основі поточної стратегії	
	Оцінка параметрів зовнішнього середовища	Оцінка параметрів внутрішнього середовища
	Детермінація конкурентних переваг	
Етап 3 Формулювання стратегії	Розробка варіантів стратегії міжнародної конкурентоспроможності; Оцінка варіантів з позицій досягнення поставлених цілей і їх можливих наслідків; Прийняття рішень щодо змісту стратегії	
Етап 4 Реалізація стратегії	Складання планів і бюджетів; Спостереження і контроль	

Елементами процесу формування стратегії виноробного підприємства виступають місія і цілі підприємства. У теорії стратегічного менеджменту виробилося два підходи до процесу встановлення та формування цілей підприємства. Щодо сутності першого підходу можна відзначити, що його зміст повністю будуватися за методом планування від досягнутого. Зміст другого підходу до встановлення цілей підприємства має більш складний характер і передбачає дроблення процесу детермінації цілей на ряд послідовних етапів: 1) визначення місії (філософії) діяльності підприємства; 2) формування цілей загального значення на плановий період, що мають довгостроковий характер

реалізації; 3) формулювання цілей і завдань, що носять конкретне значення для діяльності підприємства.

Загальновизнаним є той факт, що в разі використання другого покрокового підходу у фахівців і менеджерів є можливість скористатися його ключовою перевагою, а саме осмислити повною мірою прагнення підприємства та можливі шляхи їх досягнення. Це дозволяє детермінувати місію підприємства. На думку ряду авторів [45] місія позиціонується як ділове поняття, яке точно відображає ключове призначення діяльності підприємства, його філософію (дослівно дана категорія трактується як «відповідальне завдання, роль»). За допомогою місії підприємства можна визначити дійсні види діяльності підприємства: сутність, масштаби діяльності підприємства, його потенційні перспективи і вектори розвитку, конститутивні відмінності від діяльності конкурентів. Одночасно з цим місія підприємства дозволяє сфокусувати увагу на потенційних споживачах, а не на товарній продукції, оскільки місія підприємства часто детермінується з урахуванням інтересів покупців, їх потреб і запитів, які задовольняються в процесі діяльності виноробного підприємства. Таким чином, процес детермінації місії підприємства тісно взаємопов'язаний з маркетингом і вимагає відповіді на питання про користь, яку виноробне підприємство може дати власним споживачам, при цьому досягаючи успіху на ринку в максимальному ступені.

Формулювання місії підприємства носить лаконічний характер і володіє динамічною конструкцією, яка зручна для сприйняття (найчастіше це буває у формі лозунгу або заклику) і включає деякі специфічні аспекти:

- певну сферу потреб, які можуть бути задоволені в процесі діяльності підприємства;
- характеристику виробленої підприємством продукції та його конкурентних переваг;
- оцінку перспектив зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

В процесі проведення детального аналізу і дискусій щодо перспектив і напрямів розвитку підприємства, обговорення місії виноробного підприємства має

ключове значення, оскільки сприяє отриманню більш широкої панорами про діяльність підприємства менеджерами та іншими працівниками, дозволяючи поглянути на діяльність підприємства з різних ракурсів, без чого конкуренція на довгостроковій основі неможлива. Слід підкреслити, що місія діяльності підприємства має значний вплив на комунікаційні процеси всередині підприємства, оскільки сприяє кращому осмисленню співробітниками діяльності підприємства, і виділенню орієнтирів довгострокового характеру керівниками, а поза сферою діяльності підприємства його місія сприяє процесу доведення інформаційних потоків до постачальників, споживачів і акціонерів [6]. Тобто, іншими словами можна відзначити, що місія підприємства носить двоїстий характер – вказує персоналу, акціонерам і споживачам детермінований і зрозумілий вектор зростання виноробного підприємства. Також слід пам'ятати, що при виборі вузької місії, яка враховує лише перспективи виробництва і збуту продукції, відбувається обмеження горизонтів діяльності підприємства, що може сприяти недогляду можливостей діяльності в майбутньому.

Зміст наступного етапу формування стратегії виноробного підприємства пов'язано з детермінацією загальних цілей підприємства, що носять довгостроковий характер. При цьому доцільно підкреслити, що під категорією «загальні» розуміються цілі широкого масштабу і часу, які часто не мають чітких характеристик в кількісному вираженні.

У теорії і практиці стратегічного менеджменту прийнято виділяти вісім ключових просторів, в межах яких виноробне підприємство здатне детермінувати власні цілі, що відповідають ключовим елементам ринкової політики виноробного підприємства [8].

1) Положення на ринку. До ринкових цілей може відноситися завоювання лідируючого положення на детермінованому сегменті зовнішнього ринку, збільшення частки підприємства на ринку до бажаного розміру, іншими словами проведення зовнішньоторговельної політики виноробного підприємства.

2) Інновації. У даній області процес встановлення цілей пов'язаний з детермінацією нових способів ведення підприємницької діяльності: організація

виробництва нової продукції, освоєння нових ринків, використання нових способів організації виробництва і технологій, тобто проведення науково-технічної політики підприємства.

3) Продуктивність. Широко відомий факт, що підприємство працює з більшою ефективністю, якщо витрачає на процес виробництва певної кількості продукції менше економічних ресурсів. Тому показники продуктивності праці і ресурсозбереження вкрай важливі для діяльності будь-якого підприємства.

4) Ресурси. У процесі постановки цілей відбувається і детермінація потреби підприємства в ресурсах різного виду. Проводиться порівняльний аналіз рівня ресурсів, що є в наявності у підприємства з необхідною їх кількістю, на основі чого відбувається висування цілей щодо скорочення або розширення бази ресурсів і забезпечення її стабільності, або іншими словами проведення матеріально-технічної політики виноробного підприємства.

5) Прибутковість. Цілі даної категорії носять кількісне вираження: досягнення певного рівня прибутку і рентабельності.

6) Управлінські аспекти. Безумовним є той факт, що отримання прибутку підприємством в короткостроковому періоді, найчастіше є результатом не тільки підприємницького таланту, а й везіння. Тому забезпечення отримання прибутку на довгостроковій основі можливо тільки за рахунок ефективного менеджменту, за відсутності якого, на думку більшості фахівців в даній області, відбувається істотне стримування розвитку вітчизняних виноробних підприємств [18].

7) Персонал. У процесі визначення цілей, пов'язаних з персоналом, їх зміст стосується збереження робочих місць, процесу забезпечення оплати праці на мінімально прийнятному рівні, поліпшення умов і мотивації процесу праці тощо.

8) Соціальна відповідальність. В сучасних умовах економіки, на думку багатьох західних вчених і економістів, для окремих виноробних підприємств характерна орієнтація не стільки на процес збільшення прибутку, скільки на досягнення загальновизнаних цілей соціального значення. У зв'язку з цим виникло таке поняття як «зацікавлені особи» в діяльності підприємства, процес розробки

заходів щодо формування сприятливого іміджу виноробного підприємства, прояв турботи про ненанесення шкоди навколишньому природному середовищу.

Слід підкреслити, що багатоплановий характер постановки цілей цілком пояснюється тим фактом, що для будь-якого підприємства або економічної системи властива багатоцільова сутність. І, крім того, основна складність полягає в детермінації пріоритетів цілей. Для цілей виноробного підприємства властиво володіння рядом специфічних характеристик, які в теорії стратегічного менеджменту отримали назву критеріїв якості поставлених цілей. Розглянемо їх більш детально [21]:

1. Цілі підприємства повинні носити конкретний і вимірний характер, оскільки в процесі вираження цілей в чітких і вимірюваних формах, у керівництва підприємства існує можливість сформувати базу для прийняття стратегічних рішень і виробляти заходи щодо оцінки та контролю за ходом робіт на постійній основі.

2. Детермінований горизонт планування виступає іншим важливим параметром ефективних цілей. У процесі визначення цілей важливим є не тільки позначення намірів підприємства, але і тимчасових рамок, в межах яких підприємство бажає досягти конкретного результату. Тому усталеними є такі періоди планування як довгострокові (горизонт планування охоплює період понад 5 років), середньострокові (період планування становить від 1 року до 5 років), короткострокові (в межах 1 року). При цьому для цілей довгострокового характеру властиві широкі рамки, але в той же час більш вузький горизонт планування сприяє більш жорсткій конкретизації в вираженні мети.

3. Мета підприємства повинна носити досяжний характер. В процесі встановлення цілей підприємства, які призводять до переоцінки його можливостей, існує ймовірність появи катастрофічних наслідків для підприємства. Тому при встановленні цілей недосяжного характеру відбувається блокування прагнень персоналу до успіху його діяльності, а мотивація праці істотно знижується.

4. Процесу встановлення цілей властивий гнучкий характер і необхідно вільний простір для можливих коригувань у зв'язку зі змінами у зовнішньому

середовищі і в структурі внутрішніх можливостей підприємства, які за своєю суттю є важкопередбачуваними. Гнучкість сприяє можливості бути реалізованими для поставлених цілей підприємства.

5. Для безлічі цілей підприємства важлива наявність порівнянності один з одним і взаємної підтримки, оскільки рішення і дії, націлені на досягнення конкретної мети не повинні вступати в протиріччя з процесом досягнення іншої мети. Нівелювання даного факту сприяє виникненню серйозних конфліктів між структурними підрозділами виноробного підприємства.

6. Дефіцит уваги до процесу встановлення цілей виноробного підприємства або протилежний йому процес встановлення недосяжних за своєю суттю цілей призводить до істотного збитку для підприємства.

В процесі встановлення цілей виноробного підприємства проводиться детальний аналіз виявлення сильних і слабких сторін його діяльності, оцінка конкурентних переваг, які сприяють отриманню уявлення про досягнення встановлених конкретних цілей і завдань. Як правило, мова йде про два-три показники за ключовими сферами, які позиціонуються як пріоритетні для успіху діяльності підприємства. Але одночасно з цим виробилася точка зору про те, що цілі встановлюються для кожного виду діяльності окремо, які підприємство детермінує для себе як важливі і за виконанням яких ретельно стежить.

Важливим етапом формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства є проведення аналізу розривів (пропусків) між реальними можливостями і поставленими цілями, а також визначення шляхів щодо їх усунення. Ключовими кроками при аналізі розривів є:

- детермінація пріоритетного інтересу виноробного підприємства з позицій досягнення його цілей довгострокового характеру (диверсифікація долі ринку);
- аналіз реальних можливостей виноробного підприємства в різних періодах планування: поточному, середньостроковому і довгостроковому;
- визначення показників, що конкретизують процес стратегічного планування і відображають основний інтерес підприємства, такими показниками можуть бути збільшення частки підприємства ринку щорічно на 1% [24, 36];

- встановлення різниці між можливостями підприємства, які формувались під впливом реального стану підприємства та показниками, що відображають стан стратегічного планування;
- розробка методів і способів подолання розривів, які були виявлені в процесі аналізу або зниження певних показників, що впливають на даний процес.

Таким чином, при організації грамотного проектування і реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності на етапах попередньої діагностики поточного стану підприємства, детермінації механізмів реалізації стратегії виноробного підприємства, вони позиціонуються як основна запорука подальшого розвитку і переходу до функціонування на міжнародних ринках на конкурентоспроможній основі для більшості виноробних підприємств України.

Висновки до розділу 1.

1. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств є базою для розвитку економіки в цілому. Основними заходами підвищення є використання ефективного керування, часткова або повна реконструкція виробництва, залучення технологій ресурсозбереження. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно насамперед створити сприятливі умови розвитку в державі шляхом залучення інвестицій, стабільної політичної ситуації в країні, стимулювання розвитку підприємництва, зменшення податкового тиску тощо.

2. У період інтенсивного розвитку світового ринку виноробної продукції, збільшення споживання вина і посилення конкуренції з боку нових винних держав, особливого значення набуває дослідження, формування та впровадження ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств України. В світі спостерігається стабілізація площ під виноградниками, зростання виробництва і споживання вина, збільшення кількості підприємств, які виробляють виноробну продукцію, зростання екологічного землеробства. Диверсифікований розвиток виноробства з іншими продуктами і сферами бізнесу: готельним, туристичним, ресторанним, медичним, сувенірним і

іншими, дозволить привертати увагу нових споживчих аудиторій, ефективніше розвиватися всім сферам, забезпечуючи унікальність і конкурентоспроможність пропозиції виноробства в цілому.

