

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

«На правах рукопису»

УДК 339.137.2

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 2021р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»

спеціалізація «Міжнародна економіка»

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

Виконав студент 6 курсу гр. УС-01мп

Колбешкін Павло Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Герасимчук В. Г.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

(підпис)

Рецензент _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Студент _____

(підпис)

Київ – 2021р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Інститут (факультет) Менеджменту та маркетингу
Кафедра Міжнародної економіки
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)
«__» _____ 2021р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту**

Колбешкіну Павлу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дисертації: Удосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортноорієнтованих підприємств виноробної галузі України в умовах глобалізації ринку вина,

науковий керівник дисертації Герасимчук В. Г., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «__» _____ 2021 р. №__

2. Термін подання студентом дисертації: _____

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

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

5. Мета дослідження 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

6. Перелік завдань, які необхідно розробити 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.

7. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

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

8. Орієнтовний перелік публікацій Тези доповіді в журналі Економіст, №12, 2021

9. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

10. Дата видачі завдання _____

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики		
	Дослідження теоретико-методичних засад формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств		
	Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МДМ Корпорейшн»		
	Формування та планування реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства		
	Узагальнення отриманих наукових результатів всієї роботи та підготовка загальних висновків		
	Проведення попереднього захисту та оформлення відгуку науковим керівником		
	Подання магістерської дисертації для перевірки на плагіат і проходження нормоконтролю		
	Надання магістерської дисертації рецензенту. Підготовка рецензентом офіційної рецензії за встановленим зразком		
	Підготовка доповіді та наочних матеріалів до захисту		
	Захист магістерської дисертації перед ЕК	згідно із затвердженим графіком	

Студент

_____ П. С. Колбешкін.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Науковий керівник

магістерської дисертації _____ В. Г. Герасимчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Удосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності експортноорієнтованих підприємств виноробної галузі України в умовах глобалізації ринку вина» містить 101 сторінку, 12 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Актуальність теми дослідження і значущість проблеми зростання міжнародної конкурентоспроможності експортноорієнтованих підприємств, а також недостатня розробка її вирішення обумовили вибір теми дисертації. Науково обґрунтована потреба стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств виноробної галузі України обумовлена наявністю багатьох проблем в галузі та країні загалом.

Метою роботи 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.

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.

У магістерській дисертації було використано такі *методи дослідження*: морфологічний аналіз, абстрагування і логічне усвідомлення, статистичного та економічного аналізу, графічний метод (для візуалізації результатів дослідження), системного аналізу і синтезу (для визначення взаємозв'язків), метод моделювання (для проектування ефективної стратегії), монографічний, оглядово-аналітичний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні і систематизації науково-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств України. А саме: *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.

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.

Ключові слова: виноробство, модель ADL/LC, експортна стратегія, конкуренція, міжнародна конкурентоспроможність, стратегія, виноробні підприємства, світовий ринок вина.

ABSTRACT

Master's thesis on the theme: "Improving the strategy of international competitiveness of export-oriented enterprises of the wine industry of Ukraine in the globalization of the wine market" includes 101 pages, 12 tables, 8 figures, 3 appendices. The list of links includes 58 items.

The urgency of the research topic and the importance of the problem of increasing the international competitiveness of export-oriented enterprises, as well as insufficient development of its solution led to the choice of the dissertation topic.

The aim of the work is theoretical substantiation, development of scientific and methodological principles and practical proposals aimed at improving the strategy of international competitiveness of export-oriented enterprises of the wine industry of Ukraine in the globalization of the wine market.

The object of research is the process of forming a strategy of international competitiveness of export-oriented enterprises of the wine industry of Ukraine in the context of globalization of the wine market

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, scientific and practical aspects of the process of developing a strategy for international competitiveness of export-oriented enterprises.

The following research methods were used in the master's dissertation: morphological analysis, abstraction and logical awareness, statistical and economic analysis, graphical method (to visualize research results), systems analysis and synthesis (to determine relationships), modeling method (to design an effective strategy), monographic, review and analytical.

The scientific novelty of the obtained results lies in the substantiation and systematization of scientific and methodological provisions and the development of practical recommendations for improving the strategy of international competitiveness of Ukrainian wine enterprises. Namely: the mechanism of realization of effective strategy of international competitiveness of enterprises as an integral element of the system of management of export activity was improved, that gave the chance in the nearest strategic period to achieve growth of foreign trade and efficiency of export activity; received further development: systematization of prerequisites for the formation of the strategy of international competitiveness of wineries, taking into account industry and regional characteristics; the sequence of formation of the strategy of international competitiveness of wine enterprises as an interconnected system of measures to increase sales of wine industry products for export.

The main provisions of the master's dissertation were used to develop a strategy for promoting wine products on foreign markets LLC "MDM Corporation", discussed at the All-Ukrainian scientific economic readings "Modern trends in maritime management" (Mykolaiv, December 1-2, 2021), and were published in The Economist №12, 2021.

Key words: winemaking, ADL / LC model, export strategy, competition, international competitiveness, strategy, wineries, world wine market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
1. Концептуальні положення стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств	13
2. Передумови формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств.....	19
3. Послідовність формування та елементи стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств	30
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МДМ КОРПОРЕЙШН».....	43
1. Оцінка стану ринку продукції виноробної промисловості України.....	43
2. Характеристика та стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»	57
3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн» як передумова розробки міжнародної конкурентної стратегії	65
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИНОРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	72
1. Побудова стратегічного профілю експортної діяльності ТОВ «МДМ Корпорейшн».....	72
2. Удосконалення механізму реалізації ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств	79
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	95
Додатки.....	101

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. Кобєлев, 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 101 стор. комп'ютерного тексту, який містить 12 таблиць і 8 рисунків, 3 додатки. Список використаної літератури налічує 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА1. 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 [38]. 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 [45]:

- 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 [31].

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 [19]:

- 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 [33], 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 [32].

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) [32].

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, 19]:

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 [19].

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. 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) [54];

- 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 [34].

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 виноградників, 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 відчують 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 переважаюча єдиної концепції виробництва вина в Європі з переважаючим сортом червоного винограду, єдиний формат пляшки бордоського типу ємністю 750 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 існуюче перевиробництво і значне розходження 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 виявленню 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.

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 [24, 27]:

- 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 проведено коригування двох розглянутих попередніх етапів. При цьому ключовими складовими елементами або істотними обмеженнями на даному етапі можуть бути ресурси, що знаходяться в розпорядженні 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 [50].

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 сформувати. Щоб реалізувати даний етап, необхідно з урахуванням оцінки стратегічних факторів визначити місію і цілі підприємства довгострокового характеру [9, 25].

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 [30].

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 [38]. 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 буде 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 [49] 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 [10].

1) Положення на ринку. До ринкових цілей може відноситися завоювання лідуючого 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 [20].

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 [23]:

1. Цілі підприємства повинні носити конкретний і вимірний характер, оскільки в процесі вираження цілей в чітких і вимірюваних формах, у керівництва підприємства існує можливість сформулювати 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% [26, 39];
- 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»

1. Оцінка стану ринку продукції виноробної промисловості України

У всіх розвинених країнах дуже гостро стоїть проблема виживання підприємств в ринкових умовах, що швидко змінюються. З урахуванням триваючої глобалізації світового ринку посилюється конкуренція, і, фактично, «стирається» поняття внутрішній і зовнішній ринок. Підприємство, як і будь-яка економічна система, незалежно від форми власності, сфери та масштабу діяльності, підпорядковується циклічним законам розвитку і, природно, не уникає криз. Наразі ситуація для українських підприємств ускладнена як глобальними проблемами, пов'язаними з поширенням пандемії COVID-19, так і внутрішньо-економічними проблемами країни. Можливість розширення, переходу на вищі етапи розвитку або, навпаки, потрапляння в кризові ситуації, вимагає від підприємств зміни цілей, стратегій і способів їх реалізації. Посилення глобалізаційних процесів та інтеграція України у світове співтовариство, по-перше, зробили національну економіку нашої країни більш вразливою щодо зовнішніх загроз, а по-друге, висунули серйозні вимоги до підприємств щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Те ж саме стосується і харчової промисловості, зокрема, її підгалузі – виноробної промисловості. Тому питання вдосконалення стратегії виходу на зовнішні ринки, підвищення ефективності вітчизняних виноробств, проведення комплексного стратегічного аналізу їх діяльності, визначення загроз та потенційних можливостей зростання, а також підвищення якості продукції виноробства та міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних виробників стають дуже актуальними та важливими.

