

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ОБНЯВКО ВЛАДИСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 663.2:004.67(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ВИНОРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ В. О. Обнявко

Науковий керівник: Захарченко Наталя Вячеславівна, доктор економічних наук, професор

Одеса – 2024

АНОТАЦІЯ

Обнявко В. О. Управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 «Управління та адміністрування»). – Одеський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, Одеса, 2024.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретико-методичних засад управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації та розроблення рекомендацій для оптимізації їхнього потенціалу в стратегіях розвитку.

Досліджено понятійно-категоріальний апарат управління виноробними підприємствами. Розглянуто визначення термінів «цифровізація», «управління в умовах цифровізації», «розвиток управління», «оптимальний потенціал підприємства в умовах цифрового розвитку», та окреслено принципи управління виноробними підприємствами. Розроблено науково-методичні рекомендації щодо перерозподілу наявних ресурсів підприємства.

Запропоновано авторське визначення сутності цифровізації як процесу трансформації соціально-економічних систем на основі інтеграції цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, що передбачає впровадження електронно-цифрових пристроїв, засобів і систем, встановлення електронної комунікації між ними для створення комплексного кіберфізичного простору та оптимізацію людської діяльності через використання цифрових інструментів.

Прискорення процесів формування цифрової економіки обумовило необхідність визначення сутності управління в умовах цифровізації як процесу адаптації управлінських практик та інструментів до цифрових технологій для підвищення ефективності організацій. Це включає використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, автоматизації

процесів та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації діяльності.

Дискусійність дефініції «розвиток» в наукових дослідженнях обумовила необхідність визначення розвитку управління як систематичного процесу підвищення кваліфікації та компетенцій керівників для покращення їхньої здатності ефективно керувати організацією, що передбачає адаптацію до нових технологій та методів роботи, а також підвищення мотивації і продуктивності персоналу.

Обґрунтовано, що перехід на цифрову економіку пов'язаний із процесним підходом, закріплює технології та маршрути робіт, регламентує виконавців, вивільняє керівників у оперативному процесі, створює фундамент цифрової трансформації підприємств. У зв'язку з цим постає завдання оцінки цифрової зрілості підприємств за допомогою моделей оцінки цифрової зрілості підприємств. Узагальнено підходи до оцінки цифрової зрілості підприємств за допомогою моделей «Arthur D. Little», «WalkMe», «Digital Maturity Model», «Measure Your DBA», «Digitization Piano», «4.0 Acatech» та запропоновано модель під назвою «Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств», що включає ключові елементи з існуючих моделей, одночасно усуваючи їхні слабкі сторони. Застосування моделі забезпечує всебічний підхід до оцінки цифрової зрілості та створює передумови для досягнення цілей підприємства і отримання ефекту від використання цифрових технологій.

Обґрунтовано науково-теоретичний підхід до розгляду інституційних особливостей розвитку виноробних підприємств, згідно з яким інституції – це образ дій людей, їхня ментальність, звичаї, традиції, правила і норми соціальної поведінки у певному суспільстві в усіх сферах, зокрема і в економічній діяльності. Інституції складають можливі передумови діяльності організацій як комплексів певних інституцій і формування та реалізації інститутів суспільства. Розглянуто інституційні передумови функціонування підприємств виноградарсько-виноробної галузі. Обґрунтовано, що суспільні

інститути, які повинні здійснювати регулювання економічної діяльності суб'єктів господарювання, є слабкими, недосконалими, непрацюючими, а окремі інститути знаходяться на етапі формування. Управління різними сферами суспільного життя, зокрема економікою, здійснюється у ручному режимі.

Запропоновано ретельно оцінити фактичний стан сформованості та ефективності дії кожного інституту з метою посилення зусиль для побудови системи інститутів, що впливають на економічні процеси в державі. Для цього необхідно поглибити теоретичні дослідження елементів інституціонального середовища, проаналізувати ефективність існуючих організацій, які повинні втілювати певні комплекси інституцій, кадровий склад таких організацій, та вжити заходів для створення ефективного інституціонального механізму.

Доведено, що цифровізація окремих явищ та процесів, розвиток цифрової освіти і цифрових технологій є передумовою формування організаційних структур (державних, приватних, громадських) для реалізації процесів цифровізації.

Обґрунтовано, що розвиток цифрової системи управління, що використовує новітні технології, підвищує ефективність використання цифрових бізнес-моделей.

Систематизовано складові елементи формування інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень для розширення досвіду виноробних підприємств у цифровій економіці, визначено сутність елементів та джерела інформаційних матеріалів, які пропонуються до практичного використання на виноробних підприємствах в умовах цифровізації. Надано оцінку потенційним можливостям та бар'єрам цифрового зростання підприємств.

Обґрунтовано, що автоматизація процесів бізнесу дозволяє концентрувати великі масиви даних, створювати цифрові аналітичні системи, які поєднують традиційний та кібернетичний методи аналізу, і використовувати математичну та статистичну інформацію та досягнення

цифрової економіки. Рекомендовано для впровадження цифровізації економіки у практичну діяльність виноробних підприємств застосовувати інформаційно-аналітичні системи ERP, CRM, MES.

Запропоновано інформаційно-аналітичну основу прийняття управлінських рішень, яка включає складові: 1) система управління даними, що є інструментом централізації управління цифровою економікою та забезпечення збереження інформації, який визначає програми для збирання, оптимізації та організації інформаційної бази; 2) аналітичні інструменти, які містять інформацію і дані про статистичний аналіз, машинне навчання, штучний інтелект та технології, що виявляють тренди, прогнозують попит та оптимізують бізнес-процеси для прийняття рішень на основі реальної інформації у ринкових умовах; 3) бізнес-інтелект та аналітика, які дозволяють створювати інтелектуальні системи бізнесу, що надають аналітику в режимі реального часу; 4) прогнозування і моделювання, які дозволяють створити прогностичну модель для прогнозування попиту та оптимізації процесів виробництва для прийняття рішень у невизначених умовах; 5) електронна комерція та маркетинг.

За результатами аналізу ринку вина встановлено тенденції його розвитку, що тісно пов'язані з використанням цифрових технологій. Зроблено висновок, що ринок інтелектуального управління виноградниками активно розвивається.

Визначено драйвери попиту (розвиваючий характер ринку, потреба в автоматизації бізнес-процесів, цифровізація ринку вина, усунення втрат та розвиток органічного виробництва) та обмеження (нестача технічно кваліфікованих працівників, недосконалість інфраструктури, висока вартість інвестицій) світового ринку інтелектуального управління виноградниками.

Узагальнено ключові компетенції та досвід компаній у світовому виноробному бізнесі в сферах апаратного забезпечення, програмного забезпечення, надання послуг та в профілях startup.

Запропоновано авторське визначення сутності оптимального потенціалу підприємства в умовах цифрового розвитку як його максимальної здатності використовувати наявні ресурси, цифрові технології та інновації для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг

Удосконалено модель графоаналітичного методу діагностики потенціалу підприємств за функціональними блоками для оцінювання індикаторів потенціалу: виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси. За допомогою цієї моделі оцінено потенціал восьми підприємств-респондентів Одеської області.

Запропоновано удосконалений теоретико-методичний підхід до управління виноробними підприємствами, який, на відміну від існуючих, включає організаційно-економічний механізм управління в умовах цифровізації, передбачає використання цифрової стратегії управління на засадах алгоритму дорожньої карти, що дозволяє визначити напрями цифрового розвитку підприємств на плановий період для досягнення їхніх цілей.

Сформульовано концепцію завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання. Обґрунтовано, що оптимізація потенціалу передуює оцінці ефективності та визначає основу для успішного досягнення підприємством своїх бізнес-цілей, є стратегічним етапом, що забезпечує раціональне використання ресурсів і досягнення максимально можливих результатів у діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що коефіцієнти використання потенціалу дозволяють оцінити внутрішні резерви виноробних підприємств, знайти оптимальні значення індикаторів та оцінити вектор розвитку. У вирішенні завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств використовувалися принципи оцінювання цифрової зрілості за розробленою Моделлю оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств.

Запропоновано структурований підхід до оптимізації фінансових та результативних показників потенціалу виноробних підприємств, а також апробацію системи управлінських рішень щодо розробки бюджетних та стратегічних планів в умовах цифровізації.

Ключові слова: виноробне підприємство, управління виноробними підприємствами, цифровізація, цифрові технології, сталий розвиток, розвиток виноробних підприємств, прийняття управлінських рішень, потенціал підприємства, економічна ефективність, конкурентоспроможність, інновації, бізнес-процеси, бізнес-аналітика, організаційно-економічний механізм, регіон.

ABSTRACT

Obniavko V. O. Management of wineries in the context of digitalization.

– Qualifying scientific research as manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» (07 «Management and Administration»). – Odesa National University of Economics of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2024.

The dissertation is devoted to deepening the theoretical and methodological foundations of managing winemaking enterprises in the context of digitalization and developing recommendations for optimizing their potential within development strategies.

The conceptual and categorical apparatus for defining the management of winemaking enterprises has been researched. Definitions of the terms "digitalization," "management in the context of digitalization," "management development," "optimal potential of an enterprise in conditions of digital development," and principles of managing winemaking enterprises have been reviewed. Scientific and methodological recommendations for reallocating the available resources of the enterprise have been developed.

An original definition of digitalization has been proposed as the process of transforming socio-economic systems based on the integration of digital information and communication technologies, which involves the implementation of electronic digital devices, tools, and systems, establishing electronic communication between them to create a comprehensive cyber-physical space and optimize human activities through the use of digital tools.

The acceleration of digital economy formation processes necessitated defining the essence of management in the context of digitalization as the process of adapting management practices and tools to digital technologies to improve organizational efficiency. This includes the use of digital platforms, analytical tools, process automation, and artificial intelligence for informed decision-making and activity optimization.

The contentiousness of the definition of "development" in scientific research necessitated defining management development as a systematic process of enhancing the qualifications and competencies of managers to improve their ability to effectively manage the organization, which includes adapting to new technologies and work methods, as well as increasing staff motivation and productivity.

It has been substantiated that the transition to a digital economy is associated with a process-based approach, securing technologies and workflows, regulating executors, freeing managers in the operational process, and creating a foundation for digital transformation of enterprises. In this regard, the task of assessing the digital maturity of enterprises using digital maturity assessment models arises. Approaches to assessing the digital maturity of enterprises using models such as "Arthur D. Little," "WalkMe," "Digital Maturity Model," "Measure Your DBA," "Digitization Piano," and "4.0 Acatech" have been summarized, and a model called "Digital Maturity Assessment Model for Winemaking Enterprises" has been proposed, which includes key elements from existing models while addressing their weaknesses. The application of the model ensures a comprehensive approach to assessing digital maturity and creates prerequisites for achieving enterprise goals and deriving benefits from the use of digital technologies.

A scientific-theoretical approach to considering the institutional peculiarities of the development of winemaking enterprises has been substantiated, according to which institutions are people's patterns of behavior, mentality, customs, traditions, rules, and norms of social behavior in a particular society, including in economic activities. Institutions form the possible prerequisites for the activities of organizations as complexes of certain institutions and the formation and implementation of societal institutions. The institutional prerequisites for the functioning of enterprises in the viticulture and winemaking industry have been reviewed. It has been substantiated that societal institutions, which should regulate the economic activities of business entities, are weak, imperfect, non-functional, and some institutions are in the formation stage. Management of various spheres of social life, including the economy, is carried out manually.

It is proposed to thoroughly assess the actual state of formation and efficiency of each institution to intensify efforts to build a system of institutions influencing economic processes in the state. This requires deepening theoretical research on the elements of the institutional environment, analyzing the efficiency of existing organizations that should implement certain complexes of institutions, the staffing of such organizations, and taking measures to create an effective institutional mechanism.

It has been proven that the digitalization of individual phenomena and processes, the development of digital education and digital technologies are prerequisites for forming organizational structures (state, private, public) to implement digitalization processes.

It has been substantiated that the development of a digital management system using the latest technologies enhances the efficiency of using digital business models.

The components of forming the information-analytical basis for making managerial decisions to expand the experience of winemaking enterprises in the digital economy have been systematized, the essence of the elements and sources of information materials proposed for practical use in winemaking enterprises under digitalization have been identified. The potential opportunities and barriers to digital growth of enterprises have been evaluated.

It has been substantiated that business process automation allows for the concentration of large datasets, creating digital analytical systems that combine traditional and cybernetic analysis methods, and using mathematical and statistical information and achievements of the digital economy. It is recommended to implement ERP, CRM, and MES information-analytical systems for the practical implementation of digital economy in winemaking enterprises.

An information-analytical basis for managerial decision-making has been proposed, which includes components: 1) a data management system that is a tool for centralizing digital economy management and ensuring information preservation, defining programs for collecting, optimizing, and organizing the

information base; 2) analytical tools containing information and data on statistical analysis, machine learning, artificial intelligence, and technologies that identify trends, predict demand, and optimize business processes for decision-making based on real information in market conditions; 3) business intelligence and analytics, which allow creating intelligent business systems providing real-time analytics; 4) forecasting and modeling, which allow creating a predictive model for demand forecasting and process optimization for decision-making under uncertain conditions; 5) e-commerce and marketing.

The analysis of the wine market established its development trends closely linked to the use of digital technologies. It was concluded that the intelligent vineyard management market is actively developing.

Demand drivers (developing market nature, need for business process automation, wine market digitalization, loss elimination, and organic production development) and constraints (lack of technically qualified personnel, infrastructure imperfections, high investment costs) of the global intelligent vineyard management market have been identified.

The key competencies and experience of companies in the global wine business in hardware, software, service provision, and startup profiles have been summarized.

An original definition of the essence of an enterprise's optimal potential in conditions of digital development has been proposed as its maximum capacity to utilize available resources, digital technologies, and innovations to achieve strategic goals and ensure competitive advantages.

The model of the graphical-analytical method for diagnosing the potential of enterprises by functional blocks to assess potential indicators: production and sales of products, inventories, costs, economic efficiency of enterprise activity, labor resources, and finance has been improved. Using this model, the potential of eight respondent enterprises in the Odesa region has been assessed.

An improved theoretical and methodological approach to managing winemaking enterprises has been proposed, which, unlike existing ones, includes an

organizational-economic management mechanism in the context of digitalization, providing for the use of a digital management strategy based on the road map algorithm, allowing to determine directions for the digital development of enterprises for the planning period to achieve their goals.

The concept of optimizing the potential of winemaking enterprises using statistical modeling methods has been formulated. It has been substantiated that potential optimization precedes efficiency assessment and forms the basis for successful achievement of business goals by the enterprise, being a strategic stage that ensures the rational use of resources and the achievement of maximum possible results in enterprise activities.

It has been substantiated that potential utilization coefficients allow assessing the internal reserves of winemaking enterprises, finding optimal indicator values, and evaluating the development vector. The principles of assessing digital maturity using the developed Digital Maturity Assessment Model for Winemaking Enterprises were used in solving the task of optimizing the potential of winemaking enterprises.

A structured approach to optimizing financial and performance indicators of the potential of winemaking enterprises has been proposed, as well as testing a management decision system for developing budgetary and strategic plans in the context of digitalization.

Keywords: winemaking enterprise, management of winemaking enterprises, digitalization, digital technologies, sustainable development, development of winemaking enterprises, decision making, enterprise potential, economic efficiency, competitiveness, innovation, business processes, business analytics, organizational-economic mechanism, region.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Обнявко В. О. Інституційні передумови розвитку господарюючих суб'єктів національної економіки (на прикладі виноградарсько-виноробних підприємств). *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект* : колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. А. В. Андрейченка, д.е.н., проф. Н. В. Захарченко. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2, 2024. С. 89-119. (1,31 д. а.). Особистий внесок здобувача: розглянуті інституційні передумови розвитку господарюючих суб'єктів національної економіки (на прикладі виноградарсько-виноробних підприємств) (1,31 д.а.).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Обнявко В. О. Стан та перспективи розвитку галузі виноградарства й виноробства в Одеській області. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2020. № 52. Ч. 1. С. 93-99 (0,78 д. а.).

3. Обнявко В. О. Інституційні передумови розвитку виноградарсько-виноробних підприємств. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-54> (дата звернення: 17.12.2023) (1,08 д. а.).

4. Обнявко В. О. Вдосконалення інформаційно-аналітичної бази рішень системи управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2023. № 11-12 (312-313). С. 220-225 (0,59 д. а.).

5. Обнявко В. О. Аналіз економічних трансформацій та оцінка потенціалу виноробних підприємств України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2023. № 3-4 (86-87). С. 176-193 (1,21 д. а.).

6. Захарченко Н. В., Обнявко В. О. Організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами: структура, завдання, роль в

економіці. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 6 (24). С. 82-93. (0,75 д.а.). *Особистий внесок Захарченко Н. В. побудова концептуальної схеми організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами та рекомендації щодо впровадження стратегії розвитку бізнесу* (0,4 д.а.). *Особистий внесок Обнявко В. О: визначення архітектоніки організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами та розробка дорожньої карти формування систем управління виноробним підприємством* (0,35 д.а.).

2. Наукові праці апробаційного характеру

7. Обнявко В. О. Виноробство в Україні: сучасний стан та напрями розвитку. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (м. Луцьк, 31 жовт. 2019 р.). Луцьк, 2019. С. 378-381 (0,12 д. а.).

8. Обнявко В. О. Сучасний стан та перспективи залучення іноземних інвестицій в Україну. *Іноземні інвестиції: сучасні виклики та перспективи: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.* (м. Київ, 5 листоп. 2019 р.). Київ, 2019. С. 60-63 (0,14 д. а.).

9. Обнявко В. О. Сучасний стан виноградарства та виноробства в Одеській області: проблеми та шляхи вирішення. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених* (м. Одеса, 26 берез. 2020 р.). Одеса, 2020. С. 63-68 (0,23 д. а.).

10. Обнявко В. О. Термінологічний аналіз поняття «Цифровізація». *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 25-26 верес. 2020 р.). Одеса, 2020. С. 78-81 (0,28 д. а.).

11. Обнявко В. О. Impact of the pandemic on accelerating the digitalization of the wine industry. *Цифровізація економіки в умовах пандемії: процеси,*

стратегії, технології: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кельце, Польща, 22-23 січн. 2021 р.). Кельце, Польща, 2021. С. 125-130 (0,22 д.а.).

12. Обнявко В. О. Вплив анексії Криму на розвиток виноробної галузі України. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 квіт. 2021 р.). Київ, 2021. С. 102-104 (0,14 д. а.).

13. Обнявко В. О. Інноваційні інструменти боротьби з фальсифікатом виноробної продукції. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17-18 трав. 2021 р.). Одеса, 2021. С. 254-256 (0,19 д. а.).

14. Обнявко В. О. Цифрова трансформація виноградарсько-виноробних підприємств: світовий досвід та виклики для України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 верес. 2021 р.). *Економіст*. 2021. № 9. С. 97-98 (0,14 д. а.).