3. Виділено та розглянуто ключові етапи процесу формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства: етап аналізу, етап розробки планування та етап реалізації прийнятого стратегічного рішення. Проаналізовано елементи процесу формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства, якими виступають місія і цілі підприємства. Ефективне формування стратегії виноробного підприємства має ґрунтуватися на наступних трьох складових, які представляють собою результат проведення стратегічного аналізу: правильно відібрані цілі довгострокового характеру; детальне усвідомлення складу і можливостей конкурентного оточення; реальні аналіз і оцінка ресурсів і можливостей, які перебувають в розпорядженні підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МДМ КОРПОРЕЙШН»

2.1. Оцінка стану ринку продукції виноробної промисловості України

Проблема виживання підприємств у швидкозмінному оточуючому середовищі є дуже гострою в усіх розвинутих країнах. В сучасних умовах глобалізації світового ринку конкурентна боротьба є більше загострилася. Підприємство, як і будь-яка система, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності і закономірно не уникає криз. Зараз для українських підприємств ситуація ускладнилася як загально-світовими проблемами, пов'язаними з поширенням пандемії COVID-19, так і внутрішніми економічними проблемами країни. Можливість розширення, переходу на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляння у кризові ситуації, потребує від підприємства зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Посилення процесів глобалізації та інтеграція України до світової спільноти, по-перше, зробили економіку нашої країни більш вразливою до зовнішніх загроз і, по-друге, висунули перед підприємствами серйозні вимоги щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності. Це ж стосується й харчової промисловості, зокрема, її підгалузі – виноробної промисловості. Відтак питання щодо удосконалення стратегії виходу на зарубіжні ринки збуту, підвищення ефективності функціонування вітчизняних виноробних підприємств, проведення комплексного стратегічного аналізу їх діяльності, виявлення загроз і потенційних можливостей зростання галузі, а також покращення рівня якості та міжнародної конкурентоспроможності продуктів вітчизняного виноробства набувають неабиякої актуальності.

Виноградарство та виноробство завжди були важливими видами економічної діяльності в Україні в цілому та, зокрема, в Одеському регіоні, на долю якого припадає понад 30% загальних обсягів виробництва виноградних вин країни. Інтеграція України до Світової організації торгівлі, незбалансована державна політика у цій сфері призвели до неспроможності виноградарських та виноробних підприємств ефективно працювати у жорсткому конкурентному середовищі. Як наслідок, в Україні на протязі багатьох років спостерігається стійке скорочення площі виноградників (табл. 2.1) та зростання імпорту виноробної продукції, що суттєво загострює конкурентну боротьбу для національних виноробних та трейдингових підприємств.

Таблиця 2.1

Динаміка валового збору, площі та урожайності виноградників в Україні та в Одеській області

Рік	Площа виноградників (в плононосному віці), тис. га		Урожайність, тон/га		Валовий збір винограду, тис. тон	
	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область
2000	143,3	55,1	5,83	6,12	835,7	337,6
2005	137,7	53,7	3,32	3,63	457,3	194,6
2010	99,4	40,3	5,17	5,00	513,8	201,4
2015	80,6	34,3	5,49	5,64	442,6	193,3
2018	70,9	30,2	5,86	5,11	415,3	154,2
2019	71,0	30,3	6,60	6,80	468,7	206,1
2020	67,6	28,0	6,03	6,25	407,9	175,1

З табл. 2.1 видно, що площа виноградних насаджень (в плононосному віці) як в Україні в цілому, так і в Одеській області у 2020 році скоротилася майже вдвічі порівняно з 2000 роком, і склала 67,6 та 28,0 тис. га відповідно (всі категорії господарств). Це пояснюється тим, що з 2010 року в господарствах з товарним

виробництвом винограду розкорчовано виноградників значно більше (43,5 тис. га), ніж було посаджено (26,9 тис. га). Урожайність порівняно з потенційно можливою майже вдвічі нижча (у 2020 році по Україні в цілому – 6,03 тони з гектару, по Одеській області та значно коливається в окремі роки. На низький рівень урожайності виноградників впливає висока зрідженість (22 % від загальної площі), недосконале розміщення та їхнє старіння [1, с.11-13]. Цікаво, що в Європі показник урожайності становить понад 10 тон з гектару, при цьому потенціал деяких насаджень може досягати 35-40 тон з гектару [3, с.97].

Завдяки державній підтримці (зокрема дії Закону України «Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» від 09.04.1999 р., який передбачає збір у розмірі 1% від виручки, отриманої від реалізації в торгівлі алкогольними напоями і пивом, і напрям 70% суми збору на розвиток виноградарства і 30% на розвиток садівництва і хмелярства) [12] у період з 2010 по 2019 рік спостерігалось деяке покращення ситуації у виноградарстві: урожайність досягла рівня 6,6 тон з гектару (по Одеській області – 6,8 тон з гектару), скорочуються темпи зменшення площі виноградників. Розмір державних дотацій на розвиток виноградарства в Україні у формі одновідсоткового збору складає близько 140 млн. грн., завдяки чому виконуються капітальні роботи в галузі, посаджено більше 24 тис. га виноградників, побудовані сучасні системи зрошування на площі понад 4 тис. га та ін. Однак всіх цих заходів недостатньо і подібну форму фінансування галузі складно вважати ефективною [10].

Таким чином стан сировинних зон виноробної промисловості характеризується постійним скороченням площ виноградників, особливо тих, що знаходяться у плодоносному віці, та їхнім повільним оновленням; високою зношеністю та застарілістю наявних площ виноградників; низьким рівнем врожайності, особливо у порівнянні з іншими країнами, які займаються виноробством; скороченням обсягів виробництва сировини; відсутністю необхідних вкладень у сільськогосподарських виробників матеріальних та трудових ресурсів для стабільного розвитку галузі.

Також необхідно відзначити невідповідність сортового складу, необхідного для ефективнішого функціонування виноградарсько-виноробного комплексу. У структурі переробленого у 2020 році на виноматеріали винограду якісні сорти, які характеризуються належними показниками цукристості, кислотності та іншими ознаками, займають дуже малий відсоток. Проте, саме вони в більшій мірі забезпечують виробництво якісної та конкурентоспроможної готової виноробної продукції. Виноробна галузь потребує таких сортів як «Мерло», «Мускат», «Одеський чорний», «Шардоне», «Сапераві» та різновидів сортів групи «Піно» та ін. Але на сьогоднішній день перераховані сорти у загальній структурі складають усього лише 20% та мають тенденцію до скорочення об'ємів їхнього виробництва. Галузь втрачає можливість виготовляти достатню кількість марочних і витриманих колекційних вин [37, с.364].

У відповідності до тенденції зменшення валового збору винограду (у 2020 році зібрано на 60,8 тис. тон (або на 13%) менше ніж у 2019), скорочуються обсяги переробки винограду та виробництва виноматеріалів підприємствами галузі (рис. 2.1).

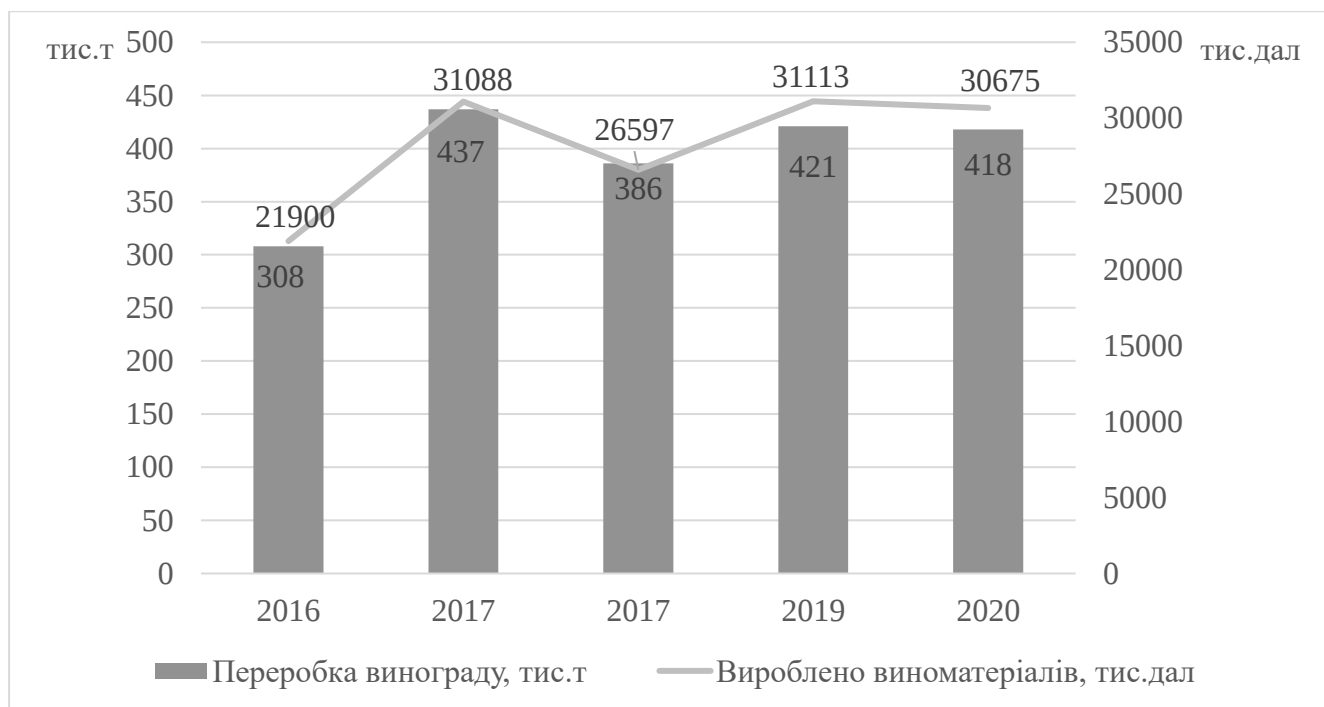


Рис. 2.1. Динаміка переробки винограду та виробництва виноматеріалів

З рисунку 2.1 можна побачити, що обсяги переробки винограду на виноматеріали вітчизняними підприємствами у 2020 році склали 418 тис. тон, що на 3 тис. тон (або 0,8%) менше ніж у 2019 році. Обсяги виробництва виноматеріалів за той же період скоротилися на 0,4 млн. дал. (або на 1,4%) та склали 30,7 млн. дал.

Незважаючи на скорочення сировинної бази, виноробна галузь характеризується зростаючою динамікою виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку в Україні та в Одеській області у 2013-2020 рр.

Рік	Вино виноградне, млн. дал.		Вино «Шампанське», млн. дал.		Коньяк, млн. дал.	
	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область
2013	15,3	3,5	3,3	0,9	1,6	0,593
2014	15,4	3,9	4,0	1,1	2,0	0,601
2015	16,4	4,7	4,4	1,3	2,4	0,652
2016	17,1	4,7	4,5	1,3	2,8	0,732
2017	19,5	4,8	4,5	1,5	3,6	0,979
2018	21,0	6,0	4,0	1,4	3,9	1,062
2019	23,1	7,7	4,2	1,2	3,1	1,024
2020	29,1	12,9	4,3	1,3	3,4	1,421

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок про щорічне зростання обсягів виробництва виноградного вина в Україні. За 2020 рік було випущено 29,1 млн. дал. виноградного вина, що на 26% більше, ніж за 2019 рік, та на 90,2% більше в порівнянні з 2013 роком. В Одеському регіоні спостерігається аналогічна тенденція до зростання обсягів виробництва виноградного вина. Обсяги виробництва коньяку в Україні у 2020 році також збільшилися, а шампанського залишилися на рівні 2019 року. В той же час, випуск шампанського по Одеській області збільшився на 8,3%.

Отже галузь характеризується зростаючою динамікою випуску готової продукції. Проте, слід зазначити, що одна тільки тенденція зростання обсягів виробництва ще не свідчить про позитивний розвиток виноробства. Порівнюючи данні про динаміку валового збору винограду та виробництво готової продукції у галузі (рис. 2.2), можна зробити висновок: з меншої кількості сировини виробляють більше готової продукції. Це свідчить про значне зниження якості продукту, що виробляється. Зростання обсягів виробництва виноградних вин здійснюється не за рахунок використання якісної сировини, а за допомогою води, спиртів, барвників, ароматизаторів тощо [34, с.48].