Виноградарство та виноробство завжди були важливими видами економічної діяльності як в Україні загалом, так і в Одеській області зокрема, на яку припадає

понад 30% загального виробництва виноградного вина в країні. Інтеграція України до Світової організації торгівлі, незбалансована державна політика у зовнішньоторговельній сфері призвели до неспроможності українських виноградників та виноробних підприємств ефективно працювати в жорсткому міжнародному конкурентному середовищі. Як наслідок, в Україні протягом багатьох років спостерігається неухильне скорочення площ виноградників (табл. 2.1) та збільшення імпорту виноробної продукції, що значно посилює конкуренцію для національних виноробних підприємств та винотрейдерів.

Таблиця 2.1

Динаміка площі, врожайності та валового збору виноградників в Україні та Одеській області [42]

Рік	Площа виноградників (в плононому 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

За даними табл. 2.1 видно, що площа виноградників (у віці плодоношення) як в Україні в цілому, так і в Одеській області у 2020 році зменшилась майже вдвічі порівняно з 2000 роком і становила відповідно 67,6 та 28,0 тис. га. (за всіма видами господарств). Це пов'язано з тим, що з 2010 року в господарствах з товарним виробництвом винограду було викорчовано значно більше виноградників (43,5 тис. га), ніж посаджено (26,9 тис. га). Урожайність порівняно з потенційною майже вдвічі нижча по Україні в цілому – 6,03 т/га в 2020 році, в Одеській області суттєво коливається в окремі роки. Низька врожайність винограду порівняно з можливою для даного регіону зумовлена високою розрідженістю розміщення (22% загальної площі), що не відповідає оптимальному з огляду на природні та кліматичні умови, та старіння виноградників [1, с.11-13] Цікаво, що в Європі врожайність становить понад 10 т з гектару, а потенціал деяких виноградних насаджень може досягати 35-40 т 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 спрямування 70% суми збору на розвиток виноградарства і 30% на розвиток садівництва та хмелярства) [14] у період з 2010 по 2019 рр. відбулося деяке покращення ситуації у виноградарстві: урожайність досягла 6,6 т/га (в Одеській області – 6,8 т/га), зменшивши темпи скорочення виноградників. Розмір державних дотацій на розвиток виноградарства в Україні у вигляді одновідсоткового збору становить близько 140 млн грн., що дало змогу профінансувати виконання капітальних робіт в цій сфері, висадити більше 24 тис.

гектар тощо. Проте всіх цих заходів недостатньо, і таку форму фінансування галузі важко вважати ефективною [12].

Таким чином стану сировинної бази виноробства в Україні властиве постійне скорочення площ виноградників, особливо тих, що знаходяться у плодоносному віці, та їхнім повільним оновленням; високий знос обладнання для збору врожаю і обробки винограду, а також застарілість наявних площ виноградників; низька врожайність, особливо в порівнянні з іншими виноробними країнами; скорочення виробництва сировини для винопродукції; відсутність необхідних інвестицій у сільськогосподарських виробників, брак матеріальних і трудових ресурсів для стабільного розвитку галузі.

Необхідно також відзначити невідповідність сортового складу, необхідного для ефективнішої роботи підприємств виноградарського та виноробного комплексу. У структурі винограду, переробленого в 2020 році на виноматеріали, дуже незначний відсоток займають якісні сорти, які характеризуються відповідними показниками цукристості, кислотності та інших характеристик. Разом з тим, саме вони більшою мірою забезпечують виробництво якісної та конкурентоспроможної готової продукції виноробства, призначеної для експорту. Для виробництва конкурентоспроможного вина використовуються такі сорти, як «Мерло», «Мускат», «Одеський чорний», «Шардоне», «Сапераві» та сорти групи «Піно» та інші. Але на сьогоднішній день ці сорти в загальній структурі становлять лише 20% загального обсягу вирощеного винограду, й існує стійка тенденція до зниження обсягів їх вирощування. Все це є причиною того, що виноробна галузь втрачає можливість виробляти достатні обсяги марочних і витриманих колекційних вин [40, с.364].

Відповідно до тенденції до зниження валового збору винограду (60,8 тис. т зібрано у 2020 р. або на 13% менше, ніж у 2019 р.) скорочуються обсяги переробки винограду та виробництва вина, що свідчить про загальні негативні тенденції до скорочення цієї перспективної галузі в нашій країні (рис. 2.1).

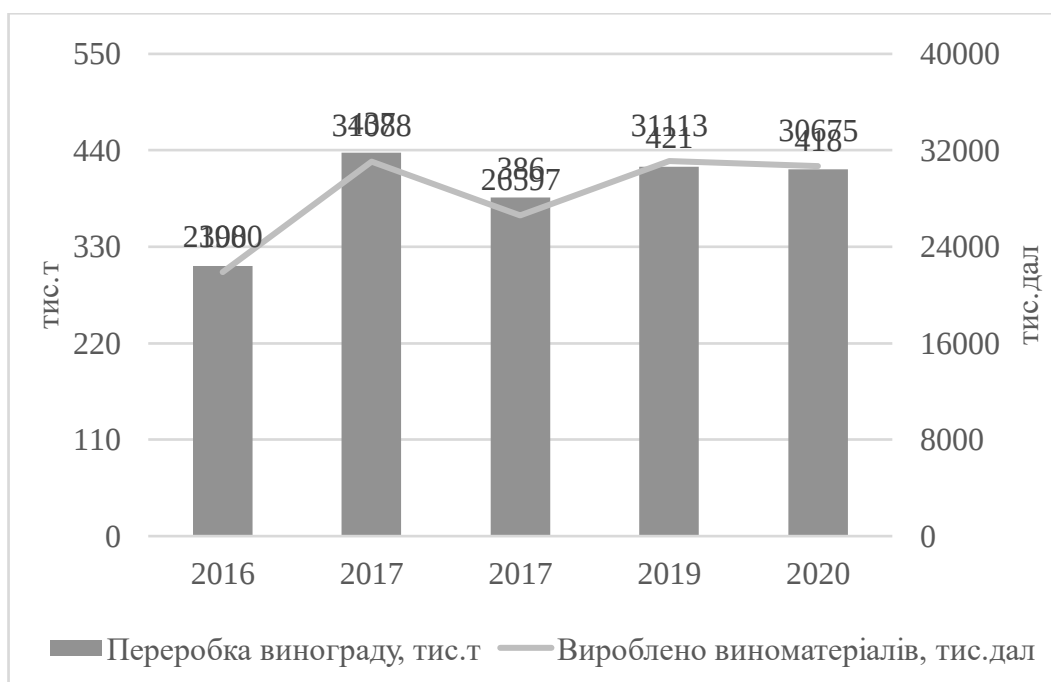


Рис. 2.1. Динаміка переробки винограду та виробництва виноматеріалів

Рис. 2.1 показує, що обсяг переробки винограду на виноматеріали українськими виноробними підприємствами у 2020 році склав 418 тис. тон, що на 3 тис. тон (або 0,8%) менше, ніж у 2019 році. Обсяг виробництва вина та виноматеріалів за цей же період зменшився на 0,4 млн дал. (або 1,4%) і становив 30,7 млн. дал.

Тим не менш при існуючій тенденції скорочення сировинної бази, підприємства виноробної галузі мають динаміку до зростання обсягів виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку в Україні та в Одеській області у 2013-2020 рр. [36]

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

Згідно з табл. 2.2 можна зробити висновок, щодо щорічного зростання виробництва виноградних вин в Україні. У 2020 році було випущено 29,1 млн дал. виноградного вина, що на 26% більше, ніж у 2019 році та на 90,2% більше, ніж у 2013 році. В Одеській області спостерігається подібна тенденція до збільшення виробництва виноградного вина. Виробництво коньяку в Україні також зросло в 2020 році, а шампанське залишилося на рівні 2019 року. При цьому виробництво шампанського в Одеській області зросло на 8,3%.

Таким чином, галузь характеризується стабільною динамікою випуску винопродукції до зростання. Проте слід зазначити, що тенденція до збільшення обсягів виробництва виноробної продукції не свідчить про позитивний розвиток виноробства. Якщо провести порівняльний аналіз даних тренду валового збору винограду та виробництва готової продукції в галузі (рис. 2.2), можна дійти висновку, що з меншої кількості сировини виробляється більше готової продукції. Це може бути пояснено лише значним зниженням якості виноробної продукції.