15. Обнявко В. О. Цифрова трансформація як драйвер розвитку виноробних підприємств України. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 жовт. 2021 р.). Одеса, 2021. С. 54-55 (0,18 д. а.).

16. Обнявко В. О. Проблеми цифрової трансформації виноградарсько-виноробних підприємств України. *About modern problems in science and ways to solve them*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Грац, Австрія, 6-8 груд. 2021 р.). Грац, Австрія, 2021. С. 120-125 (0,37 д. а.).

17. Обнявко В. О. Напрями відновлення виноградарсько-виноробної галузі України. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 14 квітня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 197-200 (0,27 д. а.).

18. Обнявко В. О. Розвиток бізнес-процесів виноробства в умовах цифрової економіки. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та*

практики: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 8 верес. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 477-478 (0,13 д. а.).

19. Обнявко В. О. Економічний стан та напрями цифрового розвитку виноробних підприємств Одеського регіону. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 22-23 верес. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 204-207 (0,25 д. а.).

20. Обнявко В. О. Шляхи мінімізації ризиків прискореного переходу виноробних підприємств до цифрової економіки. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Одеса, 13 жовт. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 62-63. (0,14 д. а.).

21. Обнявко В. О. Аналіз потенціалу виноробних підприємств Одеського регіону. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 квітня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 150-152. (0,18 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИНОРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	27
1.1. Теоретичні аспекти цифровізації управління виноробними підприємствами.....	27
1.2. Генеза розвитку та цифрової зрілості виноробних підприємств.....	42
1.3. Інституційні особливості розвитку виноробних підприємств.....	63
Висновки до розділу 1.....	85
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	88
2.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виноробними підприємствами на засадах цифровізації.....	88
2.2. Аналіз розвитку виноробних підприємств	109
2.3. Методичні засади оцінювання та оптимізації потенціалу виноробних підприємств.....	128
Висновки до розділу 2.....	152
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИНОРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	155
3.1. Організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації.....	155
3.2. Оптимізація потенціалу виноробних підприємств.....	167
3.3. Перспективи розвитку підприємств виноробної галузі в умовах цифровізації.....	177
Висновки до розділу 3.....	200
ВИСНОВКИ.....	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	206
ДОДАТКИ	236

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вирощування винограду та виноробство є важливими сегментами економіки багатьох держав світу, зокрема України. Виноградарство та виноробство в Україні мають довгу історію, що починається ще з часів давніх греків. Ці сегменти економіки відіграють важливу роль у розвитку регіональних господарств та забезпечують зайнятість населення. Особливо важливим це є для Одеської області – найбільшого виноробного регіону України. Вирощування винограду та виробництво вина також сприяють наповненню бюджетів регіонів та мають значний експортний потенціал.

Виноробство в Україні потребує підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. З урахуванням потенціалу країни у цій галузі, важливо провести аналіз та визначити перспективи розвитку виноробних підприємств, особливо в Одеській області, що є найбільшим виноробним регіоном.

Ще до початку російсько-української війни стан виноградарства та виноробства в Україні був невтішним: площа виноградників стрімко скорочувалася, виробники боролися з конкуренцією іноземних виробників та втрачали позиції на національному ринку. Однак російська агресія проти України ще більше загострила ситуацію, зробивши частину земельних ділянок недоступними через окупацію. Під час військової агресії Російської Федерації проти України, основні виноградарські регіони (Херсонська, Миколаївська, Запорізька області) опинилися в зоні бойових дій, що спричинило руйнування насаджень винограду та виноробних підприємств. Постраждали також виноробні підприємства і в інших областях, зокрема на Київщині, Херсонщині, Чернігівщині, Миколаївщині та Одещині.

Допомогти виправити критичний стан галузі може цифрова трансформація виробництва та управління, світовими трендами якої є: перетворення існуючих підприємств через впровадження сучасних цифрових

технологій і створення підприємств нового типу, для яких характерні використання цифрових технологій з метою вдосконалення ділової діяльності, розробка нових (цифрових) бізнес-моделей і взаємодія з замовниками та зацікавленими сторонами за новими (цифровими) каналами; застосування технології Інтернету речей (ІР) – побудова точного землеробства (ТЗ), яке передбачає використання систем управління сільськогосподарською технікою, що дозволяє скоротити витрати на садженці, добрива та паливо для тракторів і комбайнів, зменшити витрати часу на проведення польових робіт; використання технології змінного нормування (ТЗН) і безпілотних літальних апаратів (БПЛА), що допомагає скоротити витрату води і пестицидів, знизити трудовитрати і витрати на інші ресурси; застосування інтелектуальних систем на основі аналізу великих даних, віртуальних помічників для управління виноградниками; використання цифрових рішень в логістиці та продажах винограду і вина тощо.

Цифрова трансформація впливає на розвиток виноробства в Україні, змінюючи управління підприємствами. Цифрові технології стають ключовими інструментами ефективного управління, що адаптовані до ринкових умов та цифрової економіки. Удосконалення управління виноробними підприємствами можливе на засадах організаційно-економічного механізму управління та оптимізації потенціалу методами статистичного моделювання. Розвиток цифрової системи управління виноробством є актуальним напрямом дослідження.

Проблемам розвитку цифрової економіки присвячені праці закордонних і вітчизняних учених. Визначенням змісту цифровізації займалися А. МакАфі, С. Бреннан, Д. Креїсс, П. Вайл, С. Ворнер, Ю. О. Нікітіна, О. А. Бурбело, Г. О. Ткачук, Г. Г. Чмерук, В. Р. Краліч, І. А. Бурлакова, Д. Стігліц, Б. Ван Арк, Дж. Ліклайдер, О. С. Вишневський, О. Є. Гудзь, В. І. Ляшенко та інші.

Питанням особливостей цифрової економіки бізнесу присвячені роботи І. В. Струтинської, Н. В. Чеснокової, Т. І. Батракової, А. В. Кузнецової, В. М. Жуковської, С. В. Коляденко та інших.

Важливе місце у науковому вивченні проблем і перспектив розвитку менеджменту підприємств займають О. І. Амоша, Б. М. Андрушків, В. В. Апалькова, Є. В. Афанасьєв, О. І. Бабчинська, М. Г. Білопольський, В. О. Герасимчук, А. В. Андрейченко [1; 2; 3], О. С. Літвінов [4; 5; 6], Р. В. Грінченко [7; 8; 9], Рєпіна І. М. [10; 11; 12], О. Б. Данченко, Л. Є. Довгань, І. Я. Іпполітова, Г. В. Кошельок, Л. Г. Ліпич, Т. Г. Логутова, І. П. Отенко, О. Г. Осауленко, І. А. Павленко, Ж. В. Поплавська, Г. Г. Савіна, Г. О. Селезньова, С. Ю. Стрельнікова, Г. М. Тарасюк, В. А. Фостолович, О. А. Устенко, та інші.

Концептуальні проблеми розвитку виноробства в Україні висвітлюють у працях С. А. Бондаренко, А. С. Боремський, В. В. Власов, І. В. Білоус, О. Ю. Гаркуша, В. І. Ємцев, І. В. Ємцева, М. М. Ільчук, О. Б. Каламан, Л. А. Козаченко, В. М. Костенко, Г. М. Кулешова, В. М. Кучеренко, Ю. О. Лупенко, О. С. Нестеренко, В. Л. Пазюк, О. С. Ралко, І. О. Седікова, А. І. Ковальов [13], Н. М. Вдовенко [14; 15; 16] та інші.

Проте у працях вчених, присвячених розвитку виноробних підприємств в умовах цифровізації, недостатньо обґрунтовані аспекти удосконалення управління підприємствами, їхнє вивчення потребує подальших досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану комплексної науково-дослідної теми кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, зокрема є складовою науково-дослідної роботи «Економіко-правові аспекти забезпечення сталого розвитку в багаторівневій системі управління» (№ ДР 0119U101764, 2019-2023 рр.), де автором проаналізовано стан елементів інституційного середовища господарюючих суб'єктів національної економіки України (на макрорівні) та підприємств виноградарства та виноробства (на мікрорівні та мезорівні) (довідка № 01-18/642 від 07.06.2024 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розкриття та поглиблення теоретичних і методичних засад управління виноробними

підприємствами в умовах цифровізації, розроблення рекомендацій для оптимізації їхнього потенціалу в стратегіях розвитку.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких основних завдань:

- доповнити понятійно-категоріальний апарат з питань управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації;
- визначити проблеми підготовки системи управління виноробними підприємствами до цифрового розвитку та оцінити стан цифрової зрілості виноробних підприємств;
- проаналізувати інституційні особливості розвитку виноробних підприємств;
- дослідити інформаційно-аналітичне забезпечення управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації та розробити рекомендації щодо використання цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати стан розвитку виноробних підприємств та виявити основні тенденції їхнього розвитку;
- вдосконалити методичні засади оцінювання та оптимізації потенціалу виноробних підприємств;
- обґрунтувати підхід до розробки організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації;
- вирішити завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання;
- здійснити оцінку перспектив подальшого розвитку виноробних підприємств на основі коефіцієнту ефективності використання потенціалу та надати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління виноробними підприємствами та його удосконалення в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів і прикладних основ управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Дисертаційне дослідження проводилося за допомогою таких загальнонаукових та спеціальних методів: системний – визначення економічної системи виноробних бізнес-процесів; графічний – подання узагальнених статистичних даних за результатами аналізів та схемного відображення теоретичних та методичних результатів; метод угруповання та класифікації – систематизація факторів виноробних бізнес-процесів та результатів. Економіко-математичний метод використовується для прогнозної оцінки ефективності вітчизняного бізнесу виноробних підприємств у цифровій економіці; порівняльний метод використовується для вивчення досвіду закордонного впливу на роботу бізнесу українських суб'єктів.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, що регламентують відносини держави та суб'єктів бізнесу, статистична і фінансова звітність виноробних підприємств, дані агентств маркетингу та бізнес-інкубаторів, аналітичні огляди галузевих організацій, монографії та наукові статті, матеріали наукових конференцій, що відображають результати теоретичних досліджень та практичні розробки вітчизняних та іноземних науковців за обраною тематикою, дані офіційних електронних ресурсів мережі Інтернет тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розкритті та поглибленні теоретичних і методичних засад управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації та розробленні рекомендацій для оптимізації їхнього потенціалу в стратегіях розвитку.

Найсуттєвіші результати наукового дослідження, що містять наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

– методичні засади оцінювання цифрової зрілості виноробних підприємств, які, на відміну від існуючих, дозволяють визначати коефіцієнти ефективності використання потенціалу та формувати функціональні блоки для оцінки та розвитку потенціалу підприємства. Це забезпечує всебічний підхід до оцінки цифрової зрілості та створює передумови для досягнення цілей підприємства і отримання ефекту від використання цифрових технологій;

– методичний підхід щодо оцінки потенціалу виноробних підприємств з використанням графоаналітичного алгоритму, що дозволяє, на відміну від існуючих, систематизувати складові потенціалу підприємства у розрізі шести функціональних блоків показників (виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси), сформулювати теоретичний базис для вдосконалення методів обчислення індикаторів потенціалу і оцінити його трансформацію для здійснення прогнозування економічного розвитку підприємств;

– теоретико-методичний підхід до управління виноробними підприємствами, який, на відміну від існуючих, включає організаційно-економічний механізм управління в умовах цифровізації, передбачає використання цифрової стратегії управління на засадах алгоритму дорожньої карти, що дозволяє визначити напрями цифрового розвитку підприємств на плановий період для досягнення їхніх цілей;

– методичні аспекти формування алгоритму вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання, який, на відміну від існуючих, передбачає застосування коефіцієнту ефективності використання потенціалу підприємства, дозволяє ідентифікувати потенційні недоліки і пропонувати стратегічні набори з урахуванням специфіки стану потенціалу конкретних підприємств та формувати схеми конфігурації рекомендованих рішень;

набуло подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат управління виноробними підприємствами, зокрема сформовано авторське визначення термінів «цифровізація», «управління в умовах цифровізації», «розвиток управління», «оптимальний потенціал підприємства в умовах цифрового розвитку», окреслено принципи управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації, що дозволяє розробити науково-методичні рекомендації щодо перерозподілу наявних ресурсів підприємства і досягти значного покращення продуктивності, використовуючи виключно внутрішні ресурси;

– методичний підхід до типології компонентів інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень виноробними підприємствами в умовах цифровізації, що передбачає поділ на: систему управління даними, аналітичні інструменти, бізнес-інтелект і аналітику, прогнозування і моделювання, електронну комерцію та маркетинг. Це забезпечує комплексне охоплення всіх елементів, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів. Сукупність результатів проведеного дослідження сприятиме подальшому розвитку практики управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації, зокрема доведено до рівня можливості практичного застосування та опрацьовано на прикладі конкретних підприємств та установ:

– ТОВ «Винхол Оксамитне» (акт про впровадження № 37 від 19.06.2024 р.);

– Національний науковий центр «Інститут виноградарства і виноробства імені В.Є. Таїрова» Національної академії аграрних наук України (довідка № 156 від 07.06.2024 р.);

– Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської обласної державної (військової) адміністрації (довідка № 90/АПК від 19.06.2024 р.).

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Одеського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Оцінювання кон'юнктури ринку», «Основи бізнесу», «Стратегічне планування місцевого розвитку» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (акт про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження Обнявка В. О. № 01-17/673 від 12.06.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, висновки й пропозиції, що містяться у дисертаційній роботі, обґрунтовані автором на підставі здійснення особистих досліджень. З наукової праці, опублікованої у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистої роботи здобувача. Решта наукових праць автора досліджено та опубліковано одноосібно.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства» (м. Луцьк, 31 жовтня 2019 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Іноземні інвестиції: сучасні виклики та перспективи» (м. Київ, 5 листопада 2019 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 26 березня 2020 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 25-26 вересня 2020 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Цифровізація економіки в умовах пандемії: процеси, стратегії, технології» (м. Кельце, Польща, 22-23 січня 2021 р.); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (м. Київ, 15-16 квітня 2021 р.); XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові

проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 17-18 травня 2021 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 10 вересня 2021 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 21 жовтня 2021 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «About modern problems in science and ways to solve them» (м. Грац, Австрія, 6-8 грудня 2021 р.); XX Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 14 квітня 2022 р.); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 8 вересня 2023 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 22-23 вересня 2023 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 13 жовтня 2023 р.); XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 25-26 квітня 2024 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 21 наукову працю, серед яких: 1 розділ у колективній монографії; 5 статей в наукових фахових виданнях України, що індексуються у міжнародних науково-метричних базах; 15 публікацій у збірниках міжнародних, науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць – 8,7 д. а., з них особисто автору належить 8,3 д. а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 245 найменувань (на 30 сторінках) та 21 додатку (на 89 сторінках). Повний обсяг роботи становить 324 сторінки. Основна частина дисертації викладена на 188 сторінках і містить 12 таблиць та 46 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИНОРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні аспекти цифровізації управління виноробними підприємствами

Дослідження теоретичних аспектів цифровізації управління виноробними підприємствами є важливим для розуміння сучасних тенденцій та інноваційних підходів у розвитку підприємств, визначення основних викликів та можливостей, сприяння обґрунтуванню необхідності впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, а також забезпечення наукової бази для розробки практичних рекомендацій і стратегій з метою оптимізації управлінських процесів та підвищення якості продукції.

Теоретичним проблемам управління приділяли увагу такі вчені, як І. Ансофф, П. Ф. Друкер, Р. С. Каплан, Д. Кліланд, В. Кінг, Лоренс С. Мейсел, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Д. Нортон. Важливе місце у науковому вивченні проблем та перспектив розвитку управління підприємствами займають українські вчені О. І. Амоша, Б. М. Андрушків, В. В. Апалькова, Є. В. Афанасьєв, О. І. Бабчинська, М. Г. Білопольський, В. О. Герасимчук, Р. В. Грінченко, О. Є. Гудзь, О. Б. Данченко, Л. Є. Довгань, В. М. Жуковська, І. Я. Іпполітова, Г. В. Кошельок, Л. Г. Ліпич, Т. Г. Логутова, І. П. Отенко, О. Г. Осауленко, І. А. Павленко, Ж. В. Поплавська, Г. Г. Савіна, Г. О. Селезньова, С. Ю. Стрельнікова, Г. М. Тарасюк, В. А. Фостолович, О. А. Устенко та інші.

Дефініція «управління» широко використовується в наукових роботах вчених з економіки, педагогіки, психології та інших сфер діяльності людини. Проте визначення і характеристика безпосередньо категорії «управління» наводиться в дослідженнях не так вже і часто. Зокрема, визначення поняття «управління» та розкриття його основних функцій знайшли відображення у

роботах таких дослідників, як О. В. Баєва, М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака, І. І. Драч, Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш, Н. М. Яркіна та інших.

І. І. Драч зазначає, що на рівні семантичного аналізу поняття «управління» зумовлює необхідність тлумачення значень лексичних одиниць, які його описують, а саме лексем «керувати», «направляти», «діяльність» і «дія» [17]. Н. М. Яркіна наголошує, що у сучасній економічній літературі разом з поняттям «управління» («управління підприємством») широко вживають поняття «менеджмент» («менеджмент підприємства»), при цьому одні автори ототожнюють ці поняття в своїх працях, а інші пропонують розмежовувати [18, с. 131].

Для подальшого дослідження проаналізуємо сучасне тлумачення даного терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика змісту категорії «управління»

Автор	Визначення
О.В. Баєва	це загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі
Бурмака М.М., Бурмака Т.М.	в узагальненому вигляді управління – це циклічно повторюваний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, у якому послідовно на основі обробки вихідної інформації про стан об'єкта та оцінки оточення розробляється план досягнення мети та міри для його реалізації, здійснюється передача впливів на об'єкт управління та контроль їх виконання, корегування плану в залежності від зміни умов оточення та стану об'єкта, розробка та передача нових впливів, обраних з множини варіантів, що забезпечують досягнення конкретної мети при оптимальних витратах ресурсів
І.І. Драч	наступні основні підходи до визначення управління: - діяльнісний, з позицій якого управління трактується як: діяльність; вплив однієї системи на іншу, однієї людини на іншу або групу; - системний, який характеризує управління як процес переведення системи з одного стану в якісно новий і передбачає наявність у ньому сукупності взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети; - соціально-психологічний, який розкриває сутність управління в першу чергу як взаємодію суб'єктів, під якою розуміється процес їх взаємопов'язаної та взаємозумовленої зміни

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	у найширшому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети
О.С. Юрков	процес впливу на систему для переведення її в новий стан або для підтримки її в певному режимі; цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин
Н.М. Яркіна	- управління як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм; - управління як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки; - управління як цілеспрямована, інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління; управління як процес – сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу; - управління як керівний орган – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого; - управління розглядається і як мистецтво, тобто здатність ефективно застосовувати й поєднувати теоретичні знання та практичний досвід у конкретних умовах місця й часу (у конкретних господарських ситуаціях)

Джерело: систематизовано автором на основі [17-22]

Таким чином, можна зробити висновок, що категорія «управління» має багатоаспектний зміст. Ці аспекти (науковий, динамічний, творчий, застосування знань та досвіду, психологічний тощо) в діалектичній єдності створюють вектор системного цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою певної системи функцій, методів, інструментів з використанням відповідних технологій та технічних засобів для досягнення поставленої суб'єктом управління мети.