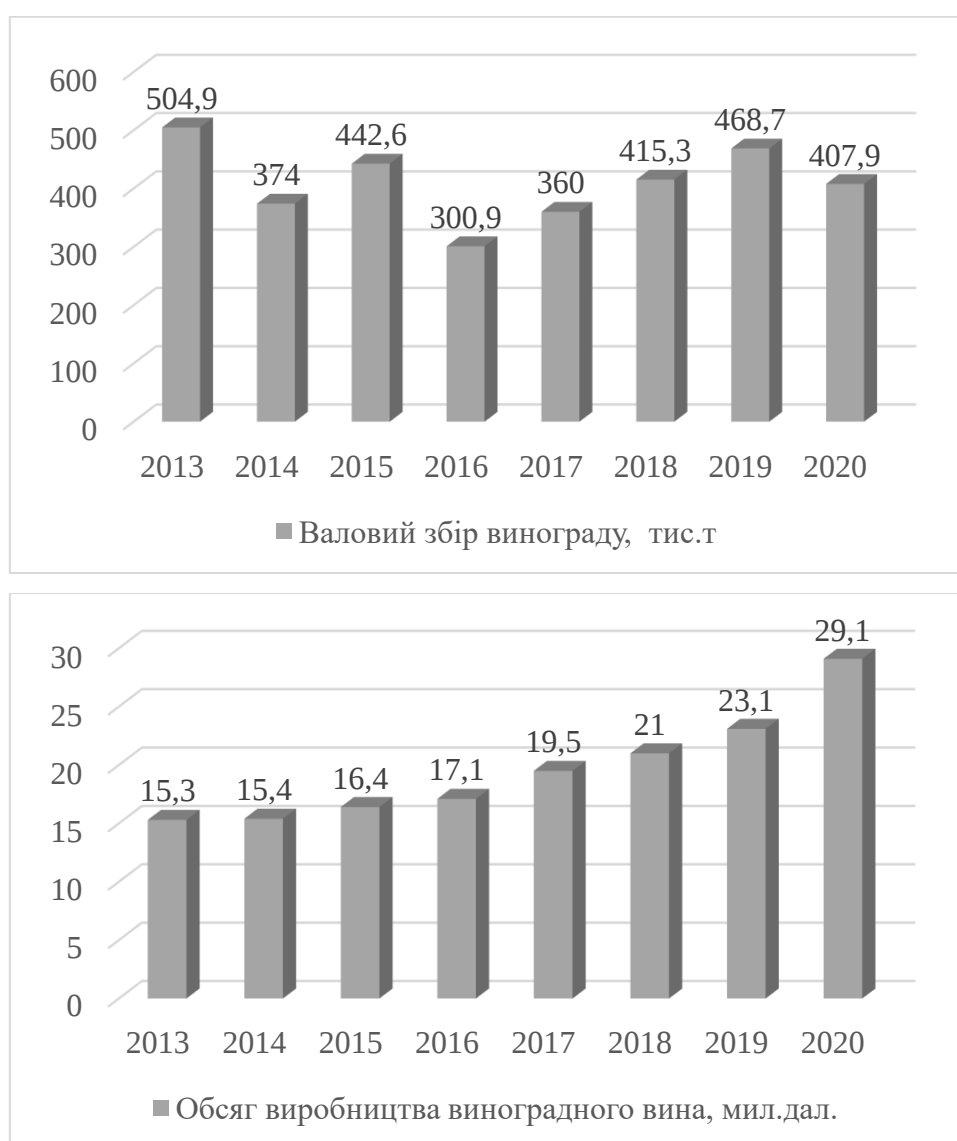


Рис. 2.2. Динаміка валового збору та обсягів виробництва виноградного вина в Україні у 2013-2020 рр.

Ще однією негативною тенденцією у виноробній галузі є зростання імпорту та скорочення експорту винної продукції (рис. 2.3). У 2020 році обсяг імпортованої винної продукції склав 2,93 млн. дал., що на 5,2% більше ніж у попередньому році. Експорт за останні п'ять років скоротився майже на 40%. Все це призвело до того, що конкуренція на вітчизняному ринку вин значно зросла. Однак, на думку експертів, незважаючи на збільшення долі імпортової продукції, через коливання валютного курсу споживачі скоріше віддадуть перевагу вітчизняним винам [7, с.19].

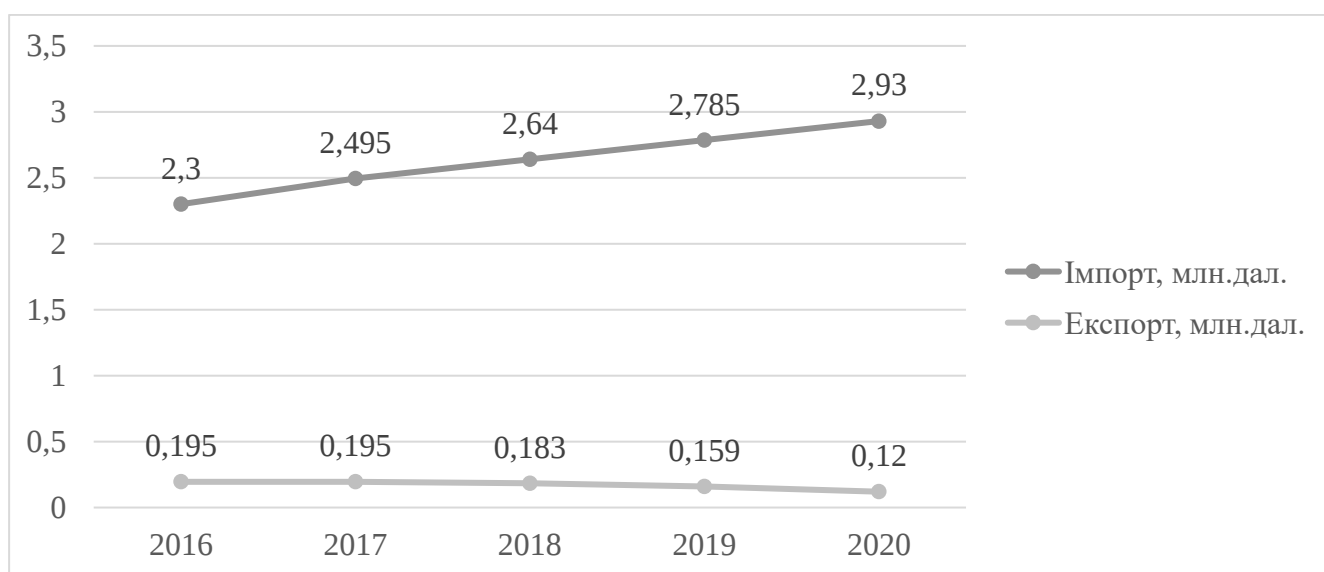


Рис. 2.3. Динаміка імпорту та експорту винної продукції в Україні

Незважаючи на зростання імпорту та виробництва продукції виноробства, український споживач як і раніше відстає від західного за показниками споживання вина. У середньому покупка здійснюється не частіше двох-трьох разів на місяць. При цьому простежується прихильність українців до напівсолодких (26% споживачів) і десертних вин (20% споживачів) та в значно меншому ступені – до сухих (9%). Проте, 2018-2020 рр. показують чітку тенденцію збільшення попиту на сухі вина (рис. 2.4).

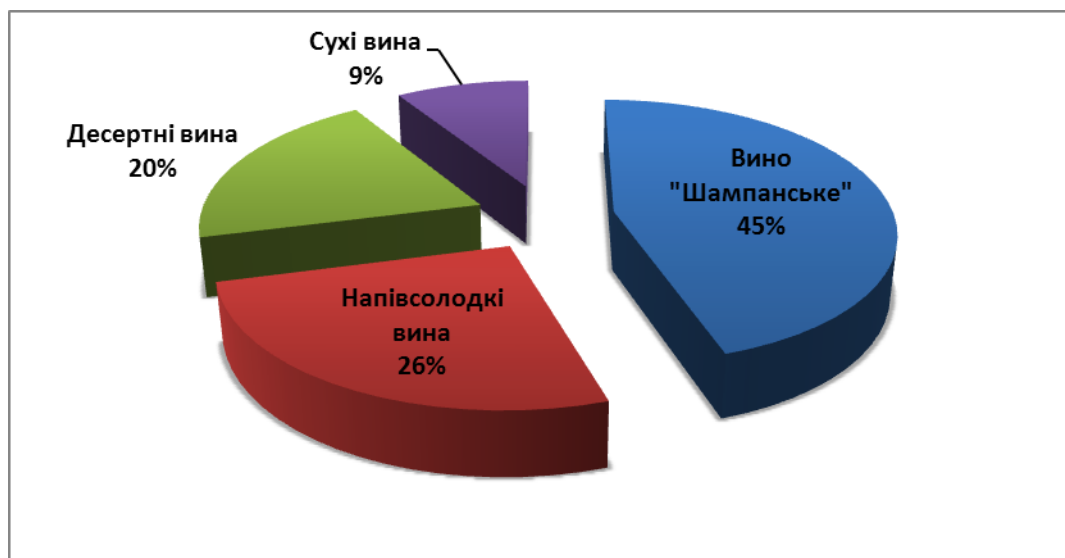


Рис. 2.4. Структура споживання виноградних вин та шампанського, %

У 2020 році споживання виноградного вина в Україні зросло на 38%. Статистика минулого і початку нинішнього року свідчить про зміни в смакових перевагах споживачів: їх починають цікавити більш якісні вина, виготовлені з натурального винограду, без будь-яких смакових добавок, ароматизаторів та ін.

Отже, було розглянуто сучасний стан виноробної галузі. На сьогоднішній день існує потреба у невідкладному вжитті заходів для вирішення проблем, які стримують розвиток виноградарства та виноробства. Серед пріоритетних напрямків розвитку галузі можна виділити наступні:

- дотримання технології вирощування винограду з метою підвищення врожайності виноградників;
- зменшення зрідженості виноградників;
- оптимізація структури насаджень (збільшення частки високоякісних сортів для виробництва шампанських вин);
- застосування прогресивних прийомів агротехніки, що забезпечать ефективність виробництва винограду;
- залучення додаткових інвестицій на збільшення площ виноградних насаджень;

- підвищення якості вітчизняних виноматеріалів та встановлення обмежень на імпорт сировини;
- вжиття заходів із виявлення та усунення фальсифікованої продукції з ринку вина;
- інвестування в оновлення технічної бази підприємств виноробства;
- підвищення культури споживання вина в Україні із застосуванням маркетингових заходів (шляхом створення центрів культури вина, відкриття винних бутиків, розвитку винного туризму, організації виставок та проведення дегустацій вин).

Для того, щоб відродити сировинну базу виноробства, а також налагодити постійно зростаючий рівень виробництва та споживання вин, необхідні такі зміни у законодавчій базі країни та організаційних заходах, які враховували б інтереси всіх представників галузі, а також відповідали високим вимогам ринку.

Необхідною умовою зростання міжнародної конкурентоспроможності є формування якісної стратегії конкурентного розвитку виноробного бізнесу, яке можливо за умови розуміння стану зовнішнього середовища функціонування виноробних підприємств. В основі оцінки конкурентоспроможності вина, виробленого в конкретній країні, лежать базові конкурентні переваги продукту. У виноробстві до них відносяться: площі виноградних насаджень, кліматичні умови, характеристика ґрунтів, сорти вирощуваного винограду, доступність водних ресурсів і інше.

Вироблене в світі вино можна умовно розділити на п'ять кластерів-сегментів за якістю (табл. 2.3).

У країнах ЄС протягом тривалого часу реалізовувалася політика обмеження виробництва вина шляхом викорчовування виноградників, пов'язана з кризою перевиробництва у виноробній галузі. Тоді як в країнах Нового світу починаючи з 1990-х до теперішнього часу спостерігалось бурхливе зростання кількості виноробних господарств, яке забезпечувалося проведеними їхніми урядами

курсами в області економічної політики. Стабілізація зростання площ виноградних насаджень настала відносно недавно – у другому десятилітті XX ст.

Таблиця 2.3

Аналіз категорій вин за якістю та ціною [11]

Категорія	Кластер-Сегмент	Визначення	Ціновий діапазон, \$/пляшка	Основні характеристики	Географія і стандарти якості
Преміальні вина	Високі стандарти якості в категорії	Зразкові	>100	Незмінний образ напою, витримка, складний склад, чудові відгуки критиків	Обмежені географічні райони. У країнах Старого світу вимоги по сортам винограду, умовах вирощування, складу алкоголю.
		Ультрапреміум	50-100		
	Середні стандарти якості в категорії	Суперпреміум	20-50	Відомий бренд, складний склад,	Обмежені географічні райони. У країнах Старого світу менш жорсткі обмеження, ніж для більш високого сегмента.
		Преміум	8-20	хороші відгуки критиків, багатий і характерний смак	
	Низькі стандарти якості в категорії	Популярний преміум	5-8	Впізнавані характеристики сорту, фруктовий присмак, легко п'ються	Стандарти залежать від регіону, сорти винограду і року випуску. Державне регулювання не жорстке.
		Сортовий преміум	3-5		
Ординарні вина		Столові вина в пляшках	1-3	Сортові вина; простий склад, не багато характеристик	Немає географічних обмежень і стандартів
		Вина в налив	<1	Немає бренду, немає обмежень, простий склад	

Більш сприятлива для інвестицій ситуація з розвитком виноградарства складається в країнах із лібералізованим земельним ринком і помірними цінами на землю, наприклад, в Іспанії. Крім того, в останні роки відзначається інтенсивне збільшення площ, відведених під виноградники в Китаї. Подібна ситуація складається також в Індії.

Виноградна лоза налічує кілька десятків культивованих сортів, але лише кілька з них отримали світове визнання. До них відносяться шість міжнародних сортів винограду: Merlot, Cabernet Sauvignon, Pinot, Syrah - червоні, Chardonnay, Sauvignon - білі. Саме продукція, вироблена з їх використанням, має основну частку в споживанні вина в світі. Перераховані сорти винограду складають більше половини насаджень в країнах Нового світу [53].