Зростання виробництва виноградного вина відбувається не за рахунок використання якісної сировини, а за рахунок додавання води, спиртів, барвників, ароматизаторів тощо [36, с.48].

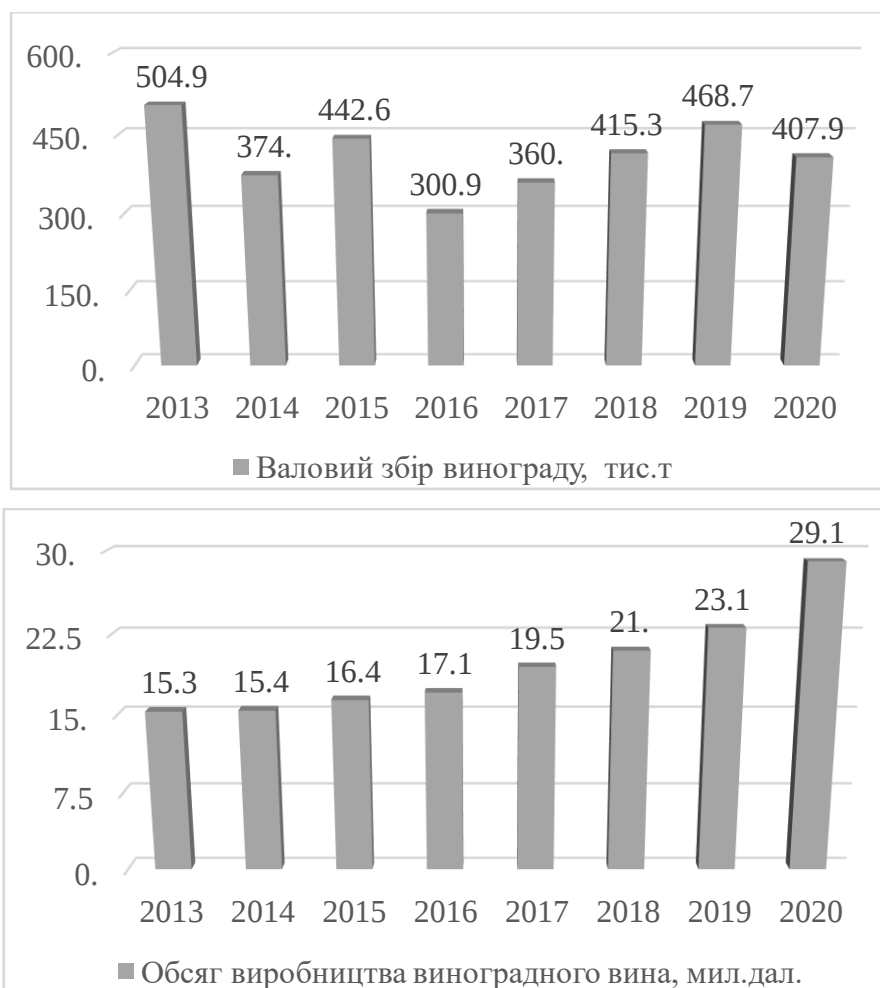


Рис. 2.2. Динаміка валового збору винограду та обсягів виробництва вина в Україні у 2013-2020 рр.

Ще одна негативна тенденція у виноробній галузі – зростання імпорту та скорочення експорту виноробної продукції (рис. 2.3). У 2020 році обсяг імпортованої винної продукції склав 2,93 мільйонів декалітрів, що на 5,2% більше, ніж роком раніше. За останніх п'ять років експорт упав майже на 40%. Все це призвело до того, що конкуренція на вітчизняному винному ринку значно зросла. Проте, на думку експертів, незважаючи на зростання частки імпортової продукції, через коливання обмінного курсу споживачі частіше віддають перевагу вітчизняним винам [7, с.19].

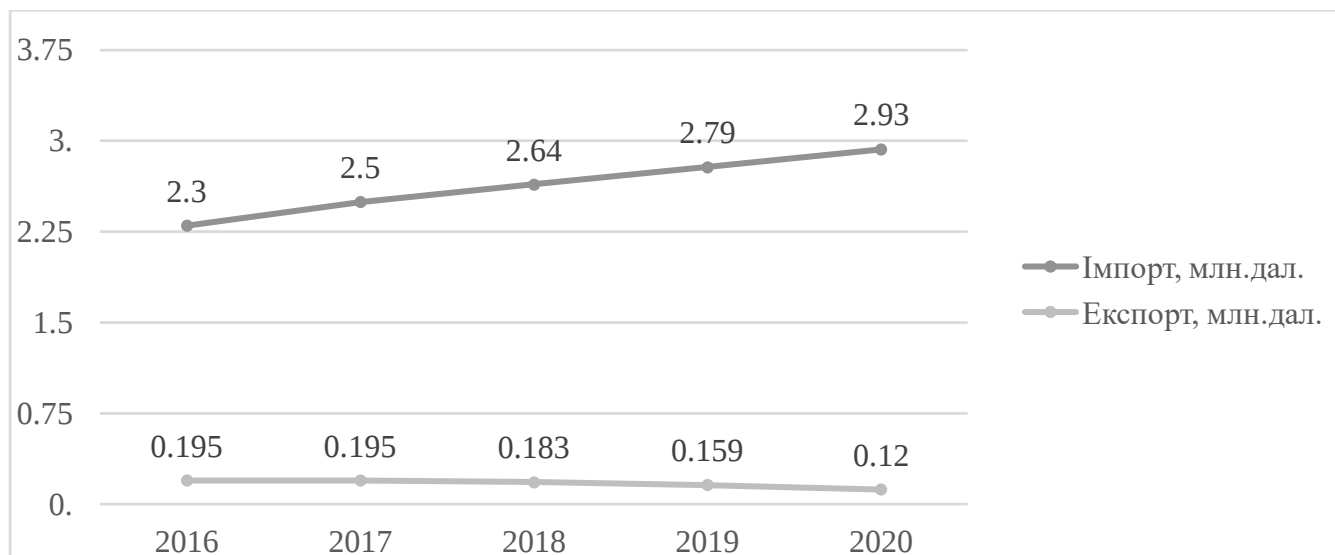


Рис. 2.3. Динаміка імпорту та експорту винної продукції в Україні [12]

Незважаючи на збільшення імпорту та нарощення виробництва продукції виноробства, український споживач у споживанні вина все ще відстає від західного. В середньому покупки вин та іншої продукції виноробства здійснюються не частіше двох-трьох разів на місяць. При цьому простежується прихильність українців до напівсолодких (26% споживачів) та десертних вин (20% споживачів) і значно меншою мірою до сухих (9%). Проте 2018-2020рр. демонструють стабільний тренд зростання попиту на сухі вина (рис. 2.4).

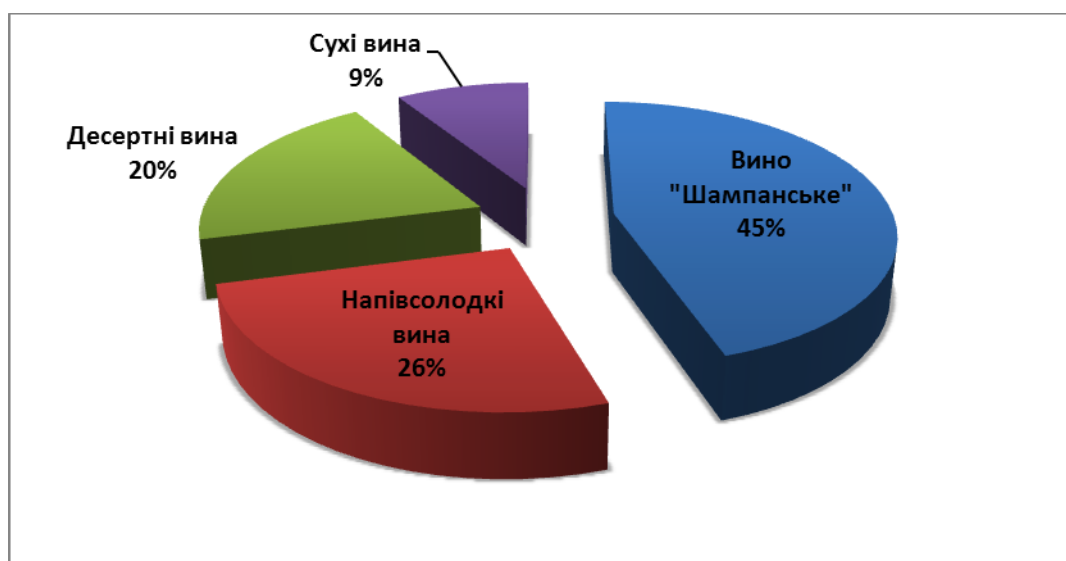


Рис. 2.4. Структура споживання продукції виноробства у 2020р., % [12]

2020 року споживання виноградного вина в Україні збільшилося на 38%. Статистика минулого і початку цього року показує зміну смакових переваг споживачів: вони починають цікавитися якіснішими винами з натурального винограду, без ароматизаторів, смакових добавок тощо.