Система управління (суб'єкт управління) впливає на об'єкт управління шляхом застосування певних функцій управління, які надають вектори змін стану об'єкта управління.

Н. М. Яркіна вказує, що зміст управлінської діяльності характеризують такі функції управління:

- загальні – взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування (розміру, організаційно-правової форми тощо), наявності або відсутності того чи іншого об'єкта або процесу в його керованій підсистемі;
- конкретні – види управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства [18, с. 134].

До загальних функцій управління належать організація, планування, облік, контроль, аналіз та прийняття рішень (регулювання).

На підставі такої точки зору управління можна представити наступним чином (рис. 1.1).

Конкретні функції управління Н. М. Яркіна пропонує класифікувати таким чином:

- за процесами управління (функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом тощо);
- за структурними підрозділами управління (функції управління корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором тощо);
- за напрямками діяльності підприємства (функції управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю);
- за елементами виробничо-господарської діяльності (функції управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо);

– за економічними категоріями (функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, собівартістю продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками тощо) та іншими ознаками.



Рис. 1.1. Схема процесу управління за допомогою загальних функцій управління

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеного аналізу ми пропонуємо авторське визначення управління в умовах цифровізації як процесу адаптації управлінських практик та інструментів до цифрових технологій для підвищення ефективності організацій. Це включає використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, автоматизації процесів та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації діяльності.

Одним із видів конкретизації поняття «управління» щодо підприємства є дефініція «управління підприємством». Цей термін надзвичайно широко застосовується в наукових дослідженнях та практичній діяльності, але, як правило, спеціально не визначається і не розкривається його сутнісний зміст.

Проте в окремих дослідженнях автори приділяють увагу розкриттю цього терміну.

Можна погодитись з думкою Н. М. Яркіної [18, с. 10], яка визначає управління підприємством як елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжується поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядалося управління підприємством, в його основі лежить поділ праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності; сутність управління підприємством полягає в здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління.

Процеси управління сучасними підприємствами пов'язані з їх цифровізацією. У зв'язку з цим актуальність формування теоретичних основ економіки та практичної діяльності суб'єктів господарювання в новому цифровому середовищі набуває все більшої значущості.

В останні роки в українській економіці спостерігається тенденція до впровадження та поширення цифрових технологій, особливо це стосується підприємств приватного сектору, оскільки вони є більш гнучкими і зацікавленими у потенціалі цифрових технологій. Цифровізація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності бізнесу, його адаптації до умов сьогодення. Стратегічний напрям на впровадження цифровізації зазначено в Стратегії цифровізації ООН [23].

В ЄС у 2015 році запропонована Стратегія Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market – DSM) Європи. Оскільки Україна підписала з ЄС Угоду

про асоціацію (УА), в 2018 році Урядовий офіс з питань європейської та євроатлантичної інтеграції на виконання УА розробив Дорожню карту інтеграції України до Єдиного цифрового ринку Європи [24]. За різними джерелами, в 2013–2017 роках наша країна посіла перше місце в Європі та четверте місце у світі за обсягом фінансових потоків і кількістю завдань, що виконуються на цифрових робочих платформах. Україна також посідає перше місце у світі в ІТ-фрілансі. Фріланс у сфері ІКТ в Україні зріс на 27% лише у 2017 році [25].

Незважаючи на обмежені ресурси, Україні необхідно вже зараз докласти максимальних зусиль для переходу на засади цифрової економіки, оскільки зволікання може назавжди закрити можливість інтеграції України в світову економіку як повноправного суб'єкта. В прийнятій Концепції розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018-2020 роки та затвердженому плані заходів щодо її реалізації зазначається, що підсумком їхнього виконання буде зростання ВВП та збільшення інвестицій в економіку України. Але для успішної реалізації обраної стратегії необхідно чітко визначити цілі та напрями їх досягнення. Зокрема необхідно чітко розуміти сутність поняття «цифровізація» та його відмінності від семантично схожого терміну «автоматизація», оскільки навіть фахівці, задіяні у процесі цифрової трансформації економіки, часто плутають ці два терміни.

На наш погляд, така помилковість тлумачення термінів спричинена багатьма факторами, серед яких можна виділити: недоліки освітньої системи, яка у навчальному процесі часто не приділяє достатньої уваги тлумаченню актуальних для сьогодення термінів; намагання вищого керівництва державних та приватних організацій залучити нові інструменти у діяльність підпорядкованих їм установ без розуміння специфіки та відмінностей таких інструментів; некоректно складені бізнес-плани розвитку підприємства, у яких приділяється увага лише впровадженню окремих інструментів автоматизації заради підвищення ефективності діяльності, але ігнорується важливість

комплексного впливу інструментів цифровізації на трансформацію підприємства у довгостроковому періоді.

У Стратегії цифровізації ООН цифровізація визначається як процес використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі організації, включаючи створення нових або вдосконалених способів надання послуг та поліпшення якості наданих послуг. Йдеться у Стратегії і про відмінність цифровізації від оцифровки, під якою розуміють процес перетворення фізичної інформації в цифрові формати. Зазвичай він керується технологіями, які зосереджені на підвищенні ефективності шляхом автоматизації існуючих процесів [26].

Згідно Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [26]. Проте ми вважаємо таке тлумачення занадто вузьким, оскільки процес цифровізації не обмежується застосуванням нових технологій. Такі технології дозволяють спростити і навіть автоматизувати певні процеси, але вони не ведуть до цифрової трансформації. Такої точки зору дотримуються й інші науковці, вказуючи на невдалість визначення з огляду на характер явища, яке це поняття намагається описати [27, с. 30].

Цифровізація як явище економічної діяльності має безліч інтерпретацій, і різні наукові школи трактують зміст цього терміна по-різному. Можна виділити такі поняття, також близькі за змістом, як «інформаційна економіка», «економіка Інтернету», «електронна економіка». Поняття цифрової економіки («digital economy») має на увазі ті сектори економіки, діяльність у яких заснована на використанні цифрових технологій [28, с. 31].

Можна підтримати точку зору Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої, О. В. Кубатка, І. М. Сотник, Ю. М. Завдов'євої, що можливі два підходи. У вузькому розумінні цифровізація означає процес переходу від аналогового до

цифрового методу запису і передачі інформації [29, с. 11]. У широкому розумінні цифровізація (діджиталізація – digitalization) означає процес трансформації господарських систем, при якому зростає використання цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій у господарській діяльності як окремих домогосподарств і підприємств, так і національної економіки в цілому. Зазначену трансформацію можна також назвати переходом до «цифрової економіки». Як своєрідні синоніми «цифрової економіки» вживаються також терміни: «нова економіка» (new economy), «Е-економіка» (E-economy), «мережева економіка» (network economy) тощо [29, с. 13].

Цифровізація, в сучасному її розумінні, має на меті не стільки вдосконалення і автоматизацію процесів, хоча це найчастіше необхідно, скільки цифрову трансформацію бізнесу. Бізнес може поміняти акценти або радикально змінитися, але цифрова трансформація змінює продукт, взаємини з клієнтами і постачальниками, позиціонування підприємства, і це відрізняє поняття «цифровізація» від «автоматизації», яка, як правило, частково оптимізує діяльність підприємства, але зберігає спосіб ведення справ у компанії.

Відмінності цифровізації та автоматизації доцільно розглянути на прикладі виноробного підприємства, оскільки виноробна галузь є дуже перспективною для залучення цифрових технологій до всіх ланок діяльності, від дослідження ринку до реалізації готової продукції та інвестування в подальший розвиток. Наприклад, впровадження ERP-систем (систем планування ресурсів підприємства) принципово нічого не змінює, у кращому разі робить прозорими процеси матеріального і фінансового обліку. Але може стати платформою, на якій можна далі будувати нові способи взаємодії з співробітниками та контрагентами. Так само і безперервний збір записів з контролерів систем управління на виноробному підприємстві з подальшим їх аналізом, побудовою і перевіркою гіпотез про причини збоїв обладнання відноситься до цифровізації. А автоматичне формування таблиць з графіком

діагностичних перевірок обладнання – типова задача автоматизації виробничого процесу.

Отже, на основі проведеного аналізу ми пропонуємо авторське визначення цифровізації як процесу трансформації соціально-економічних систем на основі інтеграції цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що передбачає впровадження електронно-цифрових пристроїв, засобів і систем, встановлення електронної комунікації між ними для створення комплексного кіберфізичного простору та оптимізацію людської діяльності через використання цифрових інструментів.

З метою визначення цифрової системи управління виноробними підприємствами нами описані такі поняття цифрової економіки, як цифрова трансформація, цифрова економіка, цифровий продукт, інформаційні технології та цифрові технології (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Визначення термінів в рамках цифрового контексту системи управління підприємствами

Джерело: складено автором

Цифрові технології створюють нові бізнес-цінності. В. М. Жуковська зазначає, що розвиток штучного інтелекту та машинного навчання потребує трансформації управління кадрами та удосконалення їх підготовки для цифрового розвитку в торгівлі та інших галузях [30, с. 16]. Як зазначає О. С. Літвінов, відтворення штучного інтелекту в корпоративному середовищі може бути складним і відповідальним процесом, однак при ретельному плануванні та виконанні він може допомогти організаціям скористатися перевагами штучного інтелекту і залишатися конкурентоспроможними в бізнес-середовищі, що стрімко розвивається [31].

О. Є. Гудзь та С. Ю. Стрельникова досліджують організаційно-інформаційне забезпечення розвитку підприємств у цифровій економіці, вплив інформаційного забезпечення на управління, ризики та можливості цифрового управління. Сучасний розвиток цифрових технологій показує, що бізнес швидко розвивається і потребує ефективного організаційно-інформаційного забезпечення [32, с. 10].

Як зазначають Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева, О. В. Кубатко, І. М. Сотник, Ю. М. Завдов'єва, завдяки процесам цифровізації підприємствам вдається отримати істотні економічні та еколого-економічні переваги [29, с. 18]. Основними з них є такі:

- економія витрат (скорочуються видатки опрацювання покупки; фізичні активи, зокрема, матеріальні магазини замінюються на електронні);
- збільшення обсягів продажів (завдяки кращій комунікації між продавцями і клієнтами, додатковим маркетинговим можливостям тощо);
- зростання продуктивності праці (завдяки скороченню часу опрацювання покупки і обслуговування покупців);
- оптимізація процесів ціноутворення (збільшуються можливості урахування різних факторів, що можуть впливати на ціну продажу та застосування більш гнучких методів ціноутворення);
- зменшення економічних втрат від екологічних ефектів.

Застосування системного підходу до організації управління розширює поняття відкритої системи виноробних підприємств. Система управління включає зворотний зв'язок, який відображається у взаємодії готового продукту виноробних підприємств з ресурсами та зовнішнім середовищем системи, що виражається у сукупному доході. Зовнішнє середовище системи формують компоненти, за допомогою яких система управління здійснює прямий та зворотний зв'язок.

Система управління виноробними підприємствами формулює поліструктурну та динамічну систему, що підпорядковується закономірностям менеджменту з погляду об'єктивних та стійких зв'язків між бізнес-процесами та впливає на прибутковість діяльності, адаптується до цифрової економіки з цифровими інструментами. У методології управління використовується системний підхід та системні принципи, які беруться за основу системи управління виноробними підприємствами (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Визначення принципів формування управління виноробними підприємствами

Джерело: складено автором

Цифровий процес являє собою інноваційний процес організації на основі цифрової трансформації бізнес-процесів, що адаптуються до глобальних трендів ринку. Сучасні комунікаційні засоби, технології та методи використовуються в системі управління виноробними підприємствами.

Цифровізація впливає на комунікації у бізнесі, забезпечує гнучкість реакції та дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність комунікацій. Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси залежить від рівня цифрової бізнес-комунікації. Цифровізація розширює потенціал цифрової комунікації у системі управління підприємствами з погляду стратегій розвитку, програм, контрактів.

Визначення інформаційних процесів та інформації наочно свідчить про неоднозначність термінів. В інформаційному процесі інформація удосконалює бізнес-процеси підприємства і менеджери ухвалюють управлінські рішення у ринкових умовах. Проблемний інформаційний процес адаптується у задачах розвитку системи управління підприємствами у контексті цифрової економіки.

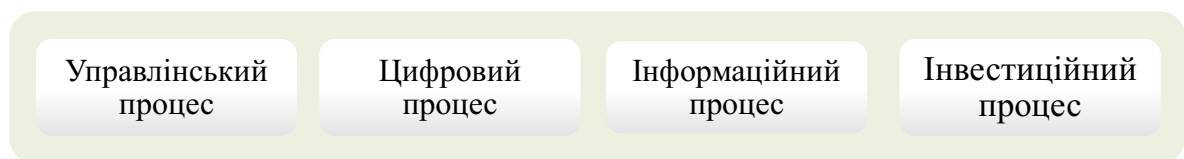
Цифрові процеси оновлюються в інвестиційному процесі та залучають інвестиції на підприємство. Міжнародні інвестиційні процеси розвиваються внаслідок глобалізації бізнесу та зміцнення економіки транснаціональних корпорацій. Перехід до цифрової економіки поліпшує потенціал бізнесу, підвищуючи рівень інтегрованості з глобальними електронними ланцюжками цінностей. Розвиток цифрового ринку дозволяє реалізувати інвестиційний процес, враховуючи особливості інвестицій та тенденції розвитку ринку інвестицій. На світовому ринку компанії інвестують у проекти, спрямовані на переведення бізнесу у цифрові формати та відновлення цифрових інфраструктур, зокрема у системи швидких платежів, великі дані, хмарні технології та штучний інтелект.

Інвестиційний процес є складною економічною категорією, специфіку якої демонструє динаміка інвестицій та зв'язок із суб'єктами інвестицій у досягненні цілей. Суб'єктами інвестиційної діяльності на виноробних

підприємствах є держава, іноземні інвестори, підприємці, фінансові інститути для інвестування капіталу з метою отримання прибутку і досягнення корисного ефекту для інвестора.

Інвестиційний процес є єдністю фінансового, трудового, матеріального, інноваційного, інвестиційного ресурсу та інструментів впливу держави щодо залучення інвестицій, втілення інтересів економічного зростання та цифрового розвитку, становлення раціональних структурних пропорцій бізнесу.

Формування системи управління виноробними підприємствами залежить від інвестування управлінського, інформаційного, цифрового процесу. Поділ має умовне значення у розрізі інвестиційного, управлінського, інформаційного та цифрового процесу (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Логіка процесів у цифровій системі управління
виноробними підприємствами**

Джерело: складено автором

Результативність цифровізації систем управління підприємствами визначає інформаційний процес з метою обробки інформації, удосконалення процесів прийняття рішень. Оскільки інформаційний процес інтегрується у цифрову економіку, підприємства акредитують механізми збирання, обробки, передачі інформації. Спиратися лише на досвід чи практику керівництва не є доцільним.

Оновлення даних у цифровому процесі допомагає управляти бізнесом. Інформація в цифровому процесі впорядковує цифрові продукти та входить до нематеріальних активів виноробних підприємств. Інформація представляє ресурси цифрової економіки, формує інформаційний потік у кіберпросторі. В

управлінні підприємствами акцент зроблено на впорядкованій інформації, в той час як дані надають лише частковий обсяг інформації. Повна інформація про дані та відомості визначає їхній статус. Основою економіки є інформація та її кількісні й якісні потоки у мікро- та макропроцесах суспільних структур.

В Додатку А наведені визначення термінів щодо системи управління виноробними підприємствами в контексті цифрової економіки

На основі інформаційно-математичного підходу, що на сучасному етапі розвитку науки є найбільш оптимальним, вченими було створено моделі інформаційної мікроекономіки та екології. Ці моделі дозволяють аналізувати закономірності інформаційних процесів і прогнозувати проблеми у сфері менеджменту, маркетингу та навколишнього середовища [33, с. 476]. Інформаційний процес визначається обміном інформації та інтегрується з інформаційним потоком, технологіями і ресурсами, створює цифровий процес. Нами висувається гіпотеза, що система управління виноробними підприємствами набуває упорядкований інформаційний простір в інформаційному процесі. Синергетичний ефект визначає взаємодія складових елементів інформаційного простору, а саме – інформаційного поля та інформаційного потоку. Інформаційний процес збільшує цифровий процес на основі інформаційних технологій в цифровій економіці.

Цифрова економіка використовує штучний інтелект з метою аналізу інноваційних процесів через цифрові мережі та враховує ринкову ситуацію. Цифрова оцінка економічного методу визначає можливі амплітуди коливань у ринковому попиті й пропозиції. Штучний інтелект долучається до цифрової системи управління підприємствами; штучно оцінюються можливі технологічні вимоги, альтернативи матеріалів, потреби у кадрах, фінансах, організаціях та ресурсах. Застосування цифрової економіки у системі управління сприятиме цифровому розвитку виноробних підприємств залежно від трендів бізнесу та глобальної економіки.

Індустріальне зростання виноробних підприємств збільшує потребу в цифрових рішеннях. Інвестиційні можливості розвитку підприємств ініціюють

цифрову систему управління. Підприємства інноваційного розвитку прагнуть до цифрової системи управління з характерними імперативами індустріальної та цифрової економіки в Україні, що наведені в Додатку Б.

1.2. Генеза розвитку та цифрової зрілості виноробних підприємств

В різних галузях науки широко використовується категорія «розвиток», яка має давню історію, починаючи з античної філософії.

Питання розвитку підприємства досліджували Я. В. Борисенко, М. М. Бурмака, І. І. Вініченко, О. М. Вініченко, В. О. Занора, Ю. С. Погорелов, В. Ф. Кифяк та інші.