В нашій країні вітчизняне виноробство має певні позитивні зрушення з 01.01.2020, коли вступив в дію закон щодо правової охорони географічних позначень. Проте зазначений закон має лише загальний декларативний характер щодо врегулювання подібних питань, тому у майбутньому має бути розроблений уточнюючий норматив щодо саме сільськогосподарської та харчової продукції, а також для спиртних напоїв та вин. На окрему увагу заслуговує Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони географічних позначень», що регулює питання саме географічних позначень [5]. Важливо зауважити, що суттєвим етапом залучення України до ЄС є угода про асоціацію, відповідно до якої до 2026 року, наприклад, необхідно буде повністю припинити застосування такої назви як «коньяк». Така заборона стосується використання найменувань продуктів, що не є зареєстрованими їхніми виробниками. Подібна доля спіткала у 2019 році першу десятку вітчизняних продуктів із захищеними назвами. Наприклад, продукція виноробних підприємств має тепер захищену назву походження «Шабський», «Ялпуг», «Закарпаття», «Білгород-Дністровський».

Важливими стратегічним споживачами вітчизняної виноробної продукції виступають ринки Білорусі та Польщі. Проте існують негативні фактори прямого впливу на займані ринкові позиції на цих ринках. Так, Польща активізує власні виноробні підприємства, залучаючи українських заробітчан до виробництва. Подібна ситуація формує збільшення попиту на продукцію виноробної галузі з огляду на зростання кількості українців у Польщі.

Цікавим та перспективним з усіх позицій є ринок Ізраїлю, куди експортують кошерні українські вина. Наприклад, ТОВ «Шато Чизай» налагодили постачання своєї кошерної продукції ще й до США та Австралії, окрім Ізраїлю. Цікавим є той факт, що проблемою вітчизняних виноробів є боротьба за внутрішній ринок із низькоякісними іноземними аналогами із Італії, Франції, Грузії, що у попередньому році збільшилось на 125 млн. дол., проте на європейському ринку продовжує збільшуватися до них інтерес. Так, Німеччина залишається перспективним та стратегічним партнером українських виноробних підприємств. Але найбільш ємним є ринок СНГ, що із задоволенням споживає продукцію виноробних підприємств України. Поряд з такими вагомими для розвитку галузі успіхами прослідковується проникнення української виноробної продукції до Чеської Республіки, Об'єднаних Арабських Еміратів, Азербайджану та країн Африки [42].

На окрему увагу заслуговує ситуація, що склалась в певній галузі та показує рівень її конкурентоспроможності. Цікавим є факт, що більша частина ринків, що діють в країнах, доведена до олігополістичного рівня (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ступінь концентрації національних виробників у виноробній [48]

Країна	Кількість лідерів	Доля в національному виробництві, %	Назви компаній
Франція	10	25	LVMH, Val d'Orbieu, Groupe Bois set Marie Brizard & Roger International, Philippe de Rothschild, Pernod-Ricard,
Нова Зеландія	4	85	Montana Wines, Nobilo Vintners, Villa Maria Estate, Corbans
ПАР	2	80	Distell Group, KWV
Австралія	4	60	Southcorp, Fosters/Beringer Blass, BRL, Hardy, Orlando Wyndham
Аргентина	10	50	Tittarelli, Bodegas y Vinedos Etchart, Bodegas Chandon, Bodegas Norton
США	4	50	E&J Gallo, Constellation Brands, The Wine, Robert Mondavi

Чилі	5	25	Concha y Toro, Vina San Pedro, Vina Santa Rita, Vina Santa Carolina
Португалія	10	20	Santa Maria, Sogrape, José Maria de Fonseca
Іспанія	5	15	Freixnet, Codorniu, Bodegos y Bedidas, Arco Bodegas Unidas
Італія	8	13	Zonin, Antinori, Ruffmo, Caviro, Gruppo Italiano Vini, Coltiva, Riunite
Німеччина	4	12	Oetker, Schloss Weinheim, Rotkaepchen, Peter Mertes
Україна	5	58	«Коблево», агрофірма «Таврія», компанія «Нива», «Шабо», «Фрут Майстер Фудс», україно-угорське підприємство «Котнар»

Важливо зазначити, що відповідно індексу глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), що був складений для 2018 року, Україна посідала серед 137 країн світу 81 сходинку [33], покращивши свої позиції на 4 пункти. Проте у 2019 році вже було втрачено ці чотири позиції в рейтингу і зайнято 85 сходинку [52] із 141 країни, що були враховані в рейтингу. Цікавим є той факт, що така традиційно виноробна країна, як Грузія посіла 67 місце, випередила нашу країну на майже два десятки позицій, знизившись на вісім пунктів у 2018 році, та 74 позицію у 2019 році скоротивши різницю між показниками країн вже до 10 пунктів. Проте країна із багатовіковими традиціями виноробства Франція є на двадцять другій сходинці у 2018 році та на вже на п'ятнадцятій сходинці у 2019 році, що свідчить про необхідність дослідження, формування та реалізації стратегії розвитку саме для підприємств виноробної галузі як найбільш перспективного напрямку розвитку економіки нашої країни.

Оцінка конкурентоспроможності України в масштабах світового виноробного ринку, заснована на спроможності підприємств галузі відповідати своєчасно та в повній відповідності потребам ринку. Також важливу роль у формуванні факторів відіграє сформоване природньо-кліматичне середовище,

схильність виноробних підприємств певної країни диверсифікувати виробництво, законодавче регулювання виноробної галузі та її державна підтримка.

Таким чином, сильні позиції на світовому ринку продукції виноробства протягом тривалого періоду займали країни Західної Європи (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія). Проте сучасною тенденцією є трансформація пріоритетних позицій із зміщенням орієнтирів з країн так званого Старого світу до виноробних країн Нового світу (Австралія, Нова Зеландія, США, Аргентина, Чилі). Саме їхня питома вага показує значні тенденції до зростання протягом останніх десятиліть в конкурентній боротьбі за споживача та міжнародний ринок вина взагалі. Така ситуація вимагає для України посилення механізмів регулювання галузі з боку уряду, залучаючи розробку напрямів поліпшення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності для кожного окремого виноробного підприємства. Наочним історичним прикладом успішного розвитку виноробної галузі та тримання на перших світових позиціях є шлях Франції, який доцільно розглядати в якості успішного стратегічного напрямку державного регулювання та підтримання галузі.

2.2. Характеристика та стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Результати діяльності підприємств виноробної галузі свідчать про недооцінку стратегічного управління, зокрема такого його елементу як стратегічний аналіз. Тільки у разі проведення комплексного стратегічного аналізу діяльності та прийнятті на його основі обґрунтованих стратегічних рішень підприємства матимуть можливість втримати та навіть розширити свої конкурентні позиції, як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких

залежить успішна діяльність підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Ефективне стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю без стратегічного аналізу неможливе. Поясненням такого категоричного твердження є той факт, що стратегічне управління потребує знань про стратегічну позицію підприємства на ринку та особливості реалізації стратегії. Це пов'язано з тим, що зміни обставин та їх комбінацій як всередині підприємства, так і поза ним потребують відповідних коригувань стратегії. Стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів [11, с.46].

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Він ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

1. Яку позицію підприємство займає в галузі на даний момент?
2. В якому напрямі і яким чином потрібно розвиватись?

Порядок аналізу принципового значення не має. Він, як правило, здійснюється ітераційним шляхом: дослідження внутрішнього середовища підприємства викликає необхідність звертання до зовнішнього, а після вивчення аспектів зовнішнього середовища, варто звернутися до внутрішнього і т.д. Проте, досвід консалтингової роботи показує, що ефективніше розпочинати з підприємства, тобто його внутрішнього середовища, а потім ознайомитися з його зовнішнім оточенням [15, с.97].

ТОВ «МДМ Корпорейшн» зареєстровано 21.06.2002 за юридичною адресою 04050, місто Київ, вул. Мельникова, будинок 12. Керівником організації є Войтенко Любов Володимирівна. Розмір статутного капіталу складає 10 000 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних на порталі <https://youcontrol.com.ua> на 23.10.2021 стан організації – Не перебуває в процесі припинення.

Основна діяльність:	46.34 Оптова торгівля напоями
Додаткові види діяльності:	15.20 Виробництво взуття
	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
	47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах
	32.40 Виробництво ігор та іграшок
	46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Підприємство здійснює ліцензійний вид діяльності. Є платником ПДВ. За даними з податкових реєстрів України зафіксовано, що ТОВ «МДМ Корпорейшн» на 01.10.2021 має податковий борг в розмірі 2 380 грн. Підприємство є офіційним трейдером продукції торгової марки «Французський бульвар».

Таким чином, стратегічний аналіз ТОВ «МДМ Корпорейшн» ми вирішили розпочати з аналізу внутрішнього середовища підприємства.

На першому етапі проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МДМ Корпорейшн» за 2008-2010 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Показник	2018	2019	Темп приросту, % (2019/2018)	2020	Темп приросту, % (2020/2019)
Обсяг товарної продукції, грн.	41678422	40356691	-3,2	43677482	8,2
Обсяг реалізованої продукції, грн.	43562216	37681425	-13,5	50477223	34,0
Вартість основних виробничих фондів, грн.	5324893	8778073	64,8	7540257	-14,1

Фондовіддача, грн.	7,8	4,6	-41,3	5,8	26,0
Середньорічна кількість робітників, осіб	28	28	0	29	3,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1488515	1441310	-3,2	1506120	4,5
Фонд оплати праці, грн.	3014954	3207398	6,4	3463990	8,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8973	9546	6,4	9954	4,3
Собівартість, грн.	30436361	29158162	-4,2	32353860	11,0
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,73	0,72	-1,1	0,74	2,5
Прибуток (збиток), грн.	2801886	1123303	-59,9	3924163	249,3

За даними таблиці можна зробити наступні висновки:

1. Обсяг виробництва продукції збільшився у 2020 році на 8,2% в порівнянні з 2019 роком. Що ж стосується реалізованої продукції, її обсяг збільшився дуже суттєво на 34% в основному за рахунок продажу запасів готової продукції.

2. Вартість основних фондів у 2020 році склала 7540257 тис. грн., що майже в 1,5 рази більше ніж у 2018. При цьому спостерігалось збільшення фондівіддачі на 26%.

3. Чисельність робітників у 2020 році в порівнянні з попередніми роками збільшилась. При цьому розмір середньомісячної заробітної плати стабільно зростає – на 6,4% у 2019 році, на 4,3% у 2020 році. Продуктивність праці скоротилася у 2019 році, що не відповідає темпам приросту фонду оплати праці.

Але в 2020 році позитивна тенденція відновилася, її збільшення у 2020 році перевищує темпи приросту заробітної плати.

4. Всі перелічені тенденції призвели до зростання собівартості на 11% у порівнянні з 2019 роком.

5. Незважаючи на негативну динаміку до зниження чистого прибутку у 2019 році, ТОВ «МДМ Корпорейшн» у 2020 році отримало суттєве зростання чистого прибутку у 2,5 рази.

В цілому стан ТОВ «МДМ Корпорейшн» можна охарактеризувати як стійкий з певною позитивною динамікою. Підприємство стало нарощує обсяги реалізації, я забезпечує зростання показників ефективності своєї діяльності.

Наступним кроком є аналіз організаційної структури. Ефективна організаційна структура дає можливість як узгодженого взаємодії всіх відділів, служб та посадових осіб відповідно до прийнятих планами, так і можливість самореалізації всіх працівників, які забезпечують розвиток, прогрес організації. У цілому організаційна структура управління ТОВ «МДМ Корпорейшн» є раціональною та відповідає наступним вимогам: володіє функціональною придатністю, гарантує надійність і забезпечує управління на всіх рівнях; є оперативною, не відстає від ходу виробничого процесу; має мінімальну кількість рівнів управління та раціональні зв'язки між органами управління; є економічною, мінімізує витрати на виконання управлінських функцій.

Важливим показником, що характеризує роботу підприємства, є собівартість продукції, робіт, послуг. Від рівня цього показника залежить фінансовий результат діяльності підприємства, темпи розширеного виробництва, фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Рівень собівартості є головним результатом виробничої діяльності підприємства, а заключними показниками господарської діяльності підприємства є доход і прибуток, вони характеризують ефект, отриманий в результаті виробничо-господарської діяльності підприємства. Оскільки приріст прибутку в промисловості відбувається приблизно на одну третину за рахунок зростання обсягу виробництва і на дві третини за рахунок зниження собівартості продукції,

то саме собівартість, тобто шляхи її зниження, є основою вирішення великого кола проблем, пов'язаних з ефективною діяльністю підприємства [43, с.258-259].

Проаналізуємо собівартість продукції ТОВ «МДМ Корпорейшн», використовуючи класифікацію витрат за економічними елементами. Тобто собівартість включає: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів та нематеріальних активів, інші витрати.