Таким чином було розглянуто поточний стан виноробної галузі. Сьогодні є необхідність у невідкладних заходах щодо розв'язання проблем, які гальмують розвиток виноградарства та виноробства. Серед пріоритетних напрямів розвитку виноробної промисловості можна назвати такі:

- дотримання визначеної технології вирощування і збирання винограду та обробки сировини з метою підвищення врожайності виноградників;
- дотримання стандартів густоти засадження виноградників;
- оптимізація структури насаджень (зростання частки високоякісних сортів для виробництва елітних вин та шампанського);
- використання прогресивних методів агротехніки, які забезпечуватимуть ефективність вирощування винограду та виробництва виноматеріалів;
- залучення площ землі для виноградних насаджень та додаткових інвестицій для оновлення обладнання та технічних засобів;
- забезпечення зростання якості вітчизняної сировини для виноробної галузі та державне обмеження імпорту виноматеріалів;
- запровадження заходів щодо боротьби з контрафактною продукцією на винному ринку;
- просування української виноробної продукції та підвищення культури споживання вина за допомогою спеціальних заходів (створення центрів виноробства, організація виставок та дегустацій продукції виноробства, відкриття маршрутів винного туризму).

Щоб відродити сировинну базу виноробства, а також встановити рівень виробництва та споживання вина, що постійно зростатиме, необхідні зміни в законодавстві країни та державні заходи, що формуватимуть в Україні політику сприяння розвитку всієї виноробної галузі та відповідатимуть високим вимогам міжнародного ринку.

Необхідною умовою зростання якості та міжнародної конкурентоспроможності українського вина та продукції виноробства є формування стратегії для конкурентоспроможного розвитку винного бізнесу, що можливе лише за умови розуміння стану зовнішнього середовища його функціонування. Оцінка конкурентоспроможності вина, виробленого у конкретній країні, ґрунтується на основних конкурентних перевагах продукції. У виноробстві до них відносяться: площа виноградників та характеристики ґрунту, регіональні кліматичні умови, сорти винограду, що вирощується, доступність водних ресурсів та багато іншого.

В світі прийнято розподіляти вина на категорії за рівнем цін та якості (табл. 2.3).

Протягом тривалого часу країни ЄС проводили політику обмеження виробництва вина шляхом викорчування виноградників. Ця політика була викликана кризою перевиробництва у виробництві вина і винопродукції. В той же час в країнах Нового Світу, починаючи з 1990-х років і по теперішній час, спостерігається швидке зростання кількості виноробних підприємств, що було забезпечено курсами економічної політики урядів цих країн. Стабілізація зростання площ виноградних насаджень настала порівняно нещодавно – протягом останніх 10-15 років.

Таблиця 2.3

Розподіл вин за якістю та ціною на категорії [13]

Категорія вина	Сегмент	Характеристика	Ціна, \$/пляшка	Основні властивості	Розташування та якість
Преміальні	Високий стандарт якості	Зразкові	>100	Незмінний вигляд напою, витримка, складний букет, схвальні відгуки критиків	Обмежені географічні райони. Жорсткі вимоги за сортами винограду, умовам вирощування, складом алкоголю в країнах Старого світу
		Ультрапреміум	50-100		
	Середній стандарт якості	Суперпреміум	20-50	Відомий бренд, складний букет, схвальні відгуки критиків, багатий і характерний смак	Обмежені географічні райони. Менш жорсткі обмеження, ніж для високого стандарту якості в країнах Старого світу.
		Преміум	8-20		
	Низький стандарт якості	Популярний преміум	5-8	Впізнавані бренди та характеристик и сорту, фруктовий присмак, легко п'ються	Стандарти якості залежать від регіону, сорту винограду і року випуску. Не жорстке державне регулювання
		Сортовий преміум	3-5		
Ординарні вина	Немає стандарту	Столові вина в пляшках	1-3	Сортові вина; простий склад, не багато характеристик	Немає географічних обмежень і стандартів
		Вина на розлив	<1	Немає бренду, немає обмежень, простий склад	

Ситуація з розвитком виноградарства є більш сприятливою для інвестицій у країнах з ліберальною політикою щодо землі, добре врегульованим земельним ринком та доступними цінами на землю, наприклад, в Іспанії. Крім того, останніми

роками спостерігається інтенсивне збільшення площ, відведених під виноградники у Китаї та в Індії.

У винограду є кілька десятків сортів, що культивуються, але лише деякі з них отримали світове визнання. До них відносяться шість міжнародних сортів винограду: Мерло, Каберне Совіньйон, Піно, Сіра – червоні, Шардоне, Совіньйон – білі. Саме вино та продукція виноробства, виготовлені з використанням цих сортів, становлять основну частку споживання вина у світі. Ці сорти винограду становлять понад половину плантацій Нового Світу [57].

В Україні національне виноробство зазнало певних позитивних зрушень з 01.01.2020 року, коли набув чинності закон про правову охорону географічних позначень. Однак цей закон носить лише загальний декларативний характер щодо вирішення подібних питань, тому в майбутньому слід розробити уточнюючий стандарт саме для сільськогосподарської та харчової продукції, включно з алкогольними напоями та винами. Також слід звернути увагу на Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони географічних зазначень», який врегульовує питання саме географічних позначень [5]. Важливо зазначити, що вагомим етапом приєднання України до ЄС є Угода про асоціацію, згідно з якою до 2026 року необхідно буде повністю припинити використання такої назви, як «коньяк». Така заборона поширюється на використання найменувань продуктів, не зареєстрованих їх виробниками. Схожа доля спіткала й у 2019 році перші десять вітчизняних товарів із захищеними назвами. Наприклад, виноробна продукція українських підприємств тепер має захищене позначення походження «Закарпаття», «Шабський», «Ялпуг», «Білгород-Дністровський».

Стратегічні напрямки експорту для української виноробної продукції є ринки Білорусі та Польщі, питома вага яких складає левову частку продажів на зарубіжних ринках. Однак існують негативні фактори, які безпосередньо впливають на ринкові позиції на ринках цих країн. Зараз Польща нарощує власні площі виноградників та створює виноробні підприємства, залучаючи до виробництва українських робітників. Така ситуація формує зростаючий попит на

продукцію конкурентів у виноробної галузі, враховуючи збільшення кількості українців у Польщі. Загрозливим фактом є те, що проблемою вітчизняних виробників є жорстка боротьба на внутрішньому ринку з постачальниками дешевих вин з Італії, Франції, Грузії, які до того ж є неякісними. Такі поставки на європейський ринок, і в тому числі на український, за 2020 рік зросли на \$125 млн, але інтерес до них продовжує зростати.

Перспективним за усіма позиціями та привабливим для українських виробників є ринок Ізраїлю, куди експортуються вітчизняні кошерні вина. Зокрема, ТОВ «Шато Чизай» налагодило поставки кошерної продукції власного виробництва в Ізраїль, а також США та Австралію. Загалом найбільш ємним є ринок країн колишнього радянського союзу, споживачі яких із задоволенням споживають продукцію українських виноробних підприємств. Німеччина також є стратегічним партнером для українських виноробів. Поряд із такими значними успіхами в нарощенні експорту виноробної галузі також простежується проникнення української виноробної продукції до Чехії, Об'єднаних Арабських Еміратів та країн Африки [46].