Для подальшого дослідження проаналізуємо сучасне тлумачення даного терміну (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика змісту категорії «розвиток»

Автор	Визначення
Я. В. Борисенко	– розвиток – це процес, який спрямований на досягнення певного результату; – розвиток пов'язаний із виникненням якісно нового. Ця характеристика є важливою, оскільки в сьогоденні умовах розвиток системи передбачає перехід соціально економічних систем у якісно нові стани. Без цього системи не розвиваються; – розвиток пов'язаний з виникненням, трансформацією або зникненням елементів і зв'язків. Це означає, що розвиток системи можливий лише у разі її постійного змінювання. Лише у цьому випадку може виникати щось нове; – задоволення власних потреб і потреб інших. Розвиток здійснюється заради задоволення внутрішніх потреб або потреб елементів зовнішнього середовища; – розвиток триває від створення до припинення функціонування системи, тобто протягом усього її життєвого циклу; – однією із цілей забезпечення розвитку системи є зміна її цільової ефективності, яка може бути як позитивною, так і негативною; – для розвитку характерне циклічне відтворення постійної схеми функцій.
І. І. Вініченко	В науковій літературі увага стосовно розвитку здебільшого акцентується на трьох взаємопов'язаних процесах: – зміни (розвиток відбувається під впливом реалізації політики певної світоглядної спрямованості); – зростання (збільшення кількісних параметрів об'єкта);

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення
І. І. Вініченко	– поліпшення (розвиток розглядається частіше в соціальному контексті)
О. М. Вініченко	Розвиток – це зміни, пов’язані з перетворенням внутрішньої будови об’єкта, в структурі, що представляють собою сукупність взаємопов’язаних елементів, зв’язків і залежностей
В. Кифяк	Розвиток підприємства, як самостійна категорія, характеризується такими ознаками: 1) процесність; 2) динамічність; 3) цілеспрямованість; 4) досягнення корисного ефекту; 5) якісні і кількісні зміни структури функціонування; 6) вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; 7) адаптивність (координованість з розвитком зовнішнього середовища).
Ю. В. Погорелов	Розвиток – це загальнонаукова категорія, яку можна розглядати з трьох сторін: – як закон (перехід від одного буття до іншого); – як принцип (іманентна риса буття); – як явище (протилежність буття, яке знаходиться в незмінному стані). Розвиток підприємства – це безупинний процес, який відбувається у відповідності з програмою зміни станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній.
С. А. Серeda	Розвиток можна визначити як закономірний процес переходу кількісних змін в якісні, протягом якого відбувається переміщення предметів та явищ від низького до вищого, від старого до нового. Причому процес переходу кількості в якість є в той же час зворотнім, оскільки під впливом нових якісних змін відбувається зростання кількісних. Категорія містить наступні важливі складові: рух, процес, зміна. Характерними ознаками розвитку є також незворотність, направленість (спрямованість) і закономірність.
М. Л. Смульсон	– антонімом поняття «розвиток» є не деградація, а саме функціонування, тобто циклічне відтворення постійної системи функцій. Інакше кажучи, відсутність розвитку, хоча і характеризує «спокійне стабільне функціонування», ніяк не може розглядатися як позитивна характеристика життєвої ситуації. – відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу. – за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішньо взаємопов’язану лінію. В результаті розвитку виникає нова якість, яка виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів та зв’язків).

Джерело: складено автором на основі [34-39]

Таким чином, поняття «розвиток» є складним, багатоаспектним і таким, що об'єктивно реалізується в живій природі, окремій людині, регіоні, державі, континенті, в науці тощо. Напрямки розвитку можуть бути як позитивними, так і негативними (деградаційними). Але в будь-якому випадку розвиток – це альтернатива звичайному функціонуванню підприємства.

В. О. Занора зазначає, що зацікавленість учених та фахівців категорією «розвиток» зумовлена видозміною концепції функціонування підприємств, що передбачає розуміння розвитку як основного атрибуту діяльності – зараз розвиток науковцями розглядається як процес, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та його виживання в ринкових умовах. Раніше ж розвиток розглядали як процес, що мав місце лише в тому випадку, якщо підприємство стабільно здійснювало свою діяльність, тобто як наслідок стабільного функціонування [40].

Якщо раніше розвиток сприймався в якості похідної від здійснення підприємством діяльності («стабільне функціонування заради розвитку»), то надалі він перетворюється на її основу, підґрунтя («розвиток заради функціонування»), а на сьогодні є її метою функціонування («розвиток заради розвитку») [40].

Таким чином, розвиток підприємств, зокрема виноробних, є передумовою, важливим чинником досягнення стадії їх ефективного функціонування.

Розвиток підприємств на засадах цифровізації є визначальним чинником, що буде визначати їх успішне подальше функціонування, забезпечуючи необхідний рівень ефективності управління, конкурентоспроможності та прибутковості, адаптивності до мінливого середовища за рахунок оптимізації потенціалу підприємств.

Саме тому під розвитком управління ми розуміємо систематичний процес підвищення кваліфікації та компетенцій керівників для покращення їхньої здатності ефективно керувати організацією, що передбачає адаптацію

до нових технологій та методів роботи, а також підвищення мотивації і продуктивності персоналу.

Цифрова економіка розвивається та змінює традиційну основу ведення бізнесу. Стратегічне спрямування інвестицій у цифрову економіку збільшує потенціал підприємства, встановлює цілі та розв'язує задачі цифрової системи управління, поліпшує когнітивний потенціал людини. Промисловий Інтернет пропонує дійсну базу цифрових процесів і технологій, яка застосовується у сфері економічної діяльності підприємств. Цифрові трансформації можуть бути описані як зміни, пов'язані з цифровими технологіями, цифровими бізнес-моделями та когнітивною поведінкою користувачів на споживчих ринках та ринках засобів виробництва, праці, інвестицій, іноземних валют, цінних паперів, інновацій, інформації.

Н. В. Захарченко підкреслює, що сталий економічний розвиток сучасних компаній різної функціональної спрямованості в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища і високої конкуренції неможливий без пошуку нових інноваційних методів управління [41]. Цифровий розвиток поліпшує потенціали підприємств на базі цифрових технологій, розв'язує глобальні завдання цифровізації. Проблеми підготовки підприємств до цифрової трансформації є задачами попередньої діагностики цифрової зрілості реципієнтів дослідження.

Практика цифровізації випереджає теоретичні дослідження в галузях знань, демонструє приклади, як працюють підприємства. Ринкові цифрові лідери Google, Apple, Facebook та Amazon визначають цифрову парадигму, згідно з якою на перший план виходять потреби клієнтів нового покоління, що прагнуть постійного доступу до сервісів та негайного надання послуг. Таким чином, ІТ-корпорації та постачальники програмного забезпечення зосереджують увагу на зміні платформ надання товарів і послуг ринковим замовникам.

Глобальним цифровим мейнстримом є проект США Efficient Vineyard Project. За проектом цифрові датчики здійснюють моніторинг стану ґрунту та

рослин, а зібрані дані аналізують у поєднанні з наземним спостереженням. Проблеми цифрової трансформації глобального бізнесу сформульовані у публікаціях [42-48], в яких Індустрією 4.0 визначається Індекс зрілості в формуванні цифрової трансформації компаній; тренди, ризики, соціальні детермінанти цифрової економіки; інструменти цифрового бізнесу; концептуальна архітектура екосистеми цифрового сектора; цифрові бізнес-стратегії тощо. Цифровий бізнес має наміри діагностувати цифрову зрілість суб'єктів для попередження ризиків на глобальному ринку.

Цифрова економіка використовує ресурси та сервіси на основі великих даних, нанотехнологій, штучного інтелекту, блокчейну, квантових технологій, Інтернету, робототехніки, сенсорики, бездротового зв'язку, віртуальної та доповненої реальності, а також глобальних інформаційних систем та систем глобального позиціонування. Для підготовки підприємств до цифровізації оцінюється їхня зрілість через такі критерії, як зрілість та приблизна зрілість, спроможність і нездатність до освоєння цифрової економіки. Оцінка вимагає не лише статистичних спостережень, а й великих даних, пов'язаних з інформаційною системою управління підприємствами та системами електронної торгівлі.

Умови сучасного бізнесу такі, що великі дані, штучний інтелект, цифрові технології визначають тренд цифрового розвитку. Практика використання цифрової системи управління випереджає правове наповнення цифрової економіки. Для цифрової трансформації реципієнтів ринку прийнято такі законодавчі акти, як Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» [49], Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2811-IX від 01.12.2022 [50], Розпорядження від 17 січня 2018 р. № 67-р. «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо реалізації» [26]. Кабінет міністрів України схвалив «Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації

системи управління державними фінансами на період до 2025 року» [51]. У законодавстві України зведено норми щодо опанування цифрової економіки, використання потенціалів електронних бізнесів.

Огляд чинного законодавства України надає змогу характеризувати цифрові рішення та оцінювати цифрову зрілість бізнесу. Отже, наголошуємо, що нормативно-законодавча база цифрового розвитку в Україні регламентує цифровий розвиток підприємств і сприяє формуванню великих обсягів інформації як форми інвестицій; сприяє цифровій компетенції персоналу; передаванню, обробці та зберіганню даних; скорочує ризики цифрових рішень у розвитку процесів ІТ-інфраструктури.

Рішення підприємств використовувати цифрові технології в управлінні удосконалює бізнес-процеси та збільшує пов'язані з ними ефекти. У цифровій економіці використовують цифровий підхід і визначають цифрові структури управління. Критерії ефективності управління керівниками регламентовані у системі цифрового управління, яка передбачає формування та використання нових професійних знань у галузі цифрової економіки. Цифрова економіка обговорюється у науковому середовищі з точки зору оцінювання цифрової зрілості підприємства для досягнення цілей та отримання ефекту від цифрових технологій.

Цифрова зрілість полягає в інтеграції бізнес-структур, процесів та людського капіталу у сфері цифрової економіки. Практики оцінюють цифрову зрілість підприємств для впровадження та розвитку цифрового бізнесу на глобальному ринку з метою збільшення прибутку. Наразі немає універсального методу оцінки цифрової зрілості підприємств. Розуміння дефініції «цифрова зрілість» є актуальним напрямком оцінювання результатів у цифровій економіці. У публікаціях визначено поняття цифрової зрілості для впровадження цифрових технологій на глобальному ринку (Додаток В). Для аналізу цифрової зрілості підприємств розглянемо платформи з моделями оцінки цифрового розвитку.

Аналітичне агентство Arthur D. Little дослідило результати цифрової трансформації підприємств методом опитування. Очікувані висновки підтвердились, але були й несподівані результати. Зміна бізнес-моделей у цифрових процесах посилила міжгалузеву конкуренцію.

Бізнес, що втратив конкурентоспроможність через цифрову економіку, часто не аналізував цифрову зрілість процесів. Деякі підприємства визначили цифрову зрілість, перейшли до цифрової трансформації та оцінили її ефект. Однак більшість ігнорує загрози цифрової економіки, повільно розвиває цифрові процеси та зіштовхується зі зростанням конкуренції. Індустріальні підприємства часто не оцінюють цифрові процеси, що унеможливорює досягнення лідерських позицій на глобальному ринку, зокрема, у виноробстві.

Підприємства використовують цифрові технології для управління, але наразі не оцінюють цифрову зрілість бізнес-процесів. Вони адаптуються до цифрових систем управління та вдосконалюють процеси цифрової економіки, проте оцінка зрілості цифрових процесів не здійснюється. Проблема полягає у трансформації менеджменту та відсутності цифрової зрілості підприємств у сферах цифрової економіки.

Побічно рівень цифрового розвитку процесів на підприємствах визначають інтенсивністю праці управлінців, чи коефіцієнтом завантаження оперативної діяльності. Постійне вирішення невідкладних операційних завдань керівником може свідчити про потребу у ретельному аналізі зрілості бізнес- та цифрових процесів.

Перехід на цифрову економіку пов'язаний із процесним підходом, закріплює технології та маршрути робіт, регламентує виконавців, вивільняє керівників у оперативному процесі, створює фундамент цифрової трансформації підприємств. Цифрова економіка призводить до оцінки зрілості бізнес-процесів, цифрових моделей, адаптивних систем менеджменту.

Вперше моделі зрілості процесів описані Філіпом Б. Кросбі у книзі «Quality is Free», де були визначені рівні застосування системи менеджменту якості. Згодом Рон Радік та Уотс Хемфрі адаптували моделі зрілості до

виробничих процесів. Уотс Хемфрі запропонував концепцію оцінювання зрілості та аналізу структури виробничих процесів. Результати оцінки структурних процесів були проаналізовані в Software Engineering Institute та опубліковані у книзі Уотса Хемфрі «Managing the Software Process» [52].

Для оцінки цифрової зрілості процесів бізнесу застосовуються моделі, що відповідають міжнародним стандартам ISO – Міжнародної організації стандартизації. Стандарт ISO-35 «Інформаційні технології» розглядає модель оцінки зрілості процесів [53]. ISO-35 стандартизує характеристики ІТ-обладнання, методи ІТ-безпеки, кодування інформації, аспекти ПЗ, взаємодію з відкритими системами, технікою та хмарними обчисленнями, а також інформаційне обладнання.

Бізнес-процеси оптимізують із застосуванням штучного інтелекту з метою підвищення їхньої ефективності через цифрову трансформацію підприємств. Цифрова зрілість процесів оцінюється у стратегіях бізнесу з порівнянням результатів із практикою галузевої індустрії. Стандарти ISO-35 роблять внесок в адаптацію бізнесу до цифрової трансформації компаній, а оцінки цифрової зрілості допомагають визначити ефективність впровадження цих стратегій та рівень готовності бізнесу до цифрових змін.

Для виявлення загальних тенденцій, вибору ефективного інструменту оцінки та вирішення завдань було проаналізовано моделі оцінки цифрової зрілості підприємств, розроблені різними авторами (додаток Г).

З огляду на виявлені недоліки цих моделей, ми пропонуємо нову модель оцінки цифрової зрілості підприємств, яка враховує найкращі практики та включає певні покращення для підвищення її ефективності та точності.

Нова модель, яка отримала назву «Модель оцінки цифрової зрілості виробничих підприємств», включає ключові елементи з існуючих моделей, одночасно усуваючи їхні слабкі сторони. Модель оцінки цифрової зрілості виробничих підприємств акцентує увагу на цілісності та результативності даних, використовуючи аналітичну інформацію, що базується на штучному інтелекті. Це дозволяє покращити цілісність даних та забезпечити

результативне завершення процесів. Регулярний моніторинг автоматичних звітів за ключовими параметрами результативності допомагає підтримувати актуальність даних та своєчасно виявляти відхилення.

Для порівняльної діагностики Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств використовує методику порівняльної оцінки, що дозволяє аналізувати поточний стан підприємства. Інструменти самодіагностики, доступні для користувачів, дозволяють підприємствам самостійно проводити аналіз і оцінку своїх цифрових можливостей.

Алгоритм оцінювання відмінностей між необхідним рівнем розвитку в умовах цифрових технологій та поточними параметрами є ще одним важливим компонентом Моделі оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств. Цей підхід допомагає оцінювати коефіцієнти ефективності використання потенціалу, що сприяє точнішому визначенню потреб підприємства в розвитку.

Однією з ключових переваг Моделі оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств є формування функціональних блоків для оцінки та розвитку потенціалу підприємства. Ці блоки враховують технологічні, організаційні та культурні аспекти, що забезпечує всебічний підхід до оцінки цифрової зрілості. У Моделі оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств також реалізовано покращення для усунення недоліків існуючих моделей.

По-перше, Модель передбачає регулярне оновлення даних та рекомендацій відповідно до новітніх тенденцій та технологій у цифровій трансформації. Це гарантує, що підприємства завжди матимуть актуальну інформацію для прийняття рішень.

По-друге, Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств адаптована для використання різними підприємствами, незалежно від їх розмірів. Це досягається шляхом можливості спрощення або деталізації окремих компонентів відповідно до ресурсів та можливостей конкретного підприємства.

Нарешті, Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств надає конкретні технологічні рекомендації на основі результатів оцінки, що допомагає підприємствам зрозуміти, які технології необхідно впровадити для досягнення цифрової зрілості.

Таким чином, нова Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств інтегрує найкращі практики з існуючих моделей та включає покращення, спрямовані на підвищення її ефективності та точності. Це дозволяє підприємствам більш ефективно керувати своєю цифровою трансформацією та досягати високого рівня цифрової зрілості.

Цифрова трансформація змінює концептуальні підходи до формування системи управління підприємствами в стратегії цифрової трансформації бізнесу. В стратегіях діють цифрові системи управління підприємствами, які призначені для результативного управління великим та складним бізнесом. Аксель Уль та Ларс А. Голленія визначають новітню концепцію методології управління трансформацією бізнесу в науковій праці «A handbook of business transformation management methodology» [47].

Концепція систематизує погляди на розуміння одночасної взаємодії архітектури бізнесу, системи управління та цифрового управління. Аксель Уль та Ларс А. Голленія обґрунтовують думку, що існує низка підходів до впровадження концепції в управлінську практику. Підходи не мають домінантних вимог щодо цифрової трансформації бізнесу та визначають особливості концепції, на відміну від традиційних підходів. Концепція демонструється у вигляді архітектури бізнесу з ресурсоощадною системою управління, доповнюється системою цифрового управління та показників. Архітектура бізнесу ґрунтується на потенціалах підприємств та впливає з цифрових рішень, що задовольняють замовників. В цифрових рішеннях реалізується ресурсоощадна система управління підприємствами.

В цифровій економіці аналізуються цифрові стратегії розвитку бізнесу, оцінюється цифрова зрілість організації та ефективність цифрових технологій, розробляються дорожні карти. Аналітичні інструменти оцінюють зрілість

організаційної структури підприємств, визначають прогнозовані результати розвитку бізнесу.

Управління вартістю відображає цілі перетворення бізнесу та визначає, як ключовими зацікавленими сторонами формуються конкурентні переваги і необхідні заходи досягнення цілей та ефектів, які мають бути оцінені. Управління ризиками охоплює стратегію та операційний ризик, що може загрожувати успіху цифрової трансформації бізнесу.

В управлінському процесі розробляють підходи, що спрямовані на виявлення майбутніх ризиків чи ризиків, невстановлених у процесі цифрового трансформування бізнесу та витрат. Трансформаційне управління процесами бізнесу регулює процеси цифрової трансформації та підвищення продуктивності. Наявні процеси проектують, перетворюють на цифрові, впроваджують зміни та оцінюють їхню ефективність.

В цифровій економіці змінюють пріоритети інформаційних технологій з метою забезпечення ефективного використання. Управління організаційними змінами регламентує кількість змін, аналізує вплив на бізнес організації та зовнішньої екосистеми, розробляє дорожні карти зростання прибутковості, визначає ролі та обов'язки у процесі цифрової трансформації та механізми контролю.

Управління потенціалом компаній і компетенціями націлюється на розвиток потенціалу, формування розширених компетенцій, навичок, ролей, необхідних для цифрового бізнесу; формує засоби, матеріали, необхідні для забезпечення персоналу; проводить оцінку набуття та реалізації знань. Програмне і проектне управління формулює підходи та методики, що будуть використовуватись у цифровому бізнесі.

Досягнення цифрової економіки стримують бар'єри розвитку внаслідок стагнації підприємств та відсутності інвестицій, старіння технологій, нестачі професіоналів та спеціалістів, нестачі цифрових технологій та цифрової техніки, доступу до великих даних, а також дисонансу програм цифрової

економіки. Система управління індустріальними підприємствами набуває цифрової зрілості в інвестиційному процесі подолання бар'єрів зростання.