Результати розрахунків представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Елементи витрат	Сума, грн.		Відхилення (+/-)	Структура, %		Відхилення (+/-)
	2019	2020		2019	2020	
Матеріальні витрати	12094806	18127868	6033062	41,48	56,03	14,55
Витрати на оплату праці	3207398	3463990	256592	4,47	4,34	-0,13
Відрахування на соціальні заходи	1161078	1253964	92886	1,62	1,58	-0,04
Амортизація основних фондів та нематеріальних активів	367393	598546	231154	1,26	1,85	0,59
Інші витрати	12327488	8909492	-3417996	51,17	36,2	-14,97
Разом	29158162	32353860	3195698	100	100	x
В тому числі:						
Змінні витрати	13870538	20043216	6172679	47,57	61,95	14,38
Постійні витрати	15287624	12310644	-2976981	52,43	38,05	-14,38

Як видно із таблиці 2.6 у 2020 році витрати підприємства зросли на 3196 тис. грн., або на 11%. Перевитрата виникла за рахунок збільшення матеріальних витрат на 6033 тис. грн. (зміна структури в порівнянні з 2019 роком 14,55%), а також під впливом зростання витрат на амортизацію основних фондів та нематеріальних активів (на 231 тис. грн.). Крім того, спостерігається значне зниження інших витрат

(на 3418 тис. грн.), що в свою чергу призвело до скорочення постійних витрат на 10,04%. Для більш чіткого уявлення долі змінних та постійних витрат у сукупних витратах ТОВ «МДМ Корпорейшн» побудована діаграма (рис. 2.5).

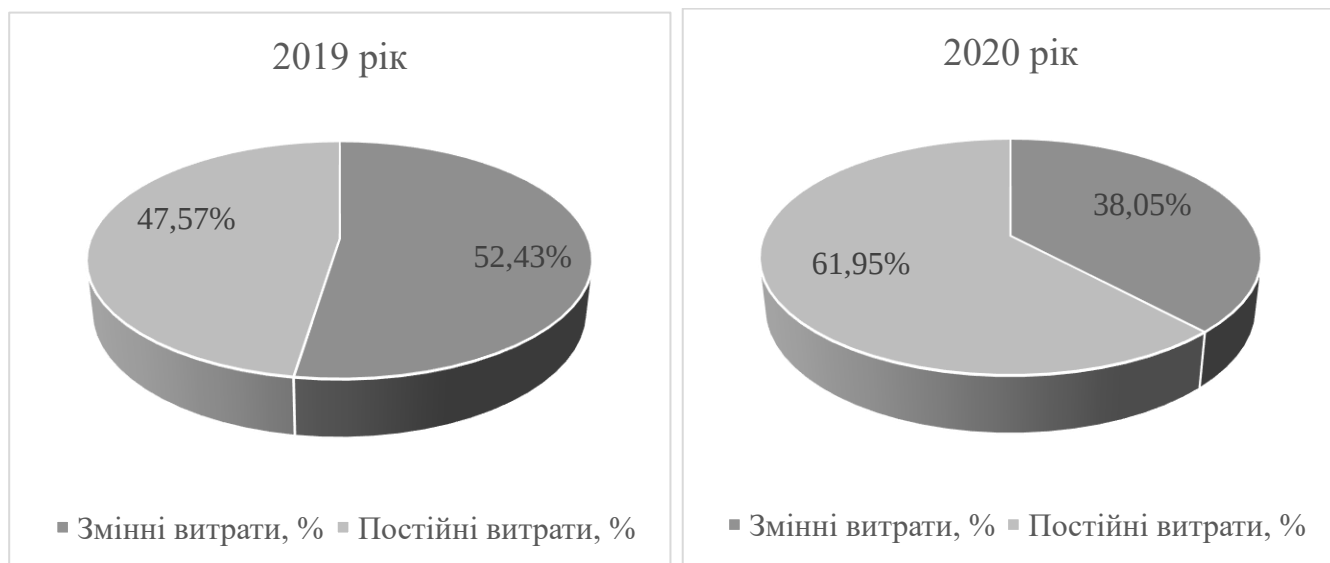


Рис. 2.5. Структура операційних витрат ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Таким чином, на рис. 2.5 чітко простежується зміна структури собівартості у 2020 році в бік зростання змінних витрат. Останні, в свою чергу збільшилися на 6173 тис. грн., що дозволило змінним витратам збільшити свою долю в структурі витрат на 14,38%.

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними виробничими фондами та їх використання. Виробнича потужність підприємства є однією з найголовніших характеристик роботи підприємства та потенційної можливості його розвитку.

Однією з найважливіших задач розвитку підприємства є забезпечення виробництва насамперед за рахунок підвищення його ефективності і більш повного використання потенціалу. Збільшення обсягів виробництва продукції досягається за рахунок: введення в дію нових основних засобів; поліпшення використання діючих основних засобів і виробничих потужностей.

З метою виявлення резервів збільшення обсягів виробництва нами було проведено аналіз використання виробничих потужностей ТОВ «МДМ Корпорейшн». Результати представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз виробничих потужностей ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Види устаткування	Наявні виробничі потужності			Фактичні показники використання		
	2018	2019	2020	2018	2009	2010
Виробництво вина, тис. дал./рік	-	-	-	883,5	1047,00	1390,2
Розлив тихих вин в пляшки, тис. дал.	983,9	1475,9	1475,9	459,3	454,78	434,8
Розливо, тис. шт. пляшок	14056,0	2184,0	2184,0	6561,6	6496,9	6211,4
Розлив вина в Tetra Pak, тис. дал.	-	-	602,4	-	-	390,4
Розлив шампанського в пляшки, тис. дал.	500	700	700	424,2	592,2	565,0
Розливо, тис. шт. пляшок	6666,7	9333,3	9333,3	5655,9	7896,2	7533,3
Резервуари одноразового зберігання, тис. дал.	1124,9	1300,0	1396,0	821,2	949,0	1127,8

На базі даних таблиці 2.7 можна зробити висновки про те, що виробничі потужності ТОВ «МДМ Корпорейшн» використовуються не раціонально. Про цей факт свідчить незавантаженість обладнання майже на 50%, а по деяким видам устаткування цей показник навіть нижче.

Проаналізувавши основні показники, які характеризують внутрішній стан підприємства, переходимо до аналізу зовнішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн», який включає аналіз макро- та мезооточення підприємства.

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн» як передумова розробки міжнародної конкурентної стратегії

Аналіз факторів макро оточення та рівень їх впливу на конкурентоспроможність підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
1. Демографічний				
1.1. Чисельність населення	2	3	+	+6
2. Економічний				
2.1. Купівельна спроможність населення	3	2	+	+6
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	2	1	-	-2
2.3. Загальногосподарська кон'юнктура	2	1	+	+2
3. Технологічний				
3.1. Темпи технологічних змін	2	2	+	+4
3.2. Інноваційний потенціал галузі	1	2	+	+2
4. Політико-правовий				
4.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	1	1	-	-1
4.2. Державна економічна політика	1	2	+	+2
Загальний рівень впливу макросередовища	x	x	x	+19

Аналіз впливу можливостей і загроз макросередовища показав, що такі фактори як чисельність населення, його купівельна спроможність, загальна кон'юнктура, темпи технологічних змін й інноваційний потенціал галузі, а також

державна економічна політика сприяють розвитку підприємства. Негативний вплив на ТОВ «МДМ Корпорейшн» здійснюють фінансово-кредитна політика в країні та стан законодавства, яке регулює господарську діяльність.

Загальний рівень впливу макросередовища на ТОВ «МДМ Корпорейшн» становить +19, що свідчить про позитивний вплив на його діяльність.

За аналогією оцінюється вплив мезосередовища (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка факторів мезосередовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
<u>1. Конкуренти</u>				
1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	3	2	-	-6
<u>2. Покупці</u>				
2.1. Географічне розміщення покупців	2	2	+	+4
2.2. Ставлення покупця до продавця	2	1	+	+2
<u>3. Постачальники</u>				
3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	2	2	+	+4
3.2. Вартість товарів	3	1	-	-3
3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	2	2	+	+4
Загальний рівень впливу мезосередовища	x	x	x	+5

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільшою загрозою мезооточення є галузеві конкуренти, їх рівень важливості складає -6. Щодо можливостей, то до них можна віднести географічне розміщення покупців, ставлення покупців до продавця, зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами, а також пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору.

Загальний рівень впливу мезосередовища складає +5. Тому можна з впевненістю сказати, що зовнішнє середовище впливає на підприємство позитивно.

Результати аналізу основних конкурентів ТОВ «МДМ Корпорейшн» представлені в таблиці 2.10. Основними критеріями при аналізі конкурентів були обрані елементи комплексу маркетингу (marketing mix). Всі торгівельні марки, які порівнюються, здобули експертну оцінку за шкалою від 1 до 5 балів у розрізі кожного з елементів marketing mix.

Комплекс маркетингу – це набір підконтрольних змінних чинників маркетингу, сукупність яких фірма використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку. Функція marketing mix полягає в тому, щоб сформувати набір (mix), який не тільки би задовольняв потреби потенційних клієнтів в рамках цільових ринків, а й максимізувати ефективність організації. Елементи комплексу маркетингу також відомі під назвою «4Р», останнім часом їх розширюють до «7Р» і навіть до «9Р». Вперше концепція була опублікована в статті «The Concept of the Marketing Mix» (Neil H. Borden, 1965 рік).

Базові елементи «4Р» це:

- 1) **PRODUCT – ПРОДУКТ** – все, що може бути запропоновано на ринок для уваги, придбання, використання або споживання, що може задовольнити якусь потребу. Може бути фізичним об'єктом, послугою, особистістю, місцем, організацією або ідеєю.
- 2) **PRICE – ЦІНА** – кількість грошей або інших цінностей, які клієнт міняє на переваги володіння або використання продукту або послуги.
- 3) **PLACE – МІСЦЕ** – місце продажу або канал збуту.
- 4) **PROMOTION – ПРОСУВАННЯ** – дії, що інформують цільову категорію клієнтів про продукцію або послуги, про її достоїнства і схиляють до покупки. У різних ситуаціях і галузях зустрічаються наступні розширення:
- 5) **PACKAGE – УПАКОВКА**
- 6) **PURCHASE – ПРИДБАННЯ** – являє собою не тільки передумови до здійснення покупки, але також і наслідки прийняття такого рішення.

- 7) PEOPLE – КЛІЄНТИ
- 8) PERSONNEL – ПЕРСОНАЛ
- 9) PROFIT – ПРИБУТОК – капітал, отриманий у вигляді доходу щодо вкладених коштів [11, с.105].

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика основних конкурентів торгівельної марки
«Французький бульвар»

Критерії оцінки	Коефіцієнт відносної важливості	ТМ «Французький бульвар»	ТМ «Одеса»	ТМ «Шабо»	ТМ «Коблево»
1. PRODUCT	0,15	5	3	5	4
2. PRICE	0,15	4	3	4	4
3. PROMOTION	0,10	5	5	5	4
4. PLACE	0,10	5	5	5	5
5. PACKAGE	0,10	5	4	5	3
6. PURCHASE	0,05	4	5	4	3
7. PEOPLE	0,10	4	5	4	4
8. PERSONNEL	0,15	4	4	5	5
9. PROFIT	0,10	1	3	4	2
Загальна оцінка	1,00	4,15	3,95	4,60	3,90

Відповідно до таблиці 2.10 можна говорити про високий конкурентний статус торгівельної марки «Французький бульвар». Однак, вона програє ТМ «Шабо» за наступними важливими показниками: персонал – велика частка молодих працівників без досвіду роботи у цій сфері.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про задовільний стан конкурентоздатності ТОВ «МДМ Корпорейшн» та в цілому сприятливий стан зовнішнього та внутрішнього середовища. На підприємстві спостерігається покращення якісних і кількісних показників діяльності

(збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання фондівддачі та продуктивності праці, скорочення середньомісячної заробітної плати на одного робітника та ін.). Проте, має місце зміна структури витрат підприємства в бік збільшення питомої ваги змінної їх частини майже на 30%. Крім того, на ТОВ «МДМ Корпорейшн» було виявлено незавантаженисть обладнання майже на 50%, а по деяким видам устаткування цей показник навіть нижче.

Результати проведеного дослідження свідчать, що для підтримки динамічного розвитку підприємства, в умовах мінливого середовища важливого значення набуває стратегічний аналіз, який дозволяє не тільки виявляти можливості та загрози зовнішнього оточення, але й формувати альтернативні стратегії щодо досягнення підприємством стійкого довгострокового росту в умовах жорсткої конкуренції світового ринку. При формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, у якому воно функціонує, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

Висновки до розділу 2.

1. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності України на світовому виноробному ринку була проведена на основі аналізу умов виноградарства, виробництва вина, а також загальних конкурентних умов, у формуванні яких відіграє природньо-кліматичне середовище, схильність виноробних підприємств диверсифікувати виробництво, законодавче регулювання галузі та її державна підтримка. Така ситуація вимагає для України посилення механізмів регулювання галузі з боку уряду, залучаючи розробку напрямів поліпшення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності для кожного окремого виноробного підприємства.