Поточна ситуація в тій чи іншій галузі заслуговує на особливу увагу і показує рівень її конкурентоспроможності. Цікаво відзначити, що більшість ринків виноробної продукції, що діють у країнах-лідерах, фактично є олігополістичними (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ступінь концентрації національних виробників у виноробній галузі [52]

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, Bodegs 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 відзначити, що за Індексом глобальної конкурентоспроможності, складеним за 2018 рік, Україна посіла 81 місце серед 137 країн [35], покращивши свою позицію на 4 пункти. Однак у 2019 році ці чотири позиції в рейтингу вже були втрачені і виведено 85-й рядок [56] зі 141 країни, які були враховані в рейтингу. Цікавим фактом є те, що така традиційно виноробна країна, як Грузія, посіла 67 місце, випередивши нашу країну майже на два десятки позицій, зменшившись на вісім пунктів у 2018 році, і 74 позицію у 2019 році, зменшивши різницю між показниками країн до 10 балів. Однак, країна з багатовіковими традиціями виноробства Франція в 2018 році знаходиться на двадцять другому рядку, а в 2019 році вже на п'ятнадцятому, що свідчить про необхідність дослідження, формування та реалізації стратегії розвитку саме французьких виноробних підприємств, що

може стати найбільш перспективним напрямком зростання конкурентоспроможності винопродукції нашої країни.

Оцінка конкурентоспроможності українських виновиробників на світовому ринку, заснована на здатності підприємств виноробної галузі своєчасно та у повній мірі відповідати потребам ринку. На додаток до цього вагому роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють такі чинники як природно-кліматичне середовище, здатність виноробних підприємств країни до диверсифікації виробництва, чітке правове регулювання виноробної галузі та її державна підтримка.

Отже, сильні позиції світовому ринку виноробної продукції надовго зайняли країни Західної Європи (Франція, Італія, Іспанія, Німеччина). Однак актуальною тенденцією є зміна пріоритетних позицій з перенесенням орієнтирів з так званого Старого Світу на виноробні країни Нового Світу (Аргентина, Чилі, Нова Зеландія, США, Австралія). Саме їхня частка демонструє суттєву динаміку зростання в останні десятиліття в конкуренції за споживача на міжнародному ринку вина. Ця ситуація вимагає від України запровадження політики підтримки галузі з боку держави, удосконалення системи правового регулювання виноробства, включаючи заходи для покращення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності кожної окремої виноробні. Яскравим історичним прикладом успішного розвитку виноробної галузі та утримання її в авангарді світу є шлях Франції, який слід розглядати як успішний приклад стратегії державного регулювання та підтримки галузі.

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

Стан підприємств виноробної галузі та результати їх діяльності відображають недооцінку стратегічного управління з боку менеджменту. Зокрема недостатньо уваги приділяється стратегічному аналізу як передумові формування

стратегії. Лише за умови всебічного стратегічного аналізу діяльності та прийняття на його основі обґрунтованих стратегічних рішень підприємства можуть зберегти і розширити свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Стратегічний аналіз є способом дослідження та перетворення бази даних, отриманих з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегію підприємства. Стратегія об'єднує багато заходів і бізнес-підходів з посилення конкурентних позицій, від яких залежить успішне функціонування підприємства. Загалом стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб клієнтів і досягнення намічених цілей [13, с.46].

Обов'язковим елементом ефективного стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю є стратегічний аналіз. Для розробки ефективної стратегії та на її основі плану заходів щодо управління підприємством вимагає знання його стратегічного положення ринку та умов, в яких буде реалізовуватися стратегія. Стратегічний аналіз допомагає спочатку вибрати напрямок, у якому розвиватиметься підприємство. А без чіткого розуміння загального вектору розвитку не можна створити продуманий бізнес-план і єдину програму дій для досягнення бажаних результатів. Крім того, розроблена стратегія має бути гнучкою, щоб її можна було коригувати в залежності від зміни обставин як в середині підприємства, так і за його межами.

Для початку розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно провести стратегічний аналіз. Він має включати проведення оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища виноробного підприємства та дати відповіді на питання:

1. Яким є положення підприємства на ринку в даний момент часу?
2. Яким має бути вектор розвитку підприємства?
3. Якими заходами можна забезпечити обраний вектор розвитку?

Послідовність аналізу не має принципового значення для отримання відповідей на питання. При проведенні аналізу слід застосувати ітераційний підхід – провести дослідження внутрішнього середовища підприємства, оцінити сильні і

слабкі сторони, потім провести оцінку зовнішнього середовища, визначити можливості та загрози, після цього повернутися до аналізу внутрішнього середовища, оцінюючи потенціал підприємства стосовно зовнішніх умов і т.д. Досвід консалтингової роботи показує, що ефективніше розпочинати з підприємства, тобто його внутрішнього середовища, а потім ознайомитися з його зовнішнім оточенням [17, 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».

Стратегічний аналіз ТОВ «МДМ Корпорейшн» було вирішено 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 грн., що майже в 1,5 рази більше ніж у 2018. При цьому спостерігалось збільшення фондівдачі 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 відновила, 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, забезпечує зростання показників ефективності своєї діяльності.

Далі слід проаналізувати організаційну структуру підприємства. Для злагодженої взаємодії всіх структурних підрозділів, служб і співробітників в процесі реалізації стратегічного плану необхідно побудувати ефективну організаційну структуру підприємства. Така структура дасть можливість самореалізації всіх працівників, що забезпечить розвиток підприємства. Загалом організаційна структура управління ТОВ «МДМ Корпорейшн» є раціональною та

відповідає таким вимогам: має функціональну придатність, забезпечує ефективність управління на всіх рівнях; є гнучкою та відповідає ходу виробничого процесу; має оптимальну кількість рівнів управління підприємства; комунікація між органами управління є раціональною; забезпечує мінімізацію витрат на управління.

Одним з ключових показників, що характеризують роботу підприємства, є собівартість продукції, робіт, послуг. Рівень цього показника визначає фінансовий результат підприємства, характеризує можливості розширення виробництва, впливає на фінансовий стан підприємства.

Рівень витрат є основним результатом виробничої діяльності підприємства, а кінцевими показниками господарської діяльності підприємства є дохід і прибуток, вони характеризують ефект, отриманий в результаті господарської діяльності підприємства. Оскільки збільшення прибутку у виноробній промисловості відбувається приблизно на одну третину за рахунок збільшення обсягу виробництва і на дві третини за рахунок зниження витрат виробництва продукції, то саме собівартість, тобто шляхи її зниження, є основою для розв'язання широкого кола завдань, пов'язаних з ефективною діяльністю підприємства [47, с.258-259].

Проаналізуємо собівартість продукції ТОВ «МДМ Корпорейшн» за статтями витрат за економічними елементами. Собівартість виготовленої продукції включає такі елементи: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші витрати.

Результати розрахунків представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки і структури витрат ТОВ «МДМ Корпорейшн» за економічними елементами

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 амортизаційних витрат (на 231 тис. грн.). Також спостерігається значне зниження інших витрат (на 3418 тис. грн.), що вплинуло на скорочення постійних витрат на 10,04%. Для оцінки структури операційних витрат та їх розподілу на змінні та постійні ТОВ «МДМ Корпорейшн» побудована діаграма (рис. 2.5).

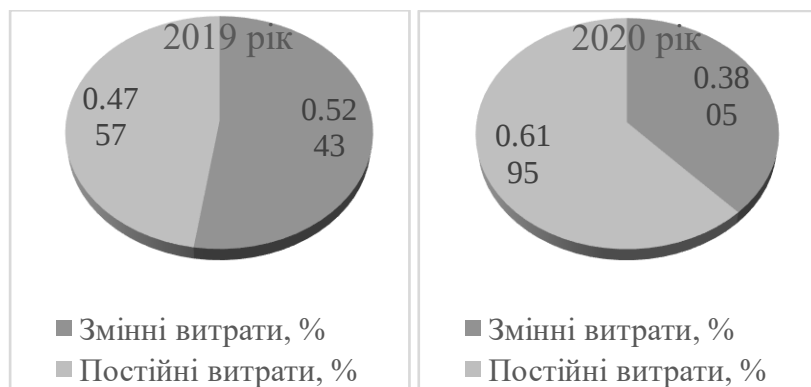


Рис. 2.5. Структура операційних витрат ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Таким чином, на рис. 2.5 помітно простежується зміна структури операційних витрат у 2020 році в бік зростання постійних витрат. Загальна сума постійних витрат збільшилась на 6173 тис. грн., що забезпечило зростання їх частки в структурі витрат на 14,38%.

Результати господарської діяльності та фінансовий стан виноробного підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними засобами та від ефективності їх використання. Виробничі потужності підприємства є однією з найважливіших характеристик потенціалу розвитку підприємства.