Наука виходить за межі економічного уявлення бізнес-процесів, оскільки інвестори вкладають кошти у цифрову економіку. Необхідна системна методика, здатна перетворювати людське мислення, проникати у глибину та розкривати сутність цифрової економіки новими поняттями. Системи в науковій теорії описуються за допомогою концепцій «входу», «процесора» і «виходу», які визначають зовнішнє уявлення системи. Однак внутрішні описи системи відображають механізми перетворення [54].

Системи підкорюються правилам перетворення «входу» на «процесор». З урахуванням викладеного можна схематично відобразити цифрову систему управління як «процесор», підпорядкований факторам впливу. Цифрові технології характеризуються новим поколінням систем управління бізнесу – цифровою системою управління та цифровою технікою.

Цифрова система управління має «вхід» та «вихід», що використовують цифрові технології. Вхідними факторами системи управління виступають великі дані, промисловий Інтернет, штучний інтелект та новітні технології. Процесор системи обробляє великі дані для прийняття управлінських рішень на основі штучного інтелекту. Вихід системи представлений цифровою інфраструктурою, цифровими процесами та цифровими продуктами й сервісами.

У цифровій системі управління підприємствами визначається зворотний зв'язок між вхідними факторами та вихідним результатом (рис. 1.5).

Використання термінології, здатної розкрити сутність дефініцій цифрової економіки, стає проблемою глобального управління у кіберпросторі. Цифрові системи управління підприємствами характеризуються сучасними технологіями цифрової економіки як драйверами зростання глобального ринку товарів та послуг.

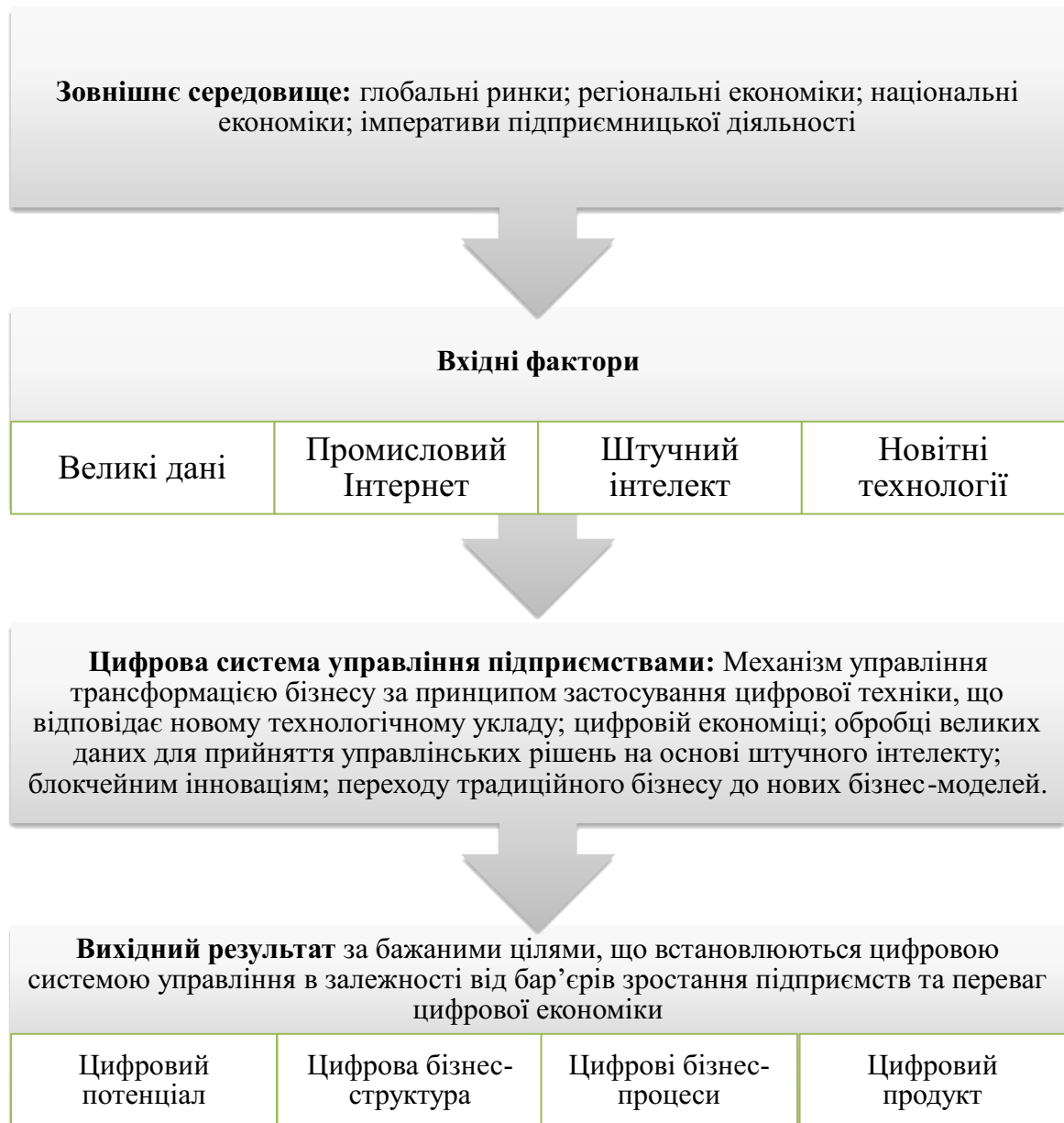


Рис. 1.5. Цифрова система управління підприємствами

Джерело: складено автором

Цифрові технології, включаючи великі дані та штучний інтелект, стали технологіями загального призначення, що мають власні характеристики. Великі дані є структурованими даними великого обсягу та різноманітності, що піддаються результативному обробленню програмними інструментами чи альтернативними традиційними системами управління базою даних та рішеннями класу Business Intelligence. Аналітики компанії IBS оцінили світовий обсяг даних такими величинами: 2003 р. – 5 ексабайтів даних (1 ЕБ =

1 млрд гігабайтів); 2008 р. – 0,18 зетабайта (1 ЗБ = 1024 ексабайти); 2015 р. – понад 6,5 зетабайтів; 2020 р. – 40-44 зетабайтів; 2025 р. – за прогнозом обсяг збільшиться ще у десять разів. Аналітики підкреслюють, що більшу частину даних будуть генерувати не звичайні споживачі, а підприємства [55].

Хмарні технології розміщують дані підприємств у зовнішньому інформаційному полі. Блокчейн вважають багатофункціональною технологією та призначають для облікового запису активів децентралізованого характеру. Цифрова платформа формулює сукупність цифрових та стандартних даних, моделей, методів та засобів, які призначають для управління в стратегічній сфері та суб'єктами управління. П. Константінідес та О. Хенфрідссон характеризували цифрові платформи як набір цифрових ресурсів, включаючи послуги, які дозволяють взаємодіяти між зовнішніми виробниками та створюють вартість [56].

В 1999 році термін «Інтернет речей» запропонував Кевін Ештон, один із засновників Центру автоматичної ідентифікації Массачусетського університету. Компанія Gartner визначає термін наступним чином: «Інтернет речей – це мережа об'єктів фізичного походження, що має вбудовану технологію, яка дозволяє їм взаємодію з довкіллям, передачу інформації про стан, отримання даних ззовні». Інтернет речей – це промисловий Інтернет речей, IoT [57]. Інтернет речей – це концепція, що описує цифрові мережі, які поєднують в собі віртуальний світ з фізичними об'єктами реального світу. Ця концепція передбачає використання вбудованої цифрової технології для взаємодії з довкіллям, що дозволяє автоматизувати та коригувати процеси розвитку без участі людини. Розумні міста як інноваційні міста використовують інформаційні технології та інші засоби для покращення якості життя, ефективності міської діяльності відповідно до інтересів покоління в економічному, соціальному, екологічному і культурному розвитку [58].

Технологія спільного споживання пов'язується з технологією розумного бізнесу. В нових технологіях споживачі беруть участь та формулюють внесок

в розвиток товару. Спільне споживання отримало назву «доступна економіка», об'єднує співпрацю споживачів, щоб переглянути ринкову поведінку за допомогою цифрової економіки, збільшити якості споживаних продуктів [59]. Спільне споживання сприймають як напрям управління процесом використання матеріальних ресурсів.

Вплив штучного інтелекту призводить до зростання ефективної економіки підприємств [60]. Цифровий важіль є аналітичною технологією електронного управління для підтримки соціальних інвестицій, що відповідає концепції підштовхування з теорії поведінкової економіки [61]. Інновації у цифровій економіці створюють нові соціальні та економічні моделі поведінки, дозволяють обирати стратегію цифрового розвитку, мету з параметричним прийняттям рішень. Необхідною є оцінка вартості потенціалу цифрової економіки [62]. Наведені терміни науковці визначають для цифрової економіки, що дозволяє зрозуміти сутність цифрового розвитку та оптимального функціонування електронних структур світового ринку. Бізнес розвивається у цифровій парадигмі шляхом розвитку нових технологій, цифрових процесів бізнесу та цифрової системи управління. Проте на шляху цифрової трансформації підприємства є бар'єри через відсутність інвестицій або зниження ефекту чи економічної ефективності бізнес-процесів. Нами запропоновано визначення потенційних можливостей та бар'єрів в схемі когерентних ідей цифрового зростання підприємств (рис. 1.6).

Ефект цифрового бізнесу визначають методами вартісного управління; аналізу процесів бізнесу; впровадження цифрових технологій; формування компетенції персоналу, рішень, стратегії ефективного застосування потенціалу підприємств. Насамперед визначають методичні засади й інструменти системи вартісного управління цифрового бізнесу, також визначаються та систематизуються бізнес-показники. Проблеми у системі вартісного управління цифрового бізнесу можуть виникати через недоліки у розумінні змісту, координації та методичного підходу, застосованого в процесі оцінки.



Рис. 1.6. Потенційні можливості та бар'єри цифрового розвитку підприємств

Джерело: складено автором

Система вартісного управління цифрового бізнесу визначає витратні, прибуткові та ринкові методи оцінки результату. Витратні методи оцінюють унікальність цифрового бізнесу для компаній, що мають нестійкі фінансові результати. Розрахунок вартості цифрового бізнесу з використанням витратних методів призводить до заниження результатів, пов'язаних із нематеріальними активами підприємств. Прибуткові методи вартісної оцінки формують результати за умов створення нових підприємств або трансформації існуючих, а також доступу до доступної та чіткої інформації про цифрові процеси бізнесу у стратегіях розвитку. Ринковий метод вартісної оцінки бізнесу використовують для ефективних та неефективних організацій в ринковій

економіці. Умовою ринкових методів є наявність альтернативних компаній у сегменті ринку. Ринкові методи стають результативними під час створення унікального цифрового бізнесу. Фінансова інформація про зміну вартості компаній набуває вигляду фінансових показників, які класифікуються у відносних показниках ROI, ROIC, RONA, CFROI та абсолютних показниках EVA, MVA, SVA. Аналіз відносних та абсолютних фінансових показників цифрового бізнесу визначається в стратегії розвитку підприємств.

Бізнес-аналіз для підприємств використовується у цифровій економіці та характеризує тенденції розвитку цифрових технологій. Цінність аналізу бізнесу представлена результатами синергетичного аналізу. Герман Хакен довів, що синергетика вивчає системи з неоднорідними підсистемами, такими як електрони, молекули, клітини, нейрони, механічні елементи, фотони, органи, тварини й навіть люди [63]. Синергетичний аналіз допомагає виявити джерела конкурентної переваги підприємств та змінити системи управління в контексті цифрової економіки.

На базі цифрових імперативів перебудовують організаційну структуру, технологічні процеси, бізнес-процеси, систему комунікацій. Водночас в моделі оцінки цифрової зрілості бізнесу при цифрових трансформаціях аналізуються результати спостережень, визначаються ефективні цифрові стратегії бізнесу в глобальному масштабі.

Бізнес-аналіз управлінських рішень ґрунтується на інформації, великих даних, оптимізації процесів бізнесу, співпраці з системою ІТ-підприємства та партнерів.

Результат бізнес-аналізу відображає стратегію цифрової економіки, що ґрунтується на ефективній комунікації та взаємодії спеціалістів, досвіді людей у реагуванні на зміни в довкіллі, системі управління ризиками, оптимізації витрат і потенціалів. Ефективна аналітика визначає конструктивність цифрової системи управління підприємствами і передбачає: ІТ-інфраструктуру та цифровізацію бізнес-процесів; безпечну систему обміну даними з метою

ухвалення ефективних рішень; бази даних, цифрові платформи без посередників. Штучний інтелект допомагає оптимізувати бізнес-процеси.

Цифрові бізнес-моделі, трансформація бізнес-процесів з орієнтованістю на використання цифрових технологій на глобальному ринку визначаються як тотальна заміна системи управління підприємствами у тренді цифрової економіки. Розвиток цифрової системи управління, що використовує новітні технології, підвищує ефективність використання цифрових бізнес-моделей. Великі дані, промисловий Інтернет, штучний інтелект та інші новітні технології формують цифрові бізнес-моделі, призводять до розвитку цифрових платформ з прямою взаємодією учасників і бізнес-моделей сервісу, таких як Software-as-a-Service, Infrastructure-as-a-Service, а також outcome-based моделі.

Оцінка цифрових бізнес-моделей застосовується з метою демонстрації результатів, виходячи зі споживання цифрового продукту та trading models на базі цифрового ресурсу бізнес-процесів або на основі монетизації персональних даних. Метод Time to Market оцінює рівень конкурентоздатності бізнес-моделей, що застосовують ідеї цифрової економіки для оновлення товарів і зниження періоду виведення товарів на ринок. Ідея виражається продуктом, продуктом MVP як Minimal Viable Product, продуктовими гіпотезами, а також продуктовими чи технологічними «фічами». Термін «фічі» визначає спеціальні деталі, елементи виробу, механізм додавання нових функцій, веб-частин, елементів дизайну у виріб.

Метод Time to Market оцінює час, коли ідея з'являється на ринку. Мінімальний час між виникненням ідей і виведенням їх на ринок характеризується можливістю організації задовольняти клієнтські потреби краще за конкурентів, домогтися довіри інвестора, завоювати ринкову частку і виграти конкурентну боротьбу.

Для оцінювання Time to Market аналізуються причини відхилень порівняно з лідерами ринкового сегмента на основі наукових методів root cause analysis [64], five whys [65], Ishikawa diagrams [66].

Завдання оптимізації діяльності підприємств з урахуванням інформаційних технологій вирішується для ефективного розв'язання управлінських завдань бізнесу. Інформаційні технології використовують для набуття конкурентної переваги у стратегії бізнесу підприємств. Оцінка показників ефективності ІТ-технологій не має однозначної відповіді через різноманітність специфіки підприємств і складності завдань, що постають перед інформаційними технологіями. Інформаційні технології є інструментом ефективної економіки, що змінює комунікативні можливості підприємств, збільшує результативність контактів у ринковому середовищі.

При впровадженні ІТ-технологій розширюється онлайн-доступ до системи управління бізнесом. Інформаційні технології модернізують інформаційні системи для споживачів ринку, знижують витрати та збільшують прибутковість підприємств. Цей процес супроводжується оптимізацією діяльності підприємства на основі цільової функції, відомої як «цільова оптимізація». ІТ-технології впливають на ефективність бізнес-процесів підприємств з метою збільшення прибутків. Завдання оптимального розподілу потенціалу підприємств має систему показників ефективності, поширену у вигляді фінансових і не фінансових індикаторів, що впливають на зміну результатів [67]. Система показників ефективності підприємств, які намагаються оптимізувати власний потенціал, є основою прийняття управлінського рішення, спрямованого на цілі й розв'язання задач стратегічного характеру.

Аналітики міжурядової організації OECD розглядають цифрову інфраструктуру у поєднанні з ефективною та доступною широкосмисловою мережею, програмними засобами та компонентами, що ґрунтуються на цифровій економіці [68]. Цифрова інфраструктура поєднується з комплексом нових технологій, ПЗ, сервісів та процесами для інформаційної комунікації в економіці та різних сферах людської діяльності. Цифрова інфраструктура забезпечує комплекс програм, сервісів і систем, таких як Bank ID, mobile ID, електронні мережі, EDI, API, стандарти ISA, цифрові платформи та інші

цифрові інструменти. Централізована цифрова інфраструктура технічних і технологічних засобів піддається впливу телекомунікаційних мереж, цифрового телебачення, спеціальних мереж, відеоспостереження, інженерних систем, радіоінфраструктури LoRa та Інтернету речей. Трансакційні інфраструктури визначаються інструментами Cashless, Fintech, блокчейну, хмарними технологіями. Цифрова економіка має цифрову інфраструктуру, розвиває цифровий потенціал та стає технологічно новою [69].

Системи управління підприємствами використовують корпоративні методи експлуатації цифрової інфраструктури. Ефективність корпоративних методів експлуатації цифрової інфраструктури визначається можливостями інвестиційних джерел підприємств. Відповідно до світового досвіду цифрові інфраструктурні об'єкти фінансують держава та інвестори. З метою забезпечення стійкого розвитку цифрової інфраструктури державою необхідно створити стимули, забезпечити ефективне регулювання, нагляд та контроль за її функціонуванням, а сама інфраструктура повинна вважатися невід'язною складовою цифрового управління державою [70].

Стратегія розвитку цифрових навичок, компетентностей та онлайн-навчання визначається можливостями підприємств у контексті цифрової економіки. Цифрова техніка і технології створюють мережі зв'язків та інформаційні мережі, формують цифрові компетентності, розширюють онлайн-освіту. Рівень опанування цифровими компетентностями є нерівномірним і потребує професійної підготовки.

У 2021 році в Україні схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 р. Концепція націлюється на модернізацію освіти щодо цифрового розвитку, зниження цифрового розриву із розвиненими країнами світу. Завдання Концепції полягає у формуванні та розвитку цифрових навичок та цифрових компетенцій в суспільстві, у розвитку цифрової економіки, електронної демократії та людського капіталу. Значення Концепції вбачається у модернізації правового регулювання сфери державної політики щодо розвитку цифрових навичок громадян, комплексних змінах у

законодавстві, цифровій освіті та цифрових компетенціях людей. Крім того, вона має на меті визначення системи цифрової компетенції працівників, встановлення вимог до рівня цифрової освіти і впровадження концепції та політики цифрового розвитку країни [71].

Цінність цифрової компетенції для керівників і працівників підприємств критично зростає. У цифрову епоху цифрові компетентності формуються у спеціальних програмах розв'язання складних задач з інтеграції професійної та цифрової компетенції. У концепції формулюються умови національної стратегії розвитку цифрової компетентності людей, а державний рівень встановлює відповідність дефініцій та вимог у контексті цифрової компетентності з європейськими стандартами DigComp 2.1 [72].