2. Аналіз внутрішнього стану ТОВ «МДМ Корпорейшн» показав стійку позитивну динаміку для більшості показників. Підприємство постійно нарощує обсяги реалізації, і забезпечує зростання показників ефективності своєї діяльності. При цьому виробничі потужності завантажені менше ніж наполовину. Все це свідчить про сильні сторони підприємства і наявний потенціал розвитку його експортної діяльності.

3. Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища показує досить сприятливі конкурентні позиції для ТОВ «МДМ Корпорейшн». Такі фактори як чисельність населення, його купівельна спроможність, загальна кон'юнктура, темпи технологічних змін й інноваційний потенціал галузі, а також державна економічна політика сприяють розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИНОРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Побудова стратегічного профілю експортної діяльності ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств є необхідним для визначення перспектив виходу на міжнародні ринки вина на довгостроковий і середньостроковий періоди, виділення ключових видів діяльності, розробки найбільш ефективних виробничих і інноваційних проектів.

Методологія планування являє собою «теоретичну основу, знання і використання закономірностей розвитку планування об'єкта», а методи планування - це «...способи планування тих чи інших характеристик об'єкта в даний відрізок часу...» [20].

Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства є процесом розробки плану розвитку діяльності підприємства на стратегічну перспективу з урахуванням вже досягнутих результатів і економічного і (або) математичного обґрунтування майбутніх результатів.

Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств – це обґрунтоване припущення щодо майбутнього стану, характеру і особливостей реалізації вина на світовому ринку, а також динаміки основних показників (параметрів), з урахуванням існуючих тенденцій розвитку країни, регіону, галузі та на основі стратегічних перспектив розвитку.

Необхідно показати процедуру стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств, а також визначити методи стратегічного планування, які можуть бути використані для забезпечення розвитку. Процедура стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності підприємств наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процедура стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства

Необхідним вважаємо описання всіх етапів процедури стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності для ТОВ «МДМ Корпорейшн» детально [19, 20].

1 етап: визначення вихідних умов стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн». У «Стратегія розвитку Одеської області на період 2021 - 2027 роки» та «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» [39, 40] виділені актуальні проблеми стратегічного розвитку області та країни, які включають напрям «Зовнішньоекономічна діяльність» та

визначено «Створити життєстійку інфраструктуру, сприяти просуванню продукції національних виробників на міжнародному ринку» відповідно. Відповідно до нового підходу до зовнішньоекономічної політики регіону і виділенням ключових заходів її реалізації стратегія міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн» має враховувати наступні вихідні умови:

- формування зовнішньоекономічного процесу на підприємстві як сукупності взаємопов'язаних стадій і розробка пріоритетних напрямів розвитку для кожної стадії – вибір експортної продукції, виробництво експортної продукції, процес виходу на зовнішній ринок, організація зовнішньоторговельних операцій, реклама і просування продукції на зовнішньому ринку;
- формування кадрового потенціалу зовнішньоекономічної діяльності в регіоні на основі інтеграції вищої та середньої професійної освіти;
- активізація розвитку науково-дослідницької діяльності і науково-інноваційних організацій для стимулювання процесів впровадження нововведень у виноробних підприємствах;
- розвиток інтегрованих форм організації виробничої та збутової діяльності поряд із застосуванням нових організаційних форм зовнішньоторговельної діяльності – дилерство, дистриб'ютерство, створення спільних підприємств, франчайзинг, відкриття представництв тощо.

2 етап: виділення основних напрямів стратегічного планування. З урахуванням перерахованих умов стратегії міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн» важливо проводити планування за наступними напрямками:

- проведення стратегічного аналізу підприємства на поточний період;
- розробка рекомендацій щодо формування збутової системи з урахуванням зарубіжних ринків;
- формування прогнозу просування продукції підприємства на зарубіжний ринок на довгостроковий період;

– розвиток інтегрованих форм зовнішньоторговельної діяльності з урахуванням особливостей функціонування виноробних підприємств і комплексів.

3 етап: визначення мети і завдань розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн». Мета і завдання стратегічного планування, в першу чергу, залежать від стратегічних установок розвитку регіону і галузі.

Метою стратегії міжнародної конкурентоспроможності є створення міцного фундаменту для формування експорту виноробної продукції, заснованого на знаннях та інноваціях. Сприяння співпраці між підприємствами і навчальними закладами у галузі інновацій є одним з ключових елементів реалізації цієї стратегічної цілі і має супроводжуватися здійсненням заходів, які забезпечують захист прав інтелектуальної власності та залучення інвестицій.

Завданнями стратегічного розвитку є:

- забезпечення стабільного зростання обсягів експорту;
- підвищення ефективності використання існуючої виробничої та збутової інфраструктури та її постійний розвиток на основі взаємодії з іншими регіонами;
- стимулювання розвитку малого посередницького бізнесу на основі впровадження мережі торговельних посередників в поєднанні з активізацією різних форм державної підтримки зовнішньоторговельної діяльності;
- розробка і реалізація комплексу пріоритетних напрямів вдосконалення експортної діяльності для координації організаційних зусиль і фінансових коштів і досягнення нового рівня міжнародної конкурентоспроможності.

4 етап: встановлення ключових аспектів стратегії міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн». На основі сформованих мети і завдань можна виділити аспекти стратегії міжнародної конкурентоспроможності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика ключових аспектів стратегії міжнародної
конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Аспекти стратегії міжнародної конкурентоспроможності	Зміст аспекту і його характеристика
1. Стратегічні установки експорту	Загальні прогностні перспективи експорту, стратегічні орієнтири зовнішньоторговельної діяльності
2. Стартові умови експорту	Характеристики та параметри експортної діяльності на початок періоду планування
3. Врахування територіальних особливостей виробничої діяльності	Характеристика територіального розташування виноробного підприємств, що створює прив'язку до певного регіону і особливостей його розвитку
4. Інформаційна база дослідження експортного потенціалу	Наявність, повнота, достовірність і характер інформації – нормативної, статистичної, аналітичної, іншої – як основи проведення оцінки експортного потенціалу
5. Характер аналітичних даних для проведення стратегічного планування	Відомості про підприємства, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, представлення вхідної-вихідної інформації при стратегічному плануванні
6. Можливість візуалізації результатів стратегічного планування	Необхідність і можливість представлення стратегії міжнародної конкурентоспроможності в доступній, агрегованій формі для визначення ступеня досягнення поставлених завдань і підвищення ефективності прийняття рішень

5 етап: визначення та реалізація методів стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн». В якості методів стратегічного планування пропонується використання наступних методів:

- 1) загальні методи дослідження, планування і прогнозування, в т. ч .:
 - статистичний – аналіз рядів динаміки, регресійний аналіз, індексний аналіз;
 - аналітичний – аналіз даних про виробничому та збутову діяльність підприємства;

- порівняльний – порівняння нормативних документів зі стратегічного, економічного та інноваційного розвитку;
- індикативний – розробка системи індикаторів стратегічної міжнародної конкурентоспроможності;
- експертний метод дослідження – метод експертних оцінок, метод сценарного аналізу;

2) спеціальні методи стратегічного планування, в т. ч.:

метод територіального планування – дозволяє розробити стратегічний план розвитку з урахуванням територіального положення підприємства;

метод прогнозування розвитку – метод стратегічного аналізу, індикативне планування;

аналіз можливостей і загроз – застосування елементів SWOT-аналізу в стратегічному розвитку підприємств;

3) методи візуалізації, в т. ч.:

економічного моделювання – моделювання економічних і збутових процесів;

метод моніторингу – відстеження змін і коригування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

картографування – розробка профілю карт для представлення результатів моделювання стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

6 етап: опис заходів щодо розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн». В процесі розробки стратегічного плану необхідно здійснювати конкретні заходи щодо зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Слід уявити докладний опис по кожному заходу.

Захід 1. Визначення стратегічних установок розвитку експорту виноробних підприємств. Стратегічні установки розвитку Одеської області і об'єднаних територіальних громад визначені в «Стратегії розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки». Виділено сильні і слабкі сторони, можливості і загрози регіону. Безпосереднє відношення до стратегії міжнародної конкурентоспроможності мають такі особливості [38]:

- сильні сторони, а саме: розвинений науковий та інноваційний потенціал регіону, високий освітній потенціал, наявність диверсифікованої структури в великому індустріальному центрі, добре розвинене інституційне середовище і функціонування значної кількості малих підприємств;

- слабкі сторони, в т. ч.: низька конкурентоспроможність виробництва порівняно з зарубіжними конкурентами, низький рівень інвестицій.

Для розвитку експорту важливе значення має створення регіональної збутової системи, необхідність проведення модернізації виробництва, а також проблеми інтеграції виноробства регіону в світовий науковий та освітній простір.

Захід 2. Виділення стартових умов формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств.

Стартовими умовами стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств є:

- показники соціально-економічного розвитку регіону;
- динаміки індексів цін за основними видами продукції;
- число підприємств галузі, які здійснюють експортну діяльність;
- число підприємств, які припинили експортну діяльність, і аналіз причин.

Визначення стартових умов формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності дозволить провести детальний аналіз стану і перспектив розвитку експортної діяльності на основі кількісних показників, а також якісного аналізу.

Захід 3. Формування інформаційної бази формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств. Для цілей стратегічного планування інформаційною базою дослідження є дані Державної служби статистики; прогнози соціально-економічного розвитку області, Закони України щодо виробничої та інноваційної діяльності; стратегії і програми, що діють на території країни та області, а також аналітичні матеріали, монографії, наукові статті, інформаційні ресурси Інтернет.

Захід 4. Збір аналітичних даних для проведення стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств. Аналіз рівня міжнародної конкурентоспроможності включає дослідження виробничої та збутової активності підприємств області та країни, аналіз витрат на виробництво та обсягів експорту в розрізі територіальних громад, груп товарів.

З урахуванням отриманих результатів аналізу збутової діяльності і прогнозування перспектив зростання міжнародної торгівлі можна виділити напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств.

3.2. Удосконалення механізму реалізації ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств

Для цілей дослідження необхідно визначити категорію механізму і описати формування механізму стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств. В сучасних економічних дослідженнях категорія механізму широко використовується в різних сферах. Іноді під механізмом розуміють «сукупність станів системи» або «головний рушій розвитку (головний елемент структури системи, особливості його взаємодії з іншими елементами)» [44]. Під «господарським механізмом» розуміється «сукупність процесів, організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення» [13]. А. Чаленко визначає механізм як сукупність ресурсів економічного процесу і способів їх з'єднання, тобто показує «наявність процесу, нерозривний зв'язок і підпорядкованість механізму процесу» [44].

У 2007 році лауреати Нобелівської премії з економіки Л. Гурвіц, Р. Майерсон, Е. Маскін зробили «основний внесок в теорію економічних механізмів». Вони довели, що будь-яка взаємодія між економічними суб'єктами може розглядатися як

стратегічна гра, а механізмом назвали саму форму гри, тобто опис того, як можуть діяти ці суб'єкти і до чого призведе будь-який набір дій [13].

На основі представлених думок можна визначити механізм як сукупну послідовність станів і процесів, що визначають економічні явища, призводить до певного порядку різні види діяльності підприємства, а також сприяє взаємодії елементів внутрішнього устрою підприємства. Механізм також можна визначити з позиції ресурсного підходу, як сукупність ресурсів економічного процесу і способів їх взаємодії. Дотримуючись процесного підходу, можна визначити механізм як сукупність процесів, структур, форм і методів управління, за допомогою яких реалізуються процес функціонування і розвитку підприємства, досягаються поставлені цілі.

Таким чином, організаційно-економічний механізм стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств – це сукупність організаційних форм, економічних методів, факторів і умов, процесів і структур управління експортом, що дозволяють найбільш ефективно підвищувати міжнародну конкурентоспроможність, а також досягати цілей виробничої діяльності на основі цілеспрямованої взаємодії елементів виноробного підприємства. Структура організаційно-економічного механізму стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств представлена на рис. 3.2.

На вході в механізм розташовані цілі його роботи: забезпечення міжнародної конкурентоспроможності; самоорганізація елементів виноробного підприємства.

Центральне місце в механізмі стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств займає процес взаємодії суб'єктів і об'єктів управління в процесі експорту. В якості суб'єктів управління в механізмі виступають три підсистеми – функціональна, процесна і виконавська, які є основою системи збуту на зарубіжних ринках. В якості об'єктів управління виділені три процеси – процес експорту (характеризує роботу процесної підсистеми), процес управління міжнародною конкурентоспроможністю (формує роботу виконавчої підсистеми), процес інтеграції і створення збутової мережі (описує роботу функціональної підсистеми).



Рис. 3.2. Структурна схема організаційно-економічного механізму стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств

Слід описати особливості побудови і функціонування механізму докладно.