Для зростання конкурентоспроможності підприємства зокрема необхідно підвищувати ефективність використання основних засобів та прагнути до повного використання виробничих потужностей. Введення в експлуатацію нових основних засобів; покращення використання існуючих виробничих потужностей є запорукою зростання обсягів виробництва і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З метою виявлення резервів зростання обсягів виробництва винопродукції 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	-	-	-	897,5	1058,00	1420,2
Розлив тихих вин в пляшки, тис. дал.	1082,3	1623,5	1623,5	505,23	500,26	478,28
Розлив, тис. шт. пляшок	15462	2402,4	2402,4	7217,8	7146,6	6832,5
Розлив вина в Tetra Pak, тис. дал.	-	-	662,64	-	-	429,44
Розлив шампанського в пляшки, тис. дал.	550	770	770	466,62	651,42	621,5
Розлив, тис. шт. пляшок	7333,4	10267	10267	6221,5	8685,8	8286,6
Резервуари одноразового зберігання, тис. дал.	1237,4	1430	1535,6	903,32	1043,9	1240,6

На базі даних таблиці 2.7 можна зробити висновки про те, що виробничі потужності ТОВ «МДМ Корпорейшн» використовуються не раціонально. Про цей факт свідчить завантаженість обладнання близько 50%, а за деякими видами обладнання цей показник навіть нижче.

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

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

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

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Компонента, фактор	Важливість фактору	Вплив на підприємство	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

За результатами аналізу макросередовища, оцінки впливу загроз і виявлення можливостей можна відзначити, що найвагомішими факторами конкурентоспроможності підприємства є чисельність населення та його купівельна спроможність, загальна ринкова ситуація, темпи технологічних змін та

інноваційний потенціал галузі, а також державна економічна політика. На ТОВ «МДМ Корпорейшн» негативно впливає фінансово-кредитна політика в країні та стан законодавства, що регулює господарську діяльність.

Загальний рівень впливу макросередовища на конкурентні позиції ТОВ «МДМ Корпорейшн» становить +19, що визначає істотний позитивний вплив на його ринкове становище.

За аналогічною методикою оцінюється вплив мезосередовища (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка факторів мезосередовища ТОВ «МДМ Корпорейшн»

Компонента, фактор	Важливість фактору	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості
1. Конкуренти				
1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	3	2	-	-6
2. Покупці				
2.1. Географічне розміщення покупців	2	2	+	+4
2.2. Ставлення покупця до продавця	2	1	+	+2
3. Постачальники				
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

Результати аналізу відображають, що найбільшу загрозу з боку мезосередовища становлять галузеві конкуренти, рівень значущості їх впливу -6. Проте існує ціла низка можливостей, до яких можна віднести географічне розташування споживачів, ставлення споживачів до продавця або виробника, концентрацію постачальників на роботі з конкретними покупцями, а також пунктуальність та дотримання умов контракту. Сумарний бал впливу мезооточення +5. Таким чином, можна впевнено відзначити, що зовнішнє середовище позитивно впливає на діяльність підприємства.

Результати аналізу основних конкурентів ТОВ «МДМ Корпорейшн» наведені в таблиці 2.10. Для проведення аналізу конкурентів було вирішено застосовувати в якості критеріїв елементи комплексу маркетингу (Marketing Mix). Всі бренди, що порівнюються в конкурентному аналізі, отримали експертну оцінку за шкалою від 1 до 5 балів за кожним з елементів комплексу маркетингу.

Маркетинговий комплекс – це набір контрольованих змінних маркетингу, набір яких підприємство використовує для того, щоб спровокувати бажану відповідну реакцію із боку цільового ринку. Функція маркетингового комплексу полягає в тому, щоб сформувати набір (мікс), який відповідатиме потребам потенційних клієнтів на цільових ринках, а також максимально підвищуватиме ефективність діяльності підприємства. Елементи маркетингового комплексу також відомі як 4P, останнім часом вони розширюються до 7P і навіть до 9P. Концепція вперше була опублікована у статті «The Concept of the Marketing Mix» (Neil H. Borden, 1965 рік).

Елементи комплексу маркетингу «4P» це:

1)PRODUCT – ПРОДУКТ – це те, що може бути запропоновано на ринок для придбання, використання або споживання, те, що може задовольнити певну потребу. В якості продукту можна розглядати фізичний об'єкт, послугу, підприємство або ідею.

2)PRICE – ЦІНА – це кількість грошей або їх еквівалентів, які клієнт згоден обміняти на переваги володіння або використання продукту.

3)PLACE – МІСЦЕ – місце продажу або канал збуту.

4)PROMOTION – ПРОСУВАННЯ – дії або заходи, які інформують цільову аудиторію про продукт, про його переваги і схиляють до покупки.

Також до чотирьох базових елементів у різних ситуаціях і галузях можуть бути застосовані додаткові:

5)PACKAGE – УПАКОВКА

6)PURCHASE – ПРИДБАННЯ – характеризує передумови здійснення покупки, а також наслідки прийняття такого рішення.

7)PEOPLE – КЛІЄНТИ

8)PERSONNEL – ПЕРСОНАЛ

9)PROFIT – ПРИБУТОК –отриманий у вигляді доходу на вкладені кошти [13, 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	4	4	4
3. PROMOTION	0,10	4	5	5	5
4. PLACE	0,10	5	4	5	4
5. PACKAGE	0,10	5	4	4	3
6. PURCHASE	0,05	4	4	5	4
7. PEOPLE	0,10	5	5	4	3
8. PERSONNEL	0,15	4	3	5	5
9. PROFIT	0,10	1	3	4	2

Загальна оцінка	1,00	4,15	3,8	4,55	3,85
------------------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------

За даними таблиці 2.10 можна говорити про високий конкурентний статус торгової марки «Французький бульвар». Проте вона програє ТМ «Шабо» за такими важливими показниками: персонал – більшість молодих працівників підприємства не мають досвіду роботи в цій сфері.

Отже, за результатами аналізу конкурентного положення можна зробити висновок про задовільний рівень конкурентоспроможності ТОВ «МДМ Корпорейшн» і загалом про сприятливий стан зовнішнього та внутрішнього середовища. На підприємстві спостерігається покращення якісних і кількісних показників діяльності (збільшення виробництва і реалізації продукції, зростання фондівіддачі і продуктивності праці, зниження середньомісячної заробітної плати на одного робітника тощо). Разом з тим спостерігається зміна структури витрат підприємства в бік зростання частки їх змінної частини майже на 30%. Крім того, на ТОВ «МДМ Корпорейшн» виявлено завантаження лише близько 50% виробничих потужностей, а для деяких видів обладнання цей показник ще нижчий.

Результати дослідження показують, що для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення динамічного розвитку виноробного підприємства в середовищі, що змінюється, важливим є стратегічний аналіз, який дозволяє не тільки виявляти можливості і загрози у зовнішньому середовищі, але і розробляти альтернативні стратегії для досягнення стійких позицій на міжнародному ринку та забезпечення довгострокового розвитку за умов жорсткої глобальної конкуренції. При формулюванні стратегії міжнародної конкурентоспроможності важливо брати до уваги специфіку середовища, в якому працює підприємство, та враховувати рівень невизначеності, з яким доведеться зіткнутися в процесі роботи. Специфіка стратегічного аналізу полягає в тому, що найчастіше достовірної інформації просто немає, і доводиться розробляти кілька найімовірніших сценаріїв майбутнього.

Висновки до розділу 2.

1. В процесі оцінки міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств України на світовому ринку були враховані результати аналізу умов виноградарства, виноробства, а також загальні конкурентні умови, у формуванні яких відіграють суттєву роль природньо-кліматичні умови, здатність виноробних підприємств диверсифікувати виробництво, правове регулювання галузі та її державна підтримка. Сформована ситуація ставить для України завдання удосконалення механізмів регулювання виноробства з боку держави, передбачаючи формування низки напрямків підвищення конкурентних переваг та зростання конкурентоспроможності для кожної окремої виноробні.

2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МДМ Корпорейшн» відображає стабільну позитивну динаміку за більшістю показників. Компанія постійно збільшує продажі, забезпечує зростання ефективності. При цьому виробничі потужності завантажені менше ніж наполовину. Все це свідчить про сильні сторони компанії та наявний потенціал для розвитку її експортної діяльності.