Стратегія розвитку цифрової економіки не втратила доцільності та вважається новою корпоративною стратегією бізнесу та новою системою управління цифровим бізнесом. Цифрові технології змінили стратегії розвитку індустріальних підприємств. Концепція цифрової економіки заснована на інформаційних технологіях та стає багатофункціональною. Стратегія розвитку цифрової економіки входить у стратегію корпоративного розвитку та формулює, реалізує цифрову базу підприємств задля досягнення конкурентних переваг на світовому ринку, створює динамічні хронографи стратегій бізнесу та стратегій ІТ. Різницю між стратегією ІТ та цифровим розвитком визначають цілі інформаційно-технологічного розвитку бізнесу, цифрові майданчики бізнесу та цифрова трансформація бізнес-процесів.

Стратегії цифрового розвитку поєдналися зі стратегією корпоративного розвитку та стратегією ІТ. Підприємства планують виробництво і реалізацію фізичних товарів та послуг у тих регіонах, де потенціали цифрових технологій відповідають бізнесу. Стратегічні цілі бізнесу, поставлені перед підприємствами, вирішуються через формулювання балансів матеріальних та цифрових активів. Цей баланс є необхідним для підприємств, які прагнуть інтеграції у фізичні та цифрові канали та стратегічного динамічного розвитку цифрових потенціалів для виживання в умовах цифрової епохи. Підприємства

використовують різні канали з метою створення зворотного зв'язку у цифровому бізнесі та цифровому управлінні. Цифрове трансформування підприємств прискорить ітераційний процес, створить нові ідеї вдосконалення цифрової стратегії розвитку з метою формування цифрових продуктів чи ініціатив. Цифрові рішення об'єднують бізнес підприємств, де здобувають прибуток, оновлюють знання, створюють інновації з метою отримання конкурентних переваг у цифровій економіці.

Дослідження проблем підготовки підприємств до цифрового розвитку характеризує ефективність використання цифрових технологій у потенціалі бізнесу. Реалізація цифрових перетворень бізнесу та цифрова трансформація інфраструктури підприємств призведе до розвитку національної економіки.

1.3. Інституційні особливості розвитку виноробних підприємств

Україна є одним із найпотужніших виробників сільськогосподарської продукції у світі, аграрний бізнес охоплює більшу частину її території – майже 70 % загального земельного фонду країни, з яких 80 % займають орні землі та багаторічні насадження. Ускладнення логістики вивозу української аграрної продукції у 2022-2023 роках внаслідок активних воєнних дій і скорочення її постачання суттєво вплинуло на споживання та рівень цін харчових продуктів як у розвинутих країнах, так і більшою мірою – у державах Глобального Півдня: Китаї, Індії, більшості африканських та азійських країн.

Сільське господарство також є найважливішою сферою працевлаштування населення України. Агropідприємства забезпечують зайнятість майже 3 млн. українців, що особливо важливо в умовах руйнування діяльності багатьох підприємств внаслідок воєнних дій, суттєвого погіршення економічного стану в країні та падіння рівня життя населення.

Зрештою, саме експорт агропродукції в період воєнних дій на території України є стабільним джерелом поповнення державного бюджету і чинником підтримання обороноздатності країни, оскільки економічна ситуація в країні

невідворотно погіршується, незважаючи на підтримку з боку західних країн. А агросектор наразі виступає основною галуззю української економіки, експорт продукції якої забезпечує майже 40 % валютної виручки.

Переробні підприємства харчової промисловості у 2022-2023 роках продовжували працювати, незважаючи на складні умови господарювання, обумовлені війною та пов'язані зі скороченням традиційних ринків збуту, суттєвим зниженням купівельної спроможності населення, збільшенням собівартості продукції через ускладнення логістики, зростання вартості енергоносіїв тощо.

Негативний вплив вищезазначених факторів повною мірою поширюється на діяльність виноградарсько-виноробних підприємств, що створюють єдиний технологічно-економічний комплекс з вирощування винограду та його переробки на вино, і які є важливою складовою аграрного сектору економіки України, надаючи цінні споживчі продукти: виноград, різноманітні натуральні вина, олію виноградної кісточки, концентрати поліфенолів тощо.

Отже, важливо створити такі умови господарювання виноградарсько-виноробних підприємств, які б визначали їхній стратегічний розвиток об'єктивно діючими інституціями та інститутами, нівелюючи та мінімізуючи суб'єктивний вплив з боку менеджерів підприємств, керівників галузевих структур, органів місцевої та центральної влади тощо.

В літературі зазначається, що сучасні проблеми розвитку підприємницьких структур мають інституціональне походження [73].

Україна ніколи не мала розвиненого інституційного середовища. Одним із головних аспектів трансформації вітчизняної економіки у напрямку євроінтеграції є саме інституційний, що ґрунтується на ринкових інституціях, які враховують економічні, політичні, історичні, соціальні та психологічні особливості, характерні для нашої країни [74, с. 22]. Але, як зазначається в літературі, у ході реформ вітчизняний аграрний комплекс виявився

деінституціоналізованим – старий каркас зламаний, новий ще остаточно не побудований [75].

В Україні на початку трансформаційного періоду основні завдання полягали у демонтажі базових інститутів планової централізованої економіки. Трансформаційна економіка передбачає докорінну зміну основних економічних інститутів і формування нової інституціональної структури економіки. Тривалість перехідного періоду залежить від тривалості формування базових інститутів ринкової економіки. Усунення адміністративних перепон мало б забезпечити розвиток підприємництва та перехід до економіки ринкового типу [76].

За таких умов, зокрема, агропромислове виробництво інноваційно та інвестиційно непривабливе, структура економіки викривлена, пріоритети віддані обслуговуючим, а не виробничим сферам, що для держави є безперспективним і згубним [77, с. 12].

Особливості інституціональної теорії полягають у тому, що предметом її пізнання є інститути, які існують в економіці, соціальній сфері, сфері права, моралі, релігії тощо [78].

Інституціоналізм – це напрям соціально-економічних досліджень, що розглядає структурування, організацію і функціонування суспільства, як сукупність різних інституцій (сім'я, партія, профспілка, громадські об'єднання та ін.) з урахуванням часових параметрів [79].

Перевагою інституційного підходу в процесі дослідження економічних явищ є те, що він ґрунтується на аналізі всіх складових категорії. Це обов'язково повинно відбуватись з точки зору єдності та взаємозв'язку. Взаємозв'язки, які ідентифікуються за допомогою інституційного підходу, дають змогу ширше виявити та глибше розкрити сутність, врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що в сукупності сприяє чіткішому розумінню різних соціальних та економічних аспектів певного явища [74, с. 24-25].

Вивчення проблеми інституційних характеристик функціонування економічних систем наведено у працях багатьох вчених, що здійснювали свої

дослідження за вектором ідей інституціоналізму: І. Д. Білокінної, З. С. Варналія, Т. Веблена, О. Вільямсона, В. Гамільтона, В. М. Гееця, О. К. Гордєєва, А. А. Гриценко, М. В. Дубіної, О. В. Іншакова, Р. Коуза, У. Мітчелла, Д. С. Норта, Г. М. Поченчук, І. С. Федорова, Л. І. Федулової, А. С. Філіпенко, Д. П. Фролова, Дж. Ходжсона, А. А. Чухна, Т. В. Шаповалової та інших.

Основоположником сучасного інституціоналізму є Д. С. Норт, принциповою відмінністю підходу якого є рішучий поділ понять «інститут» і «організація».

За висловлюванням Д. С. Норта, «інститути являють собою структуру, яку люди накладають на свої взаємовідносини, визначаючи в такий спосіб стимули, що поряд з іншими обмеженнями окреслюють межі вибору, а вони, у свою чергу, задають рамки функціонування економіки й суспільства протягом того чи іншого періоду часу. Інститути включають у себе як формальні правила й неформальні обмеження (загальновизнані норми поведінки, досягнуті угоди, внутрішні обмеження діяльності), так і певні характеристики примусу до виконання тих чи інших» [80, с. 9]. За Д. С. Нортом, інститути – це створені людьми обмежувальні рамки, що впорядковують взаємовідносини між людьми. Інституційні зміни визначають те, як суспільства розвиваються у часі, і таким чином є ключем до розуміння історичних змін. Інститути зменшують невизначеність, структуруючи повсякденне життя [81].

Д. С. Норт розмежовує поняття «інститути» і «організації», зауважуючи, що «...слід чітко відрізнити правила від гравців» [81, с. 13], тобто організації – це вже не «правила гри», а самі гравці, їхні цілі діяльності, стратегії тощо. Функціонування організацій визначається інституційною основою.

І. І. Вініченко визначає інститут як набір правил поведінки, що приписує або забороняє певні повторювальні способи дії та взаємодії. Ці правила одночасно обмежують та стимулюють дії господарюючих суб'єктів,

дозволяючи їм здійснювати свідомий вибір та передбачати реакцію оточуючого середовища за допомогою механізмів примусу [82, с. 9].

Інститути розглядаються крізь призму їхнього впливу на рішення, що приймаються економічними агентами. Інститути у вигляді набору правил і норм не визначають цілком поведінку людини, а лише обмежують набір альтернатив, з яких індивід може вибрати відповідно до своєї цільової функції [83, с. 31].

Дж. Ходжсон визначає інститути як системи стійких і загальноприйнятих правил, які структурують соціальні взаємодії [84, с. 28].

А. Ю. Безшура вважає, що інститути являють собою структури, які визначають певне середовище для прояву інтересів підприємництва. Створення подібних організацій дозволяє найбільш раціонально організовувати на практиці правила поведінки в інноваційному середовищі, а також найбільшу кількість різноманітних формальних процедур [85, с. 86].

М. В. Дубініна зазначає, що інституціоналізм представляє собою ціле сімейство підходів, об'єднаних кількома загальними ідеями, такими як [86, с. 250-251]:

1. Інститути мають значення для пояснення поведінки економічних агентів і розміщення ресурсів, при цьому акцент робиться на аспекти, пов'язані з ефективністю.

2. Інститути розглядаються з точки зору їхнього впливу на рішення, які приймають економічні агенти, вони обмежують вибір альтернатив, з яких індивід може вибрати відповідно до своєї критеріальної функції.

3. Інститути – не тільки технологічні утворення, але і структури, що упорядковують взаємодії між людьми, тому можливе вивчення внутрішньофірмових обмінів.

4. Інституційні альтернативи порівнюються одна з одною, а не з ідеальним станом речей, відбувається зміщення від суто кількісного аналізу до якіснішого, де зіставляються дискретні альтернативні структури.

5. Раціональність поведінки розглядається як змінна величина, яка залежить від складності вибору, її повторюваності, інформації, ступеня вмотивованості індивіда. Механізмом розміщення ресурсів є не ринок, а інститути або владні структури, які формуються за допомогою ринку.

М. В. Дубініна вважає, що загальними для всіх теорій інституціоналізму є наступні положення [86, с. 253]:

- економіка не ідентична ринку, вона значно ширша (якщо неокласики зводять до ринку всю економіку і всі суспільні відносини, то інституціоналісти ділять економіку на ринок і не ринок, розглядаючи і те й інше як сферу дії інститутів, вивчаючи взаємодії ринків і ринкових інститутів та неринкових сил);
- економіка – це система влади (влада трактується як ступінь участі в економічному регулюванні, у розміщенні ресурсів і доходів згідно з певними інтересами);
- соціальні і правові інститути грають центральну роль у визначенні економічної поведінки та економічних показників, розміщенні ресурсів;
- під впливом часу інститути еволюціонують, можуть бути змінені через політичне втручання;
- діяльність існуючих інститутів не обов'язково спрямована на досягнення соціального блага;
- у нових технологічних та економічних умовах необхідний соціальний контроль.

А. Ю. Безшура наголошує на особливій ролі організацій в інституційній теорії і зазначає, що поняття «організація» включає в себе, по-перше, всі можливі нормативні моделі поведінки (правила, неформальні норми, норми масової поведінки), по-друге, всі можливі характеристики примусу до виконання нормативних моделей поведінки [85, с. 83].

Сама організація виступає як примусова сила, що обмежує поведінку економічних агентів. На поведінку в кінцевому підсумку впливає існуюча організація, а не правила як такі [85, с. 83]. Термін «організація»

використовується тут у широкому розумінні слова як певна форма суспільного устрою, в рамках якої і за допомогою якої люди взаємодіють один з одним, реалізуючи індивідуальні та колективні цілі. Межі застосування інституту і межі організації співпадають. Іншими словами, організація діє в тому ж просторі, що й інститути. Організація розглядається тут як єдине ціле, що формується на основі системи інститутів.

Організація, таким чином, поєднує в собі дві складові відносин, що становлять інститути: механізм підпорядкування та реальну поведінку, суб'єкт підпорядкування і об'єкт підпорядкування, реальні відносини і примусову силу, їх регулюючи, – в єдине ціле. Таким чином, інститути реалізуються в організаціях. Саме наявність організації є свідченням того, що певні правила є інститутами і стають інститутами. Тому вивчати інститути можливо лише шляхом вивчення організацій. Отже, зазначає А. Ю. Безшура, об'єктом дослідження інституційної теорії є саме організації [85, с. 83].

Крім виділення інститутів та організацій, розділяють поняття «інституцій» та «інститутів». Д. С. Норт вважав, що «інституції» включають будь-які види обмежень, що спрямовують людські взаємодії в певному напрямі. Їхня мета полягає у зменшенні невизначеності у суспільстві шляхом створення постійної структури людських взаємодій. Формою прояву «інституцій» є «інститути» [81].

О. В. Іншаков, Д. П. Фролов вказують, що інституції – це соціальні форми функцій суб'єктів, об'єктів, процесів і результатів економічної діяльності, що забезпечують еволюцію системи суспільного розподілу праці на підставі статусів, норм, правил, інструкцій, регламентів, контрактів, стандартів і порядків. Інституція виступає об'єктивно необхідною рушійною силою будь-якої конкретної діяльності й є базовою категорією інституціональної теорії. Інститути – складніше явище, ніж інституції [87, с. 56]. Розмежування інституцій та інститутів дає можливість системно подати єдність форм економічних відносин – функціональних (інституції), структурних (організації) та генетичних (інститути) [87, с. 64].

Є. А. Поліщук вважає, що інституції – це сукупність формальних і неформальних правил економічної системи, що сформувалися під впливом інстинктів, звичаїв, традицій її суб'єктів з метою скоординованої поведінки. До організацій (інститутів) відносять закріплення цих правил, норм і обмежень у вигляді суб'єктів економічної системи [88].

Таким чином, базуючись на підході О. В. Іншакова та Д. П. Фролова [87], можна припустити, що інституції – це образ дій людей, їхня ментальність, звичаї, традиції, правила і норми соціальної поведінки у певному суспільстві в усіх сферах, зокрема і в економічній діяльності. Інституції складають можливі передумови діяльності організацій як комплексів певних інституцій і формування та реалізації інститутів суспільства.

Так, цифровізація окремих явищ та процесів, розвиток цифрової освіти і цифрових технологій є передумовою формування організаційних структур (державних, приватних, громадських) для реалізації процесів цифровізації, що зрештою повинно привести до цифрових трансформацій та побудови інституту цифрового суспільства, зокрема, до формування цифрової економіки. Тобто інститут (у цьому разі інститут цифрового суспільства) – це абстрактна, агрегована функціональна модель певних організацій (Міністерство та Комітет цифрової трансформації України, центри надання адміністративних послуг; державні та приватні університети, що здійснюють підготовку фахівців з навичками використання цифрових технологій; підприємства, громадські організації, що реалізують цифрові технології тощо), які, в свою чергу, використовують наявні передумови-інституції (в даному випадку – нормативно-законодавча база; захист прав власності, податкова система, цифрова трансформація (складовими чинниками якої є мережа Інтернет; Єдиний портал державних послуг «Дія»; рівень цифрової освіти населення; оснащеність населення, підприємств та організацій комп'ютерами тощо), інші інституції).

Вчені зазначають, що склад інститутів – неоднорідний. З одного боку, вони складаються з правил, з іншого – системи санкцій за невиконання правил. Правила також складають багаторівневу систему. На першому, базисному рівні, знаходяться культурні традиції та цінності; на другому – неформальні правила; й на третьому, найбільш формалізованому, – формальні правила [82].

Формальні правила затверджуються конкретними повноважними органами й фіксуються в якості правових актів або письмових розпоряджень, що спираються на правові акти [89, с. 9]. На рівні окремих компаній формальні правила втілюються в укладених ділових контрактах. Неформальні правила або неофіційні, неправові обмеження – це певні традиції, встановлені звичаї, неписані кодекси поведінки. Фактично роль неформальних інститутів виконують господарська етика або моральні практики. Господарська етика підвищує рівень суспільної та, відповідно, економічної координації ринку [89, с. 9].

Неформальні норми, у свою чергу, спираються на більш широкий базис у вигляді культурних традицій та цінностей, що характерні для певного суспільства. Культурні традиції пов'язані з відтворенням сталих практик поведінки, які увійшли у звичку та закріплені у місцевих звичаях [89, с. 9].

Вчені, які досліджують екологічні неформальні інститути суспільства, що забезпечує гармонізацію інтересів суб'єктів, зокрема, зазначають, що вони базуються:

- а) на оцінці екологічної ситуації суб'єктами, що приймають рішення, впливають і/ або що формують формальні інститути природокористування;
- б) базових принципах екополітичної стратегії, її основних пріоритетах і обмеженнях, що накладаються;
- в) співвідношенні глобальних і локальних (регіональних) завдань;
- г) оцінці ефективності функціонування інфраструктури реалізації екополітики (своєчасність інформування, дієвість заходів, що приймаються, охоплення освітньої системи та ін.);

д) виборі об'єкту дії і суб'єктів, на яких спрямована дія екополітики і інструменти її реалізації тощо.

Зазначається, що екологічні і соціальні складові системи досить консервативні і менш схильні до змін, тому впливають на формальні інститути за допомогою неформальних [90, с. 73].

Крім категорій інституцій, інститутів, організацій виділяють також інституційну структуру – це певний впорядкований набір інститутів, що формується у межах тієї чи іншої системи координації господарської діяльності. Інституційна структура створює матриці економічної поведінки, визначає обмеження для господарюючих суб'єктів, а також механізми підтримки правил і примусу до їх виконання. Інституційна структура будь-якої країни є результатом минулих дій держави та спонтанного еволюційного відбору найбільш ефективних інститутів [89, с. 9].

В літературі зазначається, що в теоретичній концепції економічні інститути та інституції діють на мікрорівні (господарюючі суб'єкти), мезорівні (територіальні одиниці і галузь) та на макрорівні (економіка, ринок). Такою є організаційна структура інституційного механізму, а функціональну становлять інститут праці, підприємництва, конкуренції та інші [74, с. 37].

Є. А. Поліщук вказує, що інституційна організація будь-якої економічної системи складається з інституціонального порядку, інституціонального середовища, за яким по ієрархії йде інституціональна структура [88].