Структура організаційно-економічного механізму стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств визначається цілями, змістом і забезпеченням процесу стратегії і включає в себе:

- основні елементи механізму, а саме суб'єкти та об'єкти управління;

- забезпечення механізму, в т. ч. методичне, ресурсне, нормативне, інформаційне, допоміжне;
- особливості міжнародної конкурентоспроможності, а саме чинники, умови та імпульси міжнародної конкурентоспроможності;
- теоретико-методологічні інструменти стратегії міжнародної конкурентоспроможності, які включають теоретичний базис стратегії міжнародної конкурентоспроможності, підходи, концепцію і методологію міжнародної конкурентоспроможності, її принципи та застосовувані підходи;
- практичні інструменти реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності, до яких відносяться моделювання та планування розвитку, програма розвитку і визначення пріоритетних напрямів зовнішньої торгівлі підприємства.

В рамках організаційно-економічного механізму реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності виділено інформаційний потік, який представляє собою потік зовнішньої і внутрішньої інформації, необхідної для роботи механізму, і ефективні способи її застосування для практичної діяльності об'єктів управління. Позначені прямі і зворотні зв'язки суб'єкта та об'єкта управління, а також всіх підсистем системи реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Взаємозв'язки елементів організаційно-економічного механізму є ключовими, оскільки вони об'єднують всі його складові частини, а також «запускають» роботу механізму – від постановки мети, через взаємозв'язок суб'єкта й об'єкта управління, з урахуванням зв'язків із забезпеченням механізму, особливостями міжнародної конкурентоспроможності, теоретико-методологічними і практичними інструментами реалізації стратегії, до отримання запланованих результатів і їх порівнянні з цілями.

Ще один тип інформаційного потоку сформований в механізмі як результат застосування пікопідходу, при якому визначаються елементи, що ведуть до підвищення рівня самоорганізації, саморозвитку та отримання ефектів.

На виході механізму виділені результати стратегії, в якості яких визначені зростання міжнародної конкурентоспроможності, збільшення обсягів продаж на зовнішньому ринку, саморозвиток підприємства.

При впровадженні в практичну діяльність запропонований організаційно-економічний механізм стратегії міжнародної конкурентоспроможності дозволить:

- досягати мети окремих елементів в рамках загальної стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства;
- забезпечити завершеність і практичну реалізованість розроблених бізнес-процесів щодо експорту та інтеграції;
- забезпечити своєчасність реалізації стратегії різними видами ресурсів;
- ефективно організувати процес виробництва та експорту в рамках здійснюваних процесів зростання міжнародної конкурентоспроможності;
- скоординувати роботу всіх елементів механізму з метою підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності;
- проводити моделювання та прогнозування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства з урахуванням досягнутих результатів і отримання ефектів;
- створити економічні та організаційно-управлінські передумови підвищення міжнародної конкурентоспроможності та зростання обсягів експорту виноробного підприємства.

Реалізація стратегії міжнародної конкурентоспроможності вимагає детальніших характеристик стратегічного і тактичного управління стосовно до експортної діяльності виноробного підприємства. Стратегічне управління експортною діяльністю відповідає майбутнім орієнтирам роботи збутової системи підприємства та проводиться на період від 2-3 (для ризикових проектів, в умовах підвищеної інфляції або при постійній динаміці законодавства, тобто коли скорочується період економічного прогнозування) до 5-10 років (для стабільних економічних систем). Воно має спрямованість на зовнішнє середовище, відповідає функціонуванню відкритих економічних систем, взаємопов'язане з місією і

баченням. Передбачає, як правило, глобальний вплив на розвиток всієї системи і її складових. Це особливий вид науково-практичної діяльності щодо цілеспрямованого впливу на процес експорту на основі поєднання функцій планування, організації, мотивації і контролю, проведення освоєння і розширення зовнішнього ринку з метою довгострокового розвитку економічної системи. При цьому необхідно відзначити провідну роль стратегії міжнародної конкурентоспроможності, оскільки вона визначає перспективи розширення ринку збуту підприємства.

Тактичне управління міжнародною конкурентоспроможністю займає проміжне положення між стратегічними і оперативними діями. Воно проводиться в більш короткий період і займає від 3-6 місяців до 1-2 років. Відноситься до короткострокового періоду планування та організації діяльності. Тактика передбачає набір конкретних дій для досягнення локальної, чітко обумовленої мети. На відміну від оперативного управління, яке проводиться в поточному режимі, при тактичному менеджменті існує часовий лаг, який дозволяє розробляти, корегувати і реалізовувати управлінське рішення в короткостроковій перспективі. Характеризується сукупністю конкретних дій управлінського характеру в короткостроковому періоді з вироблення способів реалізації експортних рішень для досягнення цілей стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Воно включає прийняття збутових і виробничих рішень, визначення команди реалізації проєктів, поточну взаємодію з елементами мікро-, мезо- і макрооточення підприємства [54].

У процесі реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності важливо визначати не тільки комплекс стратегічних дій, а й конкретні тактичні дії. Стратегія і тактика представляють взаємопов'язаний комплекс заходів щодо формування та реалізації загального, довгострокового, генерального плану ведення економічної діяльності (стратегія) і конкретизовану послідовність дій щодо його реалізації в середньостроковому і короткостроковому періодах. Стратегія має найбільш загальний характер і розробляється на вищому рівні управління, іноді -

керівниками функціональних підрозділів. Тактика формується і реалізується середньою управлінською ланкою.

Стратегія і тактика міжнародної конкурентоспроможності є важливими складовими управлінського процесу виноробного підприємства в цілому, оскільки дозволяють чітко визначити цілі і завдання на різні періоди часу, провести планування експортної діяльності, виділити учасників і розподілити між ними роботи, визначити показники і параметри, які повинні бути досягнуті. Для зовнішньоторговельної діяльності взаємозв'язок і координація стратегії і тактики мають важливе значення, оскільки дозволяють знизити ризик прийняття неправильного управлінського рішення, дають можливість ефективно використовувати наявні ресурси і експортний потенціал, визначити процедури розвитку і досягти поставлених цілей на основі знань про потреби в новій продукції, додатковому випуску існуючої продукції, рівні платоспроможності споживачів, наявності та поведінці конкурентів.

У процесі реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств необхідно сформувати організаційно-економічне забезпечення, яке сприятиме ефективній реалізації стратегічних дій. Схема організаційно-економічного забезпечення стратегії міжнародної конкурентоспроможності виробничих підприємств наведена на рис. 3.3.

Організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності включає сукупність організаційно-економічних моделей, методичного інструментарію та системи матеріальних і нематеріальних стимулів, з урахуванням напрямів організаційно-управлінського забезпечення міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств.

Основою забезпечення реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності є напрями організаційно-управлінського забезпечення, до яких відносяться наступні:

- кадрове – проводиться як забезпечення реалізації стратегії підприємства необхідним за рівнем кваліфікації персоналом;



Рис. 3.3. Організаційно-економічне забезпечення стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств

– ресурсне – здійснюється на основі надання необхідних підприємству матеріальних ресурсів потрібної якості і кількості в необхідний час;

– маркетингове – проявляється в доступності для підприємств вітчизняних і зарубіжних ринків сировини і готової продукції, технологій, управлінських рішень, а також в забезпеченні доступу до результатів маркетингових досліджень;

– техніко-технологічне – полягає в забезпеченні доступності виноробному підприємству сучасної техніки і перспективних технологій на основі розвитку реального сектора економіки, ринку інтелектуальної власності та обміну технологіями;

– організаційно-економічне – фінансове, цінове, валютне, яке дозволяє скоротити витрати і ризики;

– інформаційне, яке проявляється в доступності оперативної інформації для забезпечення безперервної та ефективної роботи виноробного підприємства;

– науково-освітнє – полягає у розвитку освітньої сфери на основі адаптації освітніх стандартів і програм до сучасних умов, підготовка і перепідготовка фахівців з міжнародної діяльності, розвиток науково-дослідницької сфери;

– консультаційне – визначається можливістю аутсорсингу фахівців для розробки і супроводу бізнес-планів, проектів інтеграції з закордонними партнерами тощо;

– законодавче – в формі дієвого нормативно-правового забезпечення міжнародної торгівлі, а також податкових, кредитних, страхових, амортизаційних пільг на будь-якому рівні функціонування виноробного підприємства;

– державне – комплексна підтримка експортної діяльності виноробного підприємства на регіональному, місцевому рівнях на основі системи конкурсів, національних проектів; створення режиму найбільшого сприяння, розвитку інфраструктури.

Наведені напрями формують базу для зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємств вимагає визначення і застосування дієвих

способів стимулювання. Необхідність стимулювання розвитку обумовлена пошуком шляхів підвищення його ефективності на основі системи матеріальних і нематеріальних стимулів. Важливо розглянути категорію стимулювання, визначити і описати особливості стимулювання зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Вважається, що стимулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств є визначення та застосування системи стимулів (як зовнішніх, так і внутрішніх) для формування зацікавленості підприємств і комплексів в здійсненні заходів з розвитку експорту з метою спонукання всіх елементів збутової системи до реалізації дій, що сприяють постійному підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноробного підприємства.

Для визначення можливостей стимулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств було виділено чотири ключові сфери діяльності – освоєння нових ринків, розширення існуючих ринків, розробка нових видів продукції, участь в інтеграційних об'єднаннях. У даних областях необхідно визначити існуючий рівень компетенцій і сформулювати можливості для підвищення компетенцій.

Матеріальні стимули – це зростання прибутку від освоєння нових зарубіжних ринків, зростання прибутку від збільшення обсяг експорту на існуючих ринках, зростання прибутку від розробки нових видів продукції, зростання прибутку від участі в інтеграційних об'єднаннях.

Нематеріальні стимули – зростання конкурентоспроможності, зростання інвестиційної привабливості, самоорганізація і саморозвиток системи ЗЕД підприємства.

Використання всіх груп стимулів міжнародної конкурентоспроможності підприємств можливо на основі застосування організаційно-економічних моделей та методичного інструментарію стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства, який реалізує ці моделі. Організаційно-економічні моделі стратегії міжнародної конкурентоспроможності включають в себе наступні:

- модель освоєння нових ринків;

- модель планування виробництва і експорту нової продукції;
- модель організації міжнародних бізнес-процесів;
- модель бізнес-планування експортної діяльності;
- модель організації інвестування і фінансування експортної діяльності.

Слід зазначити, що організаційно-економічне забезпечення стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств має ряд взаємозв'язків. Це зв'язку між групами стимулів, між методиками і організаційними моделями, а також безпосередній вплив напрямів організаційно-управлінського забезпечення на формування всіх груп стимулів. Досягненню мети стратегії міжнародної конкурентоспроможності сприяє поєднання використання організаційних моделей і методик стимулювання.

Поєднання методичного інструментарію стратегії міжнародної конкурентоспроможності та організаційних економічних моделей в сукупності створюють ефективно працюючу систему матеріальних і нематеріальних стимулів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, а також дозволяють запустити механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Можна відзначити, що в цілому ефективність реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства полягає в результативності здійснення даної стратегії, в співвідношенні змін на виході економічної системи підприємства до стану на вході даної системи.

Ефективність стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств характеризується співвідношенням отриманих корисних кінцевих результатів до витрачених ресурсів в результаті реалізації стратегії, або отримання максимально можливих позитивних змін в економічній системі підприємства (комплексу), які можуть виражатися в формі економічних, організаційних, технічних, в соціальних результатів, зокрема:

- реалізація розробленої стратегії в заданий період із заданими витратами і найкращими результатами;

- приріст розроблених видів нової продукції;
- розширення ринку збуту продукції підприємства;
- розвиток виробничо-технічної бази підприємства;
- розвиток персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, зайнятих експортною діяльністю;
- підвищення ділової активності підприємства;
- скорочення ризиків;
- підвищення вартості капіталу та вартості фірми.

Підвищення ефективності стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств полягає в тому, що розроблена стратегія повинна бути здійснена таким чином, щоб в найближчому періоді домогтися приросту результативності експортної діяльності, тобто максимізувати сукупні результати і мінімізувати сукупні витрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Висновки до розділу 3.

1. Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства є процесом розробки плану розвитку діяльності підприємства на стратегічну перспективу з урахуванням вже досягнутих результатів і економічного і (або) математичного обґрунтування майбутніх результатів. Стратегічний профіль ТОВ «МДМ Корпорейшн» включає заходи стратегічного планування за визначеними етапами та конкретні заходи стратегії міжнародної конкурентоспроможності, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей виходу на нові закордонні ринки та розширення існуючих, зокрема, шляхом створення інтеграційних об'єднань.