3. Аналіз можливостей і загроз навколишнього середовища характеризує дуже вигідну конкурентну позицію ТОВ «МДМ Корпорейшн». Розвиткові підприємства та зростанню його конкурентоспроможності на зовнішньому ринку сприяють такі фактори, як чисельність населення, купівельна спроможність, загальна ринкова ситуація, темпи технологічних змін та інноваційний потенціал галузі, державна економічна політика.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИНОРІБНОГО ПІДПРИЄМСТВА3.1. Побудова стратегічного профілю експортної діяльності ТОВ «МДМ
Корпорейшн»

Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності винорібних підприємств є необхідним для визначення перспектив виходу на міжнародні ринки вина на середньостроковий і довгостроковий періоди, для визначення ключових видів діяльності, а також розробки найбільш ефективних бізнес-проектів в сфері міжнародної торгівлі.

Методологія планування є «теоретичною основою, знанням і використанням закономірностей розвитку планування об'єкта», а методи планування – це «...способи планування тих чи інших характеристик об'єкта в даний відрізок часу...» [22].

Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності винорібного підприємства – це процес розробки плану зростання конкурентоспроможності підприємства на стратегічну перспективу з урахуванням вже досягнутих результатів і економічного та/або математичного прогнозування майбутніх результатів.

Стратегічне планування міжнародної конкурентоспроможності винорібних підприємств є обґрунтованим припущенням майбутнього стану, характеру та особливостей збуту вина на світовому ринку, а також динаміки основних показників діяльності підприємства на основі існуючих тенденцій у країні, регіоні, промисловості і з урахуванням стратегічних перспектив розвитку.

Для створення стратегічного профілю підприємства необхідно визначити процедуру стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності винорібних підприємств. Зокрема, важливим етапом є обрання методів стратегічного планування, які можуть бути використані для формування заходів

підвищення конкурентоспроможності. Порядок стратегічного планування міжнародної конкурентоспроможності підприємств наведено 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 [21, 22].

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» [43, 44] визначені 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 сталих конкурентних перевагах. Одним з ключових елементів реалізації цієї стратегічної цілі є налагодження співпраці між виноробними підприємствами і профільними навчальними закладами у сфері маркетингу. До того ж це має супроводжуватися здійсненням заходів, які забезпечуватимуть захист виноробних підприємств з боку уряду 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).

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 розташування виноробного підприємства, що створює прив'язку до певного регіону і його природньо-кліматичних особливостей
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 контрагентів, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, представлення інформації про зовнішньоторговельну діяльність при стратегічному плануванні
6. Можливість візуалізації результатів стратегічного планування	Представлення стратегії міжнародної конкурентоспроможності в доступній, агрегованій формі для визначення ступеню 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 рівня конкурентоспроможності підприємства 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 виробничу та збутову діяльність підприємства;
- порівняльний – порівняння нормативних документів зі стратегічного та економічного 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 просторового планування – дозволяє розробити стратегічний план розвитку з урахуванням територіального розташування підприємства;

метод прогнозування розвитку – метод стратегічного аналізу, індикативне планування;

аналіз можливостей і загроз – застосування елементів SWOT-аналізу;

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 напрями розвитку Одеської області і об'єднаних територіальних громад визначені в «Стратегії розвитку Одеської області на період

2021-2027 роки». В стратегії визначено сильні і слабкі сторони регіону, його можливості і загрози. Безпосереднє відношення до стратегії міжнародної конкурентоспроможності мають такі особливості:

- 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 [42];

- 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 підприємств виноробного комплексу є:

- показники соціально-економічного розвитку області;
- 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 Державного комітету статистики України; прогноз соціально-економічного розвитку Одеської області, Закони України, що регулюють господарську діяльність; стратегії і програми, які

діють на території країни та області, а також аналітичні матеріали, монографії, наукові статті, інформаційні ресурси Internet.

Захід 4. Збір аналітичних даних для здійснення 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 виноробних підприємств

Для формування та забезпечення реалізації ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств необхідно визначити категорію механізму та описати побудови механізму стратегії міжнародної конкурентоспроможності. У сучасній науковій економічній літературі категорія механізму широко використовується в різних дослідженнях. Деякі вчені під механізмом розуміють «сукупність станів системи» або «головний рушій розвитку (головний елемент структури системи, особливості його взаємодії з іншими елементами)» [48]. 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» [15]. 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» [48].

Лауреати премії в галузі економіки імені Альфреда Нобеля Л. Гурвіц, Р. Майерсон, Е. Маскін зробили «основний внесок в теорію економічних механізмів». У 2007 році вони представили будь-яку взаємодію між економічними суб'єктами як стратегічну гру, і, відповідно, форма гри за цим підходом є механізмом, тобто описом того, як можуть діяти ці суб'єкти і до чого призведе будь-який набір їхніх дій [15].

На основі розглянутих наукових підходів економічний механізм можна визначити як послідовність станів і процесів, які визначають економічні явища, встановлюють визначений порядок для різних видів діяльності підприємства, а також сприяють взаємодії внутрішніх елементів системи підприємства. Інший підхід визначення категорії механізм з позиції ресурсного підходу, передбачає його як сукупність ресурсів для господарського процесу і способів їх взаємодії. Використовуючи процесний підхід, механізм можна визначити як сукупність процесів і методів управління, за допомогою яких здійснюється функціонування і розвиток підприємства, досягаються поставлені цілі.

Таким чином, організаційно-економічний механізм стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств – це сукупність організаційних форм, економічних методів, процесів і структур, управління експортом, що дозволяють найбільш ефективно підвищувати міжнародну конкурентоспроможність, а також факторів і умов досягнення цілей експортної діяльності на основі цілеспрямованої взаємодії всіх елементів структури підприємств виноробного комплексу. Елементи організаційно-економічного механізму стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія представлені на рис. 3.2.

На вході розташовані цілі діяльності підприємства: забезпечення міжнародної конкурентоспроможності; самоорганізація елементів виноробного підприємства.

Центральне місце в механізмі стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств займає взаємодія суб'єктів і об'єктів процесу управління під час експортної діяльності. Суб'єктами управління

в запропонованому механізмі виступають три підсистеми – функціональна, процесна і виконавча, які в сукупності складають систему 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

Для розуміння застосування механізму в діяльності підприємств необхідно описати особливості його побудови і функціонування більш детально.

Структура організаційно-економічного механізму стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств визначається цілями і змістом стратегії, а також забезпеченням процесу її реалізації. Ця структура включає в себе:

- суб'єкти та об'єкти управління як основні елементи механізму;
- методичне, ресурсне, нормативне, інформаційне, допоміжне забезпечення реалізації стратегії;
- особливості міжнародної конкурентоспроможності, а саме її чинники, умови та імпульси;
- 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 межах організаційно-економічного механізму реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності в якості з'єднувального елементу представлений інформаційний потік, тобто потік зовнішньої та внутрішньої інформації, необхідної для функціонування механізму, а також ефективні шляхи застосування цієї інформації до практичної діяльності об'єкту менеджменту. Відображені прямі та зворотні зв'язки об'єктів та суб'єктів системи управління, а також усіх підсистем комплексу реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Взаємозв'язки елементів організаційно-економічного механізму мають вирішальне значення, оскільки вони об'єднують усі його складові та «починають» роботу механізму – від постановки цілей до співвідношення між суб'єктом і об'єктом керівництва з урахуванням процесів із забезпечення роботи механізму.

Особливості міжнародної конкурентоспроможності, теоретичні, методологічні та практичні інструменти реалізації стратегії з метою отримання запланованих результатів та порівняння їх із цілями.

Також в розробленому механізмі пропонується застосування пікопідходу, що дозволяє сформулювати інформаційний потік, який визначить елементи, що ведуть до підвищення рівня самоорганізації, саморозвитку та отримання запланованих 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 більш детальної характеристики 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 нових ринків, в умовах нестабільної економічної ситуації або при постійній динаміці законодавства в країні, яка є об'єктом експорту, тобто коли скорочується період економічного прогнозування) до 5-10 років (для економічно стабільних країн). Воно орієнтоване на зовнішнє середовище, відповідає функціонуванню відкритих економічних систем, у поєднанні з місією та баченням стратегічного розвитку експортної діяльності. Зазвичай стратегічне управління експортною діяльністю дає глобальний вплив на розвиток загальної системи підприємства та її компонентів. Це особлива складова науково-практичної управлінської діяльності, спрямована на вплив на експортний процес шляхом поєднання планування, організації, мотивації та контролю, розвитку та розширення зовнішнього ринку для довгострокового розвитку економічної системи. Необхідно відзначити провідну роль стратегії міжнародної конкурентоспроможності в системі стратегічного управління, оскільки вона визначає перспективи розширення ринку підприємства.