Інші дослідники [91, с. 69-70] виділяють сім інституціональних підсистем, кожній з яких відповідають свої об'єкти, свої вимоги до поведінки людей і свої процедури регулювання (координації) їхніх дій в тому чи іншому економічному середовищі.

Перша підсистема – ринкова. Вона має за об'єкт товари та послуги, що продаються на комерційних умовах, а також такі вимоги до поведінки господарюючих суб'єктів, як раціональність та відповідальність. Ця

підсистема включає особливі процедури координації ринкових відносин (правила здійснення трансакцій на ринку).

Друга інституціональна підсистема – індустріальна – включає в себе відносини з приводу виробництва товарів та послуг. Вона побудована на уніфікації (стандартизації) функцій суб'єктів (окремих людей, підрозділів компаній) всередині великої виробничої системи (корпорації). Ця підсистема будується на визначенні базових параметрів виготовленої продукції; вона також пред'являє особливі вимоги до таких норм поведінки господарюючих суб'єктів, як функціональність, узгодженість, лояльність до «свого» підприємства тощо.

У числі інших підсистем [91, с. 69-70] розглядаються також такі інституціональні підсистеми:

- традиційна (традиції та персоніфіковані зв'язки суб'єктів господарського обороту);
- громадянська (побудована на принципі підпорядкування приватних інтересів загальним в силу громадянського менталітету чи громадянської свідомості);
- підсистема інститутів суспільної думки, де взаємозв'язок господарюючих суб'єктів на ринку будується на основі публічності чи відкритості подій і можливості залучення до них уваги суспільства;
- підсистема творчої діяльності (коли саме від творчого пошуку залежить, чи людина або підприємство впроваджує новітні ноу-хау в галузі менеджменту та економічних зв'язків даного підприємства);
- економічна підсистема, побудована на всезагальній зацікавленості всіх економічних агентів у збереженні природної рівноваги та у нормальному відтворенні природного потенціалу соціально-економічного розвитку.

Особливу роль інституційні перетворення мають для аграрно-промислового комплексу України – одного з небагатьох секторів економіки країни, який є в сучасних умовах достатньо ефективним і має стратегічне значення для продовольчої безпеки.

Ю. М. Сафонов [75] вказує, що концепція аграрних трансформувальних повинна мати орієнтири розвитку – чітко визначені інституційні рамки (інституційну матрицю). Це сприятиме зменшенню хаотичних коливань, які спостерігаються в середовищі сільськогосподарських товаровиробників, в обсягах продукції, в цінах тощо. Інституційні зміни відбуваються під тиском заінтересованих інститутів, з одного боку, і незацікавлених – з іншого. Сучасний стан аграрного сектора економіки України – це нестійкий компроміс, визначений існуючим розкладом і співвідношенням цих сил.

Необхідність запровадження принципів інституціоналізму та неприйнятність форсованого застосування ліберальних концепцій, зокрема, в аграрному секторі вітчизняної економіки, пов'язані з такими неформальними обмеженнями, як [92, с. 284]:

- інерційність цього сектора, який належить до нетрадиційних систем господарювання;

- консерватизм селян, зумовлений існуючими соціальними нормами поведінки, усталеними звичаями тощо і сформований як результат історичного розвитку.

Складна ситуація в аграрному секторі економіки викликана насамперед [93]:

- недосконалістю врегулювання земельних відносин;
- високим рівнем розораності, деградації сільськогосподарських земель;

- недосконалістю нормативно-правового забезпечення бонітування і грошової оцінки земель;

- низьким рівнем використання потенціалу меліорованих земель;
- недостатнім рівнем розвитку агротехнологій, що не забезпечує отримання екологічно безпечних та економічно ефективних результатів сільськогосподарської діяльності;

- недосконалістю законодавства щодо розвитку органічного сектору сільськогосподарського виробництва;

- високою енерговитратністю та залежністю сільськогосподарського виробництва від імпорتنих паливно-енергетичних ресурсів;
- низьким рівнем забезпечення сільськогосподарською технікою;
- відсутністю мотивації у сільськогосподарських товаровиробників до розвитку трудомістких галузей та високою вартістю капіталу, що стримує їхній розвиток, зокрема овочівництва, садівництва, виноградарства, хмелярства, тваринництва, органічного виробництва;
- втратою основних фондів сільськогосподарських підприємств різної форми власності, в тому числі рибпромислового флоту, внаслідок тимчасової окупації Автономної Республіки Крим та м. Севастополя;
- відсутністю спеціалізованої фінансово-кредитної інфраструктури, орієнтованої на обслуговування сільськогосподарського виробництва;
- недостатніми обсягами державної фінансової підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва, недосконалою системою страхування ризиків та нестабільністю податкового законодавства;
- недостатнім рівнем розвитку системи логістики в сільському господарстві та інфраструктурі аграрного ринку;
- низьким рівнем самоорганізації та саморегулювання ринку сільськогосподарської продукції, недостатнім рівнем розвитку кооперативних та інших об'єднань сільськогосподарських товаровиробників;
- відсутністю системного підходу до просування на зовнішньому ринку вітчизняної аграрної продукції;
- відсутністю дієвих заходів із залучення господарств населення у ринковий механізм функціонування аграрного сектору.

Важливо зацентувати увагу на такій перешкоді на шляху сталого розвитку АПК України, як дефіцит ресурсів. Як підкреслює А. В. Андрейченко, практика господарювання свідчить, що багато в чому цей дефіцит штучний. Сьогодні не використовуються величезні обсяги ресурсів, іменованих відходами. Витрачаються колосальні кошти на зменшення негативного впливу відходів на навколишнє середовище, і в той же час ще

більші кошти витрачаються на видобуток цінної природної сировини, без якої можна обійтися, якщо використовувати відходи [94].

Ще однією актуальною проблемою, на погляд Л. А. Траченко, є адаптація західних підходів до управління якістю до українського менталітету. Керівники підприємств (зокрема, агросектору), з одного боку, розуміють, що змінювати філософію необхідно, з іншого боку, існує багато бар'єрів: опір працівників, нерозуміння колег і партнерів по бізнесу, незнання як і що змінювати. Для керівників багатьох підприємств головним є не ефективне функціонування, розвиток і вдосконалення систем управління якістю, а їхня сертифікація [95].

Актуальною проблемою є також необхідність прискореної інтеграції європейських положень політики та практик ведення сільського господарства в Україні, що включає адаптацію національного законодавства до стандартів ЄС, модернізацію аграрного сектору, впровадження інноваційних технологій та забезпечення стійкості розвитку сільського господарства. Це передбачає значні структурні зміни, перебудову виробничих процесів, підвищення екологічних стандартів та відповідність міжнародним вимогам, що є складним і тривалим процесом для України.

Окреслені проблеми є актуальними і для таких галузей, як виноградарство та виноробство. Ці галузі нерозривно пов'язані між собою, тому потребують спільного розгляду та аналізу.

Виноградарсько-виноробні підприємства прикладають всі зусилля утриматись на вітчизняному ринку вина в кризових умовах, оптимізуючи виробничі та збутові витрати та удосконалюючи системи управління та виробництва.

Погоджуємось з точкою зору Н. М. Вдовенко, яка вважає, що ключовим підходом до інноваційного розвитку аграрного сектору на засадах інституціоналізації є зміцнення внутрішньогалузевої міжгалузевої взаємодії, підвищення рівня співпраці між освітніми інститутами, науково-дослідницькими установами та підприємствами аграрного сектору. Такий

комплексний підхід сприятиме формуванню ефективної системи інновацій, що, в свою чергу, стане рушієм сталого та конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору в національному та міжнародному масштабах [96].

Отже, важливо створити інституційні передумови стратегічного розвитку виноградарсько-виноробних підприємств, які будуть підтримувати їхнє функціонування з боку сталих інститутів.

В загальному сенсі передумова – це попередня умова існування, виникнення, діяння і т. ін. чого-небудь [97, с. 178],

Тобто передумова – це середовище, що існує, сприятливі умови для виникнення або реалізації будь-якого процесу. У інституційному середовищі передумовою, базуючись на підході О. В. Іншакова та Д. П. Фролова [87], можна вважати окремі інституції, які реалізують певні організації та використання і розвиток яких призводить до формування певних суспільних інститутів.

Подібну думку висказує І. І. Вініченко (який не відокремлює категорії інституції та інституту) [89, с. 9]: «... наявність деяких, притаманних спонтанному ринковому порядку інститутів ще не є достатньою умовою для становлення ринкової інституційної структури. Наприклад, створення правової бази для приватної власності не означає, що вона, дійсно, може функціонувати в економіці як ринковий інститут. Для цього необхідна низка заходів примусу до виконання правил, зафіксованих у правових актах».

Тобто інституції – це вихідний пункт, відправна точка для формування інститутів, мотиваційні умови розвитку інституціонального середовища. І вони можуть бути різноманітними: законодавчими, політичними, технічними, історичними, культурними, географічними тощо.

Так, в літературі зазначається, що ідентифікація господарських утворень у визначенні інституційної структури здійснюється за такими інституційними ознаками [74, с. 75-76]:

1. Форма власності на засоби виробництва і предмети праці – державна, приватна, комунальна.

2. Форма організації підприємницької діяльності – організаційно-правова форма господарювання (підприємства).

3. За характером здійснення підприємницької діяльності – фізична особа-підприємець без створення юридичної особи і підприємець зі створенням юридичної особи;

4. Розмір підприємства – мікропідприємства, малі, середні, великі;

5. Форма господарювання – сільськогосподарські підприємства усіх організаційно-правових форм, фермерські господарства, господарства населення, а також їхні об'єднання.

О. В. Акімова, розглядаючи процес інституціоналізації розподілу повноважень, компетенцій, відносин між окремими органами, які здійснюють фінансовий моніторинг, виділяє наступні групи передумов [98]:

1) історичні: тип соціально-економічної системи (ринкова, планово-адміністративна або змішана), тип фінансового сектору (банківськоорієнтований, фондовоорієнтований); ізоморфізм інституційної архітектури в цілому, характер траєкторії розвитку інституційного забезпечення реалізації державної фінансової політики (еволюційна, інверсійна), усталені організаційні та методичні підходи в здійсненні державного фінансового контролю, персональна та організаційна результативність діяльності окремих органів фінансового регулювання в минулому та ін.;

2) змістові: особливості культури фінансової поведінки, рівень сформованості та стан окремих фінансових інститутів та їхнє правове забезпечення, поширеність практик позанормативної фінансової поведінки та їхній зміст; розподіл регулювання певних типів позанормативної фінансової поведінки між галузями права (адміністративного, цивільно-господарського, конституційного, кримінального абощо);

3) функціональні: масштаби та пріоритети регуляторної діяльності; характер розподілу та ступінь централізації та концентрації владних повноважень із реалізації фінансової політики таДФК; усталені механізми

балансу; наявність усталених механізмів балансування політичних, економічних та суспільних інтересів; підхід до фінансового регулювання (секторально-інституційний або функціонально-цільовий); персональна, інституційна та операційна незалежність фінансової розвідки тощо.

Безумовно, можна виділяти інституції і за іншими ознаками, кількість таких групувань практично не обмежена.

Організації, які реалізують певні групи інституцій, мають обмежену кількість, що обумовлено взаємодією з міжнародними організаціями, рівнем розвитку економіки, формуванням громадського суспільства та іншими чинниками, це не абстрактні категорії, а реально існуючі організаційні утворювання. Наприклад, в аграрній сфері І. Д. Білокінна виділяє державні органи управління, громадські структури та міжнародні організації [74, с. 56].

Якщо стати на позиції поділу суб'єктів інституційного механізму на дві групи: загального спрямування та спеціалізовані у певній галузі чи сфері [92], можна оцінити стан сформованості інститутів загального спрямування на макрорівні.

Окремі інститути є сформованими і мають стабільну форму:

- інститут соціально-культурних традицій історично сформований, найбільш усталений та дієвий. Проте є суттєві проблеми зі збереженням соціально-культурних традицій, їхньою підтримкою та використанням у підприємницькій діяльності. Розподіленість функцій охорони культурної спадщини та розвитку соціально-культурних традицій між різними органами виконавчої влади не є виправданою. Проте інститут соціально-культурних традицій має найбільш стабільну форму серед інших інститутів;

- інститут свободи слова та права на інформацію сформований, усталений та дієвий, особливо у порівнянні зі становищем у багатьох пострадянських державах. Проте є суттєві проблеми з незалежністю організацій, що поширюють інформацію, їхньою заангажованістю в інтересах певних політичних сил та олігархічних груп, з підтримкою тих організацій, що сприяють поширенню корисної інформації для використання у

підприємницькій діяльності. Інститут свободи слова та права на інформацію має стабільну форму у порівнянні з іншими інститутами.

Наступні інститути є в цілому сформованими, проте мають нестабільну форму через такі негативні чинники:

- інститут законодавчо-нормативного забезпечення господарської діяльності: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів;

- інститут приватної власності: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, що захищають власників, також поширені випадки рейдерських захоплень власності, незакінченість процесу формування інституту незалежної судової влади;

- інститут податкової системи: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, наприклад, щодо повернення державою ПДВ, щодо несплати податків тощо;

- інститут реєстрації підприємницької діяльності (одержав посилений розвиток в останні роки): є численні факти маніпулювання з даними реєстрів у злочинних цілях;

- інститут фінансування і кредитування підприємницької діяльності: є суттєві проблеми та перешкоди для фінансування і кредитування підприємницької діяльності, наявні численні факти корупції при кредитуванні підприємств;

- інститут інвестування у підприємницьку діяльність: є суттєві проблеми та перешкоди для інвестування підприємницької діяльності з боку вітчизняних та іноземних інвесторів, факти несправедливих рішень судових органів щодо інтересів інвесторів, існування високих ризиків в інвестуванні;

- інститут екологізації в підприємницькій діяльності: проблеми глобального потепління, зміни кліматичних умов для ведення підприємницької діяльності, недосконалість системи захисту довкілля вимагають ефективного його використання, що наразі відбувається недостатньо в порівнянні зі світовими трендами.

Наступні інститути знаходяться на стадії формування:

- інститут національних торговельних марок має важливе значення для розвитку підприємницької діяльності, для впізнаваності українських товарів і послуг та їхнього просування на національному та зарубіжних ринках. Інститут знаходиться в процесі формування і наразі має нестабільну форму;
- інститут цифрової трансформації для використання у підприємницькій діяльності та в усіх сферах суспільства почав формуватись в останні роки. Незважаючи на значні успіхи в процесі використання цифрових технологій у всіх сферах діяльності суспільства, цей інститут наразі знаходиться на стадії побудови і має нестабільну форму;
- окремі передумови для створення інституту розгляду господарських спорів сформовані. Проте є численні факти політичного впливу, корупції та незаконних дій при розгляді господарських спорів, як і у всій судовій системі, тобто інститут незалежної судової влади України не сформований, можна стверджувати лише про процес формування справедливої системи розгляду господарських спорів в Україні, а існуюча судова система потребує докорінної перебудови;
- інститут боротьби з тіньовою економікою та корупцією в підприємницькій діяльності наразі не сформований, мова може йти лише про створення окремих елементів в процесі формування цього інституту. Факти корупційних дій у всіх сферах діяльності суспільства, економічна злочинність, нелегальна імміграція та існування внаслідок цього нелегального низькооплачуваного сегменту ринку праці та інші явища тіньової економіки свідчать лише про уповільнені процеси формування цього суспільного інституту.

Таким чином, наявність багатьох інституцій та організацій в Україні ще не привела до формування повноцінних суспільних інститутів, здатних здійснювати саморегулювання певних сфер життя суспільства, зокрема, економічної діяльності, виправляти невірні рішення, що можуть прийматися окремими керівниками, вести українське суспільство в цивілізованому руслі

розвитку згідно з вектором євроінтеграції. Багато інститутів формується повільно під впливом протидії певних зацікавлених груп політиків та олігархічних груп. Проте процес формування суспільних інститутів, визнаних і діючих в розвинених країнах, зупинити неможливо, а їхнє створення та зміцнення відбувається саме в сучасних умовах.

Підтримуючи позицію щодо існування інституцій загального спрямування та інституцій, спеціалізованих у певній галузі чи сфері [92], можна, зокрема, проаналізувати інституційне середовище вітчизняного виноградарства та виноробства. Це інституції та організації мікрорівня (господарюючі суб'єкти) та мезорівня (галузі, території) [74, с. 37].

Необхідно зазначити, що в інституційному середовищі на рівні господарюючих суб'єктів та цієї галузі в цілому діють ті ж самі загальні інституції та організації, що і на макрорівні. Тому це лише підсистема загального середовища, перелік інституцій тут має власну специфіку, галузеву спрямованість, але в межах інституцій загального спрямування (а можливо, перелік галузевих інституцій може бути і меншим, якщо особливих відмінностей не має), проте в цій підсистемі на основі галузевих інституцій мікрорівня та мезорівня можуть формуватися інститути загального рівня, які можуть і будуть впливати на загальний стан і вектор розвитку країни в цілому.

Доцільно оцінити стан сформованості інститутів на мікрорівні та мезорівні.

Інститут соціально-культурних традицій у сфері виноградарства та виноробства історично сформований, найбільш усталений та дієвий, має найбільш стабільну форму серед інших інститутів. Проте є загроза втрати навичок і традицій вирощування винограду та виноробства.

Наступні інститути є в цілому сформованими, проте мають нестабільну форму через такі негативні чинники:

- інститут законодавчо-нормативного забезпечення господарської діяльності у сфері виноградарства та виноробства: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів;

- інститут приватної власності у сфері виноградарства та виноробства: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, що захищають власників;
- інститут податкової системи у сфері виноградарства та виноробства: широко поширені випадки невиконання законів та нормативних актів, наприклад, щодо повернення державою ПДВ, щодо несплати податків тощо;
- інститут реєстрації підприємницької діяльності у сфері виноградарства та виноробства: є численні факти маніпулювання з даними реєстрів у злочинних цілях;
- інститут фінансування і кредитування підприємницької діяльності спорів у сфері виноградарства та виноробства: підприємствам дуже складно залучати для розвитку позикові кошти;
- інститут інвестування у підприємницьку діяльність у сфері виноградарства та виноробства: існують значні проблеми з одержанням галузевими суб'єктами господарювання необхідних інвестицій;
- інститут освіти у сфері виноградарства та виноробства: є суттєві проблеми в освіті, яка наразі не в повній мірі забезпечує підприємства фахівцями з необхідними кваліфікацією та компетентностями, зокрема у цифровій сфері;
- інститут екологізації у сфері виноградарства та виноробства: розвиток інституту наразі відбувається недостатньо в порівнянні з світовими трендами.