2. Поєднання методичного інструментарію стратегії міжнародної конкурентоспроможності та організаційно-економічних моделей в сукупності створюють ефективно працюючу систему матеріальних і нематеріальних стимулів зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємств, а також дозволяють

запустити механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Підвищення ефективності стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств полягає в тому, що розроблена стратегія повинна бути здійснена таким чином, щоб в найближчому періоді домогтися приросту результативності експорту, тобто максимізувати сукупні результати і мінімізувати сукупні витрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході магістерського дослідження було проведено теоретичне обґрунтування та надані практичні пропозиції, спрямовані на вдосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортноорієнтованого підприємства виноробної галузі України в умовах глобалізації ринку вина. В процесі виконання дослідження отримані такі висновки:

1. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств є базою для розвитку економіки в цілому. Основними заходами підвищення є використання ефективного керування, часткова або повна реконструкція виробництва, залучення технологій ресурсозбереження. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно насамперед створити сприятливі умови розвитку в державі шляхом залучення інвестицій, стабільної політичної ситуації в країні, стимулювання розвитку підприємництва, зменшення податкового тиску тощо.

2. У період інтенсивного розвитку світового ринку виноробної продукції, збільшення споживання вина і посилення конкуренції з боку нових винних держав, особливого значення набуває дослідження, формування та впровадження ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств України. В світі спостерігається стабілізація площ під виноградниками, зростання виробництва і споживання вина, збільшення кількості підприємств, які виробляють виноробну продукцію, зростання екологічного землеробства. Диверсифікований розвиток виноробства з іншими продуктами і сферами бізнесу: готельним, туристичним, ресторанним, медичним, сувенірним і іншими, дозволить привертати увагу нових споживчих аудиторій, ефективніше розвиватися всім сферам, забезпечуючи унікальність і конкурентоспроможність пропозиції виноробства в цілому.

3. Виділено та розглянуто ключові етапи процесу формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства: етап аналізу, етап розробки планування та етап реалізації прийнятого стратегічного рішення.

Проаналізовано елементи процесу формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства, якими виступають місія і цілі підприємства. Ефективне формування стратегії виноробного підприємства має ґрунтуватися на наступних трьох складових, які представляють собою результат проведення стратегічного аналізу: правильно відібрані цілі довгострокового характеру; детальне усвідомлення складу і можливостей конкурентного оточення; реальні аналіз і оцінка ресурсів і можливостей, які перебувають в розпорядженні підприємства.

4. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності України на світовому виноробному ринку була проведена на основі аналізу умов виноградарства, виробництва вина, а також загальних конкурентних умов, у формуванні яких відіграє природньо-кліматичне середовище, схильність виноробних підприємств диверсифікувати виробництво, законодавче регулювання галузі та її державна підтримка. Така ситуація вимагає для України посилення механізмів регулювання галузі з боку уряду, залучаючи розробку напрямів поліпшення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності для кожного окремого виноробного підприємства.

5. Аналіз внутрішнього стану ТОВ «МДМ Корпорейшн» показав стійку позитивну динаміку для більшості показників. Підприємство постійно нарощує обсяги реалізації, і забезпечує зростання показників ефективності своєї діяльності. При цьому виробничі потужності завантажені менше ніж наполовину. Все це свідчить про сильні сторони підприємства і наявний потенціал розвитку його експортної діяльності.

6. Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища показує досить сприятливі конкурентні позиції для ТОВ «МДМ Корпорейшн». Такі фактори як чисельність населення, його купівельна спроможність, загальна кон'юнктура, темпи технологічних змін й інноваційний потенціал галузі, а також державна економічна політика сприяють розвитку підприємства.

7. Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства є процесом розробки плану розвитку діяльності

підприємства на стратегічну перспективу з урахуванням вже досягнутих результатів і економічного і (або) математичного обґрунтування майбутніх результатів. Стратегічний профіль ТОВ «МДМ Корпорейшн» включає заходи стратегічного планування за визначеними етапами та конкретні заходи стратегії міжнародної конкурентоспроможності, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей виходу на нові закордонні ринки та розширення існуючих, зокрема, шляхом створення інтеграційних об'єднань.

8. Поєднання методичного інструментарію стратегії міжнародної конкурентоспроможності та організаційно-економічних моделей в сукупності створюють ефективно працюючу систему матеріальних і нематеріальних стимулів зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємств, а також дозволяють запустити механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Підвищення ефективності стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств полягає в тому, що розроблена стратегія повинна бути здійснена таким чином, щоб в найближчому періоді домогтися приросту результативності експорту, тобто максимізувати сукупні результати і мінімізувати сукупні витрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Біван А.А., Естрин С.А., Шаффер Е.С. Чинники реструктуризації підприємств в перехідних економіках. Економічний журнал ВШЕ. 2002. Т. 6. №1. С. 3-27.
2. Бланк І.А. Управління прибутком. К .: Ніка-Центр, 2002. 749 с.
3. Богатирев А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеська національна академія харчових технологій, 2003. 274 с.
4. Бойко Є.О., Решетник Р.С. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 1(29). С. 50–54.
5. В Україні назавжди заборонили назву «коньяк» // Lenta.ua. 2020. URL: <https://lenta.ua/ua/v-ukrayini-nazavzhdi-zaboronili-nazvu-konyak-33735/>(дата звернення: 19.11.2021).
6. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Вип. 2. С. 214–219.
7. Гайдук Д., Мерзлікіна Г. Функціональна реструктуризація комерційних організацій. Управління підприємством. 2002. № 2. С. 17-21.
8. Генік О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств. Формування ринкової економіки в Україні. 2009, вип. 19. С. 165-169.
9. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 305 с.
10. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Всесвіт, Наукова думка, 2001. 242 с.

12. Закон України «Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

13. Ізмалков С., Сонін К., Юдкевич М. Теорія економічних механізмів. Питання теорії. 2008. № 1. С. 4-26.

14. Ільїн А. І. Планування на підприємстві: навч. посібник. М.: Нове знання, 2008. 668 с.

15. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монография. К.: АВРИО, 2006. 368 с.

16. Корнишова Е., Мотишина М. Визначення напрямів в розвитку персоналу на основі виділення пріоритетних бізнес-процесів. Управління персоналом. 2014. № 8. С. 37 - 48.

17. Кубасова О.А., Рыжов И.В. Основные этапы формирования стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия. Транспортное дело России. 2012. № 5. С. 209–211.

18. Кудирко О. М. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». НУХТ. К., 2005. 253 с.

19. Кузьбожев Е. Н., Бабич Т. Н., Некрасова А. С. Інтеграція державної економічної політики і стратегічного плану розвитку підприємства. Економічний аналіз: теорія і практика. 2011. № 24. С. 15-20.

20. Кузьбожев Е. Н., Рябцева І. Ф., Некрасова А. С. Державна економічна політика і індикативне планування на підприємстві. Економічний аналіз: теорія і практика. 2013. № 10 (313). С. 11-23.

21. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С. 308-311.

22. Лагодієнко В.В. Методологічні аспекти аналізу розвитку агропромислового виробництва регіону. Таврійський науковий вісник. Херсон: Айлант. 2003. Вип.28. С. 271-279.

23. Лагодієнко В.В. Теоретико-методологічні принципи регіонального розвитку агропромислового виробництва на продовольчому ринку. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 109. С. 175-178.

24. Лагодієнко В.В. Методологія регіонального моніторингу та аналізу функціонування агропромислового виробництва. Таврійський науковий вісник. Херсон: Айлант. 2007. Вип.55. С. 172-180.

25. Мозенков О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства: методологія, інструментарій, організація: монографія. Харків: Видавництво «Одіссей», 2008. 288 с.

26. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць ТДАУ (економічні науки). 2013. № 2(6). С. 289-300.

27. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. 2014. Вип. 1. С. 53-58.

28. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. КНТЕУ. К.: КНТЕУ, 2002. 301 с.

29. Піддубна Л.І. Концепція предметно-методологічного оновлення та розвитку теорії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. 2010. № 1(53). С. 52–59.

30. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.

31. Портер М. Конкуренция; пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2006. 576 с.

32. Портер М.Е. Конкуренция. М: ИД «Вильямс», 2010. 496 с.

33. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. Економічний дискусійний клуб. 2020. URL: <http://edclub.com.ua/analytika/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-zaindeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення: 22.11.2021).

34. Прушківський В. Г. Необхідність реструктуризації промислового виробництва. Інвестиції: практика та досвід. 2008. №1. С. 47-50.

35. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВПУЕТ, 2011. 136 с.
36. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
37. Статистичний щорічник Одеської області за 2020 рік. За ред. Т.В. Стоянової. Одеса, 2021. 550 с.
38. Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки. Додаток до рішення обласної ради від 03 березня 2020 року №1228-VII. 115 с.
39. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект-2017. 112с.
40. Толстих Т.О., Круцко Н.М. Управління портфелем інноваційних проєктів на промислових підприємствах. Організатор виробництва, 2014. № 2 (61). С. 65-70.
41. Угрюмова Е.В. Факторы формирования глобальной конкурентоспособности и международная практика ее оценки. Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. Вып. 17. С. 63–67.
42. Урожайный год: сможет ли украинское вино сравняться по качеству с импортным. Delo.ua. Одеса, 2020. URL: <https://delo.ua/business/urozhajnyj-godsmozhet-li-ukrainskoe-vino-sravnj-350457/> (дата звернення: 19.11.2021).
43. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник за ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Київ: ЦУЛ, 2002. 496 с.
44. Чаленко А. Ю. Про понятійної невизначеності терміну "механізм" в економічних дослідженнях. Економіка промисловості. 2010. № 3. С. 26-33.
45. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. НТУ України «КПІ». К.: Univest PrePress, 2015. 212с.
46. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
47. Яковлев Г.И. Формирование промышленной политики, обеспечивающей международную конкурентоспособность предприятия. Журнал эконом. теории. 2013. № 3. С. 61–67.

48. Bacchus 2018: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole. Dunod. 2018. P.88.

49. Farinelli F. Quality Improvements and International Positioning of Chilean and Argentine Wines. XXI Enometrics Conference 2014. URL: http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2014/07/TE05_Farinelli_Fulvia.pdf (дата звернення 18.11.2021).

50. International Organisation of Vine and Wine: [Веб-сайт]. 2018. URL: <http://www.oiv.int/en/oiv-life/global-state-of-conditions-report-developments-and-trends-april-2018> (дата звернення: 09.12.2021).

51. Oliynyk, L. V.; Kuznetsova, A. P. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління, п. 3(31), р. 118-126, feb. 2019

52. Schwab K. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2019. Geneva, 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 22.11.2021).

53. Wine growing regions and their major varieties. Napa Reserva. URL: <http://www.napareserva.com/wine-growing-regions-and-their-major-varieties/> (дата звернення 18.11.2021).

54. Портер М. Конкурентное преимущество, или Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.

Додатки

ДОДАТОК А

Актив балансу ТОВ «МДМ Корпорейшн», грн.

Стаття	На 1 січня 2018	На 1 січня 2019	На 1 січня 2020
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	3598125	2891746	3049509
Основні засоби	5324893	8778073	7540257
Довгострокові фінансові інвестиції	2645236	1813561	1971319
Відстрочені податкові активи	361298	185492	492549
Інші необоротні активи	218914	229481	300404
Усього за розділом I	12148466	13898353	11554038
II. Оборотні активи			
Запаси	7842497	5276918	11191704
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1768094	551254	1754071
Інша поточна дебіторська заборгованість	28814	47801	47563
Поточні фінансові інвестиції	2620	1015	1000
Гроші та їх еквіваленти	11687	9912	10096
Інші оборотні активи	8248	11209	19931
Усього за розділом II	9661960	5898109	13024365
БАЛАНС	21810426	19796462	24578403

ДОДАТОК Б

Пасив балансу ТОВ «МДМ Корпорейшн», грн.

Стаття	На 1 січня 2018	На 1 січня 2019	На 1 січня 2020
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1246500	1794403	3951525
Капітал у дооцінках	690329	472919	977582
Додатковий капітал	11373265	12648912	15998136
Резервний капітал	1305756	2005938	2089450
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(116850)	(131746)	(551946)
Усього за розділом I	14499000	16790426	20377386
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	291298	128756	148121
Інші довгострокові зобов'язання	3059181	2269481	3702294
Усього за розділом II	3350479	2398237	3850415
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	3426279	443302	217592
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	473965	150607	109451
Інші поточні зобов'язання	60703	13890	23599
Усього за розділом III	3960947	607799	350602
БАЛАНС	21810426	19796462	24578403

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати ТОВ «МДМ Корпорейшн», грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43562216	37681425	50477223
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30436361	29158162	32353860
Валовий прибуток (збиток)	13125855	8523263	18123363
Витрати на збут	8158495	4942185	12144946
Адміністративні витрати	1822145	2547294	1957246
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	3145215	1033784	4021171
Дохід від участі в капіталі	6812	2654	5217
Інші фінансові доходи	512892	367259	569127
Інші доходи	4238782	1164526	3492136
Фінансові витрати	(2429265)	(1081265)	(2236158)
Інші витрати	(2041265)	(3546236)	(2542682)
Прибуток (збиток) до оподаткування	5159752	2241245	4952269
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(2016466)	(892364)	(1754269)
Чистий прибуток (збиток)	2801886	1123303	3924163