Тактичне управління міжнародною конкурентоспроможністю займає проміжне положення між стратегічним і оперативним. Воно провадиться в більш короткий період і охоплює від 3-6 місяців до 1-2 років. Є елементом короткострокового періоду планування та організації роботи підприємства. Тактика – це комплекс чітко визначених дій для досягнення локальної, певним чином обумовленої мети. На відміну від оперативного управління, яке здійснюється протягом поточного часу в процесі господарської діяльності, для тактичного менеджменту існує часовий лаг, який дозволяє розробляти і реалізовувати управлінське рішення, хоча і протягом короткострокового періоду. Тактичне управління є сукупністю конкретних дій менеджменту в короткостроковому періоді з опрацювання способів реалізації експортних рішень для досягнення цілей стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Воно включає прийняття збутових і виробничих рішень, визначення персоналу для реалізації проектів, поточну взаємодію з елементами мікро-, мезо- і макрооточення підприємства [58].

Для забезпечення ефективної реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно визначати як систему стратегічних дій, так і комплекс конкретних тактичних дій. Стратегія і тактика являють собою узгоджений пакет заходів щодо підготовки та реалізації довгострокового загального плану господарської діяльності (стратегії) та конкретної послідовності заходів щодо його середньо- та короткострокової реалізації. Загальний характер стратегії зумовлює її розробку на вищому управлінському рівні, як виняток керівниками функціональних підрозділів. Тактику формує і реалізує керівник середньої ланки.

Стратегія і тактика міжнародної конкурентоспроможності є важливими елементами процесу управління всім виноробним підприємством, оскільки вони чітко визначають цілі та завдання на різні періоди, планують експортну діяльність, визначають учасників та розподіляють роботу між ними, встановлюють показники та параметри, яких необхідно досягти. Для зовнішньої торгівлі важливо пов'язувати та координувати стратегію та тактику, які разом знижують ризик помилок менеджменту, забезпечують ефективне використання наявних ресурсів та експортного потенціалу, визначають процеси зростання міжнародної конкурентоспроможності та досягають цілей на основі знання потреб споживачів, перспективи випуску нових товарів, додаткового випуску (або скорочення) існуючих товарів, наявності та поведінки 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.



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

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 – забезпечення реалізації стратегії підприємства необхідним за рівнем кваліфікації персоналом;
- ресурсне – надання потрібних підприємству матеріальних ресурсів затребуваної якості і кількості в необхідний час;
- маркетингове – доступ вітчизняних і зарубіжних ринків сировини і готової продукції, технологій, управлінських рішень для підприємства, а також інформації про результати маркетингових досліджень;
- техніко-технологічне – доступність виноробному підприємству сучасної техніки і перспективних технологій на основі відповідного сучасним стандартам рівня розвитку промисловості, ринку інтелектуальної власності та обміну технологіями;
- організаційно-економічне – фінансове, цінове, валютне, яке дозволяє скоротити витрати і ризики;
- інформаційне – доступ до оперативної інформації всіх ланок менеджменту 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 або 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.

Для ефективної реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства існує потреба у визначенні і застосуванні дієвих способів стимулювання персоналу. Необхідність стимулювання реалізації стратегії обумовлена пошуком шляхів підвищення її ефективності з боку всіх учасників процесу управління на основі системи матеріальних і нематеріальних стимулів. Тож необхідно 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. За цими сферами діяльності необхідно оцінити існуючий рівень компетенцій персоналу і сформулювати можливості для підвищення цих 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 реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств має ряд взаємозв'язків. Це зв'язки між групами стимулів, між методами та організаційними моделями, а також безпосередній зв'язок організаційного та управлінського забезпечення із формуванням всіх груп стимулів. Поєднання використання організаційних моделей і методів стимулювання сприяє досягненню мети міжнародної стратегії конкурентоспроможності.

Сукупність методичних інструментів міжнародної стратегії конкурентоспроможності та організаційно-економічних моделей створює ефективну систему матеріальних і нематеріальних стимулів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, а також запускає механізм реалізації міжнародної стратегії конкурентоспроможності.

Можна зазначити, що в цілому ефективність стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробного підприємства – це результативність реалізації цієї стратегії, яку можна визначити як співвідношення зміни виходу економічної системи підприємства до стану на вході системи.

Ефективність стратегії міжнародної конкурентоспроможності виноробних підприємств характеризується співвідношенням отриманих корисних кінцевих результатів до витрачених ресурсів в результаті реалізації стратегії, або отримання максимально можливої позитивної зміни рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, яка може бути отримана як економічний, організаційний, соціальний результат, зокрема:

- реалізація розробленої стратегії в запланований період із певними 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 реалізована таким чином, щоб в найкоротший час забезпечити приріст результативності експортної діяльності, тобто максимізувати сукупні обсяги експорту 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 розширення

експортної діяльності підприємства на стратегічну перспективу з урахуванням вже досягнутих результатів та 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 комплексі створюють ефективно працюючу сукупність 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 реалізована таким чином, щоб в найкоротший час забезпечити приріст результативності експортної діяльності, тобто максимізувати сукупні обсяги експорту 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. Герасимчук В. Г. Країни балканського регіону в структурі зовнішньої торгівлі України. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2017. № 14. С. 85-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_15

10. Герасимчук В. Г. Маркетингова складова “дорожньої карти” розвитку зовнішньої торгівлі. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Логістика. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 892. С. 38–48. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44587>
11. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 305 с.
12. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Всесвіт, Наукова думка, 2001. 242 с.
14. Закон України «Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
15. Ізмалков С., Сонін К., Юдкевич М. Теорія економічних механізмів. Питання теорії. 2008. № 1. С. 4-26.
16. Ільїн А. І. Планування на підприємстві: навч. посібник. М.: Нове знання, 2008. 668 с.
17. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монография. К.: АВРИО, 2006. 368 с.
18. Корнишова Е., Мотишіна М. Визначення напрямів в розвитку персоналу на основі виділення пріоритетних бізнес-процесів. Управління персоналом. 2014. № 8. С. 37 - 48.
19. Кубасова О.А., Рыжов И.В. Основные этапы формирования стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия. Транспортное дело России. 2012. № 5. С. 209–211.
20. 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.
21. 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.

22. 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

33. Портер М. Конкуренция; пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2006. 576 с.
34. Портер М.Е. Конкуренция. М: ИД «Вильямс», 2010. 496 с.
35. Портер М. Конкурентное преимущество, или Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.
36. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. Економічний дискусійний клуб. 2020. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-zaindeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення: 22.11.2021).
37. Прушківський В. Г. Необхідність реструктуризації промислового виробництва. Інвестиції: практика та досвід. 2008. №1. С. 47-50.
38. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВПУЕТ, 2011. 136 с.
39. Скоробогатова Н. Є., Ремінський М. М. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії COVID-19. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231180> (дата звернення 20.11.2021)
40. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
41. Статистичний щорічник Одеської області за 2020 рік. За ред. Т.В. Стоянової. Одеса, 2021. 550 с.
42. Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки. Додаток до рішення обласної ради від 03 березня 2020 року №1228-VII. 115 с.
43. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект-2017. 112с.
44. Толстих Т.О., Круцко Н.М. Управління портфелем інноваційних проектів на промислових підприємствах. Організатор виробництва, 2014. № 2 (61). С. 65-70.

45. Угрюмова Е.В. Факторы формирования глобальной конкурентоспособности и международная практика ее оценки. Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. Вып. 17. С. 63–67.

46. 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).

47. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник за ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Київ: ЦУЛ, 2002. 496 с.

48. Чаленко А. Ю. Про понятійної невизначеності терміну "механізм" в економічних дослідженнях. Економіка промисловості. 2010. № 3. С. 26-33.

49. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. НТУ України «КПІ». К.: Univest PrePress, 2015. 212с.

50. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

51. Яковлев Г.И. Формирование промышленной политики, обеспечивающей международную конкурентоспособность предприятия. Журнал эконом. теории. 2013. № 3. С. 61–67.

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

53. 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).

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

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

56. 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).

57. Voitko, Serhii and Mazanko, Tetiana, Assessment of the Impact of COVID-Restrictions on the Economy of Ukraine and the World (July 1, 2021). Technology Audit and Production Reserves, 3(4(59), 46–50, 2021. doi:10.15587/2706-5448.2021.235461, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3881768>

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

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