Наступні інститути знаходяться на стадії формування:

- окремі передумови для створення інституту розгляду господарських спорів у сфері виноградарства та виноробства сформовані як частина загального інституту. Але недосконалість всієї судової системи дозволяє стверджувати, що існуюча судова система потребує докорінної перебудови;
- інститут цифрової трансформації виноградарства та виноробства почав сформуватись в останні роки. Цей інститут наразі знаходиться на стадії побудови і має нестабільну форму;

– інститут національних торгівельних марок у сфері виноградарства та виноробства має важливе значення для розвитку підприємницької діяльності, для впізнаваності української виноробної продукції та її просування на національному та зарубіжних ринках. Інститут знаходиться в процесі формування і наразі має нестабільну форму;

– інститут боротьби з тіньовою економікою та корупцією у сфері виноградарства та виноробства поки не сформований як ефективна цілісна система, реалізуються лише окремі елементи системи подолання тіньової економіки та корупції;

– інститут свободи слова та права на інформацію у сфері виноградарства та виноробства лише формується, це слабка підсистема загального інституту.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що суспільні інститути, які повинні здійснювати регулювання економічної діяльності суб'єктів господарювання, є слабкими, недосконалими, непрацюючими, а окремі інститути знаходяться на етапі формування. Управління різними сферами суспільного життя, зокрема економікою, здійснюється у ручному режимі.

Доцільно ретельно оцінити фактичний стан сформованості та ефективності дії кожного інституту, щоб посилити зусилля для побудови системи інститутів, що впливають на економічні процеси в державі.

Для цього необхідно поглибити теоретичні дослідження елементів інституціонального середовища, проаналізувати ефективність існуючих організацій, які повинні втілювати певні комплекси інституцій, кадровий склад таких організацій, та вжити заходів для створення ефективного інституціонального механізму.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації надало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Зростання ролі управління в забезпеченні ефективного функціонування підприємств обумовило необхідність дослідження понятійно-категоріального апарату управління виноробними підприємствами, Автором сформовано авторське визначення термінів «цифровізація», «управління в умовах цифровізації» та окреслено принципи управління виноробними підприємствами. Запропоновано авторське визначення управління в умовах цифровізації як процесу адаптації управлінських практик та інструментів до цифрових технологій для підвищення ефективності організацій. Це включає використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, автоматизації процесів та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації діяльності.

Прискорення процесів формування цифрової економіки обумовило увагу до визначення сутності цифровізації як процесу трансформації соціально-економічних систем на основі інтеграції цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, що передбачає впровадження електронно-цифрових пристроїв, засобів і систем, встановлення електронної комунікації між ними для створення комплексного кіберфізичного простору та оптимізацію людської діяльності через використання цифрових інструментів.

2. Дискусійність дефініції «розвиток» в наукових дослідженнях обумовила необхідність визначення розвитку управління як систематичного процесу підвищення кваліфікації та компетенцій керівників для покращення їхньої здатності ефективно керувати організацією, що передбачає адаптацію до нових технологій та методів роботи, а також підвищення мотивації і продуктивності персоналу.

Обґрунтовано, що перехід на цифрову економіку пов'язаний із процесним підходом, закріплює технології та маршрути робіт, регламентує виконавців, вивільняє керівників у оперативному процесі, створює фундамент цифрової трансформації підприємств. У зв'язку з цим постає завдання оцінки цифрової зрілості підприємств за допомогою моделей оцінки цифрової зрілості підприємств. Автором узагальнені існуючі моделі оцінки цифрової зрілості та запропонована модель під назвою «Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств», що включає ключові елементи з існуючих моделей, одночасно усуваючи їхні слабкі сторони. Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств акцентує увагу на цілісності та результативності даних, використовуючи аналітичну інформацію, що базується на штучному інтелекті. Це дозволяє покращити цілісність даних та забезпечити результативне завершення процесів. Регулярний моніторинг автоматичних звітів за ключовими параметрами результативності допомагає підтримувати актуальність даних та своєчасно виявляти відхилення.

Для порівняльної діагностики Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств використовує методику порівняльної оцінки, що дозволяє аналізувати поточний стан підприємства. Інструменти самодіагностики, доступні для користувачів, дозволяють підприємствам самостійно проводити аналіз і оцінку своїх цифрових можливостей.

3. Досліджено інституційні особливості розвитку виноробних підприємств, згідно з яким інституції – це образ дій людей, їхня ментальність, звичаї, традиції, правила і норми соціальної поведінки у певному суспільстві в усіх сферах, зокрема і в економічній діяльності. Інституції складають можливі передумови діяльності організацій як комплексів певних інституцій і формування та реалізації інститутів суспільства.

Доведено, що цифровізація окремих явищ та процесів, розвиток цифрової освіти і цифрових технологій є передумовою формування організаційних структур (державних, приватних, громадських) для реалізації процесів цифровізації, що, зрештою, повинно призвести до цифрових

трансформацій та побудови інституту цифрового суспільства, зокрема, до формування цифрової економіки. Тобто інститут (у цьому разі інститут цифрового суспільства) – це абстрактна, агрегована функціональна модель певних організацій, які, в свою чергу, використовують наявні передумови – інституції (нормативно-законодавчу базу; захист прав власності, податкову систему, цифрову трансформація (складовими чинниками якої є мережа Інтернет; Єдиний портал державних послуг «Дія»; рівень цифрової освіти населення; оснащеність населення, підприємств та організацій комп'ютерами тощо), інші інституції). Важливо створити інституційні передумови стратегічного розвитку виноробних підприємств, які будуть підтримувати їхнє функціонування з боку сталих інститутів.

Основні положення, які містяться у розділі 1, опубліковані у працях автора: [99-101].

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виноробними підприємствами на засадах цифровізації

Інформаційно-аналітичну основу прийняття управлінських рішень формують наступні складові, що забезпечують управління виноробними підприємствами на засадах цифровізації:

Складова 1. Система управління даними є інструментом централізації управління цифровою економікою та забезпечення збереження інформації, який визначає програми для збирання, оптимізації та організації інформаційної бази. Цифрова обробка інформації та даних дозволяє виноробним компаніям ефективно акумулювати та зберігати дані про виробництво, реалізацію, споживчий попит. Системи управління даними забезпечують доступність та цілісність інформації, допомагають систематизувати дані у ринкових умовах.

Джерела інформаційних матеріалів. Сучасні тенденції економічного розвитку визначаються процесами цифровізації. Вироблення ефективних управлінських рішень неможливе без великого обсягу інформації та даних. Інформація, що накопичується в бізнесі, та великі дані істотно впливають на бізнес-процеси компаній на глобальному ринку. Інформаційний процес знаходить відображення в надійності, швидкості введення, редагуванні даних; організації одночасної роботи користувачів та передачі даних у глобальні мережі. Пріоритет у методах управління бізнесом надається інформації та великим обсягам даних, що генеруються системою управління підприємствами. В. Ф. Третяк, Д. Ю. Голубничий, О. В. Коломійцев, Г. В. Мегельбей, О. О. Возний, О. В. Філіпенков, В. М. Чмир, А. О. Лисиця, В. О. Місюра та інші аналізують підходи та застосовують новітні моделі для розвитку ринку аналітичних технологій і розгортання у хмарному середовищі

зі збереженням та обробкою аналітичної інформації. Актуальність питання пошуку та зберігання даних обумовлена підвищеною увагою до сховищ даних Data Warehouse та CD, застосуванням статистичних технологій для дослідження даних [102-105]. Технології обробки структурованої та неструктурованої об'ємної інформації опрацьовують великі обсяги даних і використовуються у бізнес-аналітиці компаній. Великі дані надають аналітичні характеристики цифрової економіки.

У сучасній цифровій епосі сховища даних як послуги є гравцем у перетворенні методів аналізу даних для організацій. Бізнес переходить від локальних моделей до моделі SaaS, зростає попит на хмарні рішення та аналіз інформації у реальному часі, що визначається глобальним фактором розвитку. Найважливішим фактором ринку аналітичних технологій є держрегулювання. Країни керуються інструментами держрегулювання та експлуатують стратегію розвитку інформаційного потенціалу.

Світовий ринок великих даних BDaaS оцінюється у 2022 році у 45 млрд дол. Експерти очікують, що до 2030 року цей ринок сягатиме 247,8 млрд дол., а показник CARG становитиме 23,8 % протягом 2022-2030 років. Ринок великих даних BDaaS у США оцінюється у 2022 році у 12,3 млрд дол. Експерти очікують, що до 2030 року ринок великих даних Китаю – другої світової економіки – досягне показника 70,2 млрд дол., а CARG – 32,1 % у 2022-2030 рр. Обсяг ринку великих даних зросте на японських та канадських ринках, за прогнозом експертів, на 16,3 % та 20,3 % відповідно у 2022-2030 роках. Ринок великих даних Німеччини розвиватиметься з показником CARG 18,3 % за рік у прогнозованому періоді 2022-2030 років. Міжнародні гравці представлені найбільшими компаніями на світовому ринку великих даних (BDaaS), такими як 1010data, Amazon Web Services, CenturyLink, Cloudera, Dell Technologies, GoodData, Google, Guavus, Hewlett Packard Enterprise та Hitachi Vantara [106].

За результатами обробки великих даних створюються цифрові двійники в управлінні бізнес-процесами компаній в умовах цифровізації. Системи

управління даними забезпечують розв'язання аналітичних рішень у цифрових стратегіях розвитку бізнесу, експлуатують техніку, технології, ПЗ та автоматизуються в інформаційно-технологічному процесі на базі цифрових технологій. Методичний аспект систем управління даними визначає механізм зберігання даних, методи, алгоритми та правила управління економічними даними, що регламентують процеси в системі [107; 108].

Драйверами цифрової економіки є інформація та дані, що пов'язано з цифровими технологіями, великими даними, бізнес-аналізом гравців цифрового ринку. Digital Economy Report – UNCTAD визначає, що обсяг глобального трафіку на базі протоколу IP-телефонії зріс зі 100 Гб на день у 1992 році до 45 000 Гб на секунду у 2017 році. Обсяги трафіку у глобальному масштабі оцінювалися на рівні 150 700 Гб/с до 2022 р. через діяльність користувачів Інтернету та Інтернету речей [109]. Тренди економічного розвитку, які базуються на цифрових технологіях та великих даних, а також інформаційно-аналітичних джерелах для розвитку потенціалу бізнесу, наразі перебувають на етапі зростання.

Складова 2. Аналітичні інструменти. Цифрова економіка надає систему аналітичних засобів та методик, які використовують для аналізу даних виноробних підприємств. Аналітичні інструменти містять інформацію і дані про статистичний аналіз, машинне навчання, штучний інтелект та технології, що виявляють тренди, прогнозують попит та оптимізують бізнес-процеси для прийняття рішень на основі реальної інформації у ринкових умовах.

Джерела інформаційних матеріалів. У сферах господарювання держава регламентує інформаційні джерела та аналітичні інструменти сфери публічних закупівель для визначення потреб застосування вимог щодо ступеня локалізації з урахуванням положень міжнародних договорів країни [110]. Кваліфікація фахівців визначається бізнес-аналітикою з унікальними рівнями аналізу та новітніми аналітичними інструментами. У програмі MBAF вивчають аналітичні інструменти розробки бізнес-моделей, щоб стимулювати учасників бізнесу, опановувати аналітичні методики та

ефективні програмні продукти, інтегрувати аналітичні інструменти [111]. Аналітики виявляють закономірності, інтерпретують та передають дані із застосуванням аналітичних інструментів. Керування даними за допомогою аналітичних додатків є обґрунтованим рішенням для світового бізнесу.

Ринок аналітики даних підвищує потенціал організацій, які експлуатують дані для стимулювання зростання та стратегічного розвитку. Аналітики прогнозують зростання ринку аналітики даних на 21,436 млн дол. у 2023-2027 роках із CARG-показником 13,84 % у прогнозованому періоді. Ринок аналітики даних надає цифрові технології, які координуються з потребою зростання ефективності підприємницької діяльності та збільшенням обсягів даних. Аналітики визначають таких гравців на світовому ринку аналітики даних у розрізі великих компаній, як Alteryx Inc., Amazon.com Inc., Datameer Inc., Dell Technologies Inc., Hewlett Packard Enterprise Co., International Business Machines Corp. Oracle Corp., Rapidops Inc., Salesforce.com Inc., SAP SE, SAS Institute Inc., Sisense Ltd., Teradata Corp., ThoughtSpot Inc., TIBCO Software Inc., Zoho Corp. Pvt. Ltd., Alphabet Inc., Fair Isaac Corp [112].

Цифрова економіка опановує концепцію великих даних та застосовує новітні аналітичні інструменти на засадах цифрових технологій:

Аналітичний інструмент ApacheHive в обробці великих даних дозволяє керувати та вилучати великі масиви даних, поміщені в сучасні розподілені сховища даних [113].

Аналітичний інструмент Splunk застосовує машинні дані, які отримані від джерел, датчиків і сайтів, та пропонує набір ПЗ, додатків і гнучких API. Splunk допомагає організації підвищити цифрову стійкість у процесі адаптації до ринку [114].

Аналітичний інструмент Tableau як платформа візуальної аналітики трансформує великі дані для розв'язання проблем та надає можливість фахівцям та організаціям ефективно використовувати інформацію, створювати точкові діаграми, графіки та карти [115].

Аналітичний інструмент RapidMiner використовується як візуальний конструктор процесів, що надає єдине джерело інформації у вигляді візуалізованого робочого процесу, спрощує автоматизовану обробку та аналіз великих даних завдяки вбудованим записникам для програмування [116].

Аналітичний інструмент MarkLogic представляє єдину платформу та гарантує гнучкість обробки великих даних з метою надання користувачам доступу до них за допомогою оновлень у реальному часі [117].

Швидкість трансформації цифрових даних зростає, аналітичні інструменти з великими даними визначаються як універсальна технологія аналітики. Цифрові інструменти швидко отримують і аналізують дані з великих обсягів інформації, що особливо корисно для вразливих до змін даних, які аналізують і модифікують за допомогою функціонування оперативної пам'яті. Аналітичні платформи з великими даними здатні розподіляти складні задачі обробки інформації на значну кількість вузлів та підвищувати складність обчислення. Якість аналізу даних постійно підвищується, для цього важливо розробляти ефективні методи та використовувати системи управління даними.

Складова 3. Бізнес-інтелект та бізнес-аналітика. Цифровізація дозволяє створювати інтелектуальні системи бізнесу, що надають аналітику в режимі реального часу. Керівництво бізнесу застосовує інтелектуальну систему та в режимі реального часу отримує актуальні дані про стан виробництва, фінансові показники, ефективність маркетингових кампаній та аспекти бізнесу для ухвалення рішень. В бізнес-аналітиці використовуються інтелектуальні системи бізнесу, які надають компанії обґрунтовані дані, демонструють технології та методи штучного управління, обробляють і аналізують великі дані, тренди, розбіжності, а також виконують прогнозування.

Джерела інформаційних матеріалів. В умовах світового ринку доцільна експлуатація інтелектуальних систем бізнесу, які впливають на комунікації та управлінські рішення. Інтелектуальні системи бізнесу формують процеси творчості для придбання цінностей. Результативність інтелектуальних систем

бізнесу визначається під час створення інтелектуального продукту та шляхом формування, виявлення, розвитку та комерціалізації ідеї. Стратегія розвитку бізнесу ґрунтується на експлуатації інтелектуальних систем для рентабельного функціонування компаній на глобальному ринку. Питання інтелектуальних систем бізнесу досліджували О. В. Андрощук, Р. М. Черевко, М. В. Петрушен, М. Ю. Голобородько [118]; Н. Г. Виговська, А. Ю. Полчанов, І. В. Литвинчук, М. П. Городиський, О. Ю. Полчанов [119]; О. А. Кошлань, В. А. Федорієнко [120]; Т. В. Запорожець, Я. Ю. Цимбалюк [121]; В. В. Татарінов [122]; С. І. Доценко, В. С. Харченко, О. І. Морозова, Є. М. Будніченко, Є. В. Брежнєв, В. І. Мойсєєнко, Г. В. Фесенко, В. І. Дужий, О. О. Ілляшенко, Д. І. Нор, І. Ю. Зайцева, Т. В. Кунуп, А. Русинські, С. О. Доценко [123]. Науковці пропонують досвід дослідження кібернетичних систем, аналізують еволюцію теоретичних питань, моделі та механізми, технології побудови та використання інтелектуальних систем, які застосовують в аналітиці бізнесу.

Р. В. Грінченко наголошує на тому, що дедалі більше зростає значення ВІ-систем для осіб, які приймають рішення, саме тому автоматизована аналітична інформація має відповідати не тільки вимогам статистичної значущості, а й бути актуальною в контексті цілей користувача, його робочих задач та майбутніх рішень, на які впливають дані [8].

Інтелектуальні системи Natural Language Processing (NLP) класифікують текст в автоматичному режимі, обирають ключові слова та фрази, аналізують настрій та думки людини. Світовий ринок Natural Language Processing формує потенціал розвитку бізнесу, прагне застосовувати технології автоматизованого перекладу мови. У міру адаптації бізнесу до цифрової економіки технологія NLP стає умовою перетворення великого обсягу неструктурованих текстів на корисні дані. У 2022 р. обсяг ринку природних мов оцінювався в 18,72 млрд дол., у 2023 р. – 21,84 млрд дол., а у 2030 році обсяг ринку NLP досягне 66,08 млрд дол. з показником CAGR у розмірі 17,07 % [124; 125]. Великі компанії на світовому ринку Natural Language

Processing представляють ACCERN Corporation, 3M Company, Alphasense Inc., Amazon Web Services, Inc., Apple, Inc., Elise A.I. Технології Corp., Automated Insights, Inc.

Machine learning (ML) є сферою штучного інтелекту, яка орієнтується на використання даних та алгоритмів з метою імітації людського навчання та підвищення точності використання знань. Для визначення закономірностей ML-система застосовує машинні алгоритми навчання. Прикладом є системи попиту на товари, системи персоналізації пропозицій, системи пошуку шахраїв, системи оцінки ризиків. Ринок машинного навчання демонструє стабільне зростання, яке зумовлене темпами розвитку штучних технологій в економіці. Машинне навчання як певний вид штучного інтелекту дозволяє комп'ютерам опанувати інформацію та дані, приймати розумні рішення без прямого програмування; включає програмні алгоритми, моделі, які аналізують та інтерпретують великі обсяги інформації. Обсяг ринку операцій машинного навчання оцінюється в 2,39 млрд дол. у 2022 році та в 3,24 млрд дол. у 2023 році. Водночас середньорічна динаміка зростання CARG складає 36,15 %, а до 2030 року ринок машинного навчання досягне обсягу 28,26 млрд дол. Ринок машинного навчання неухильно розвивається, прогнози свідчать про зростання протягом 2023-2030 років [126]. З розвитком ринку машинного навчання лідери бізнесу відстежують тенденції глобальної економіки, що виникають у трансформаційних умовах. Ключовими компаніями на світовому ринку операцій машинного навчання є Alibaba Cloud International, Amazon Web Services, Inc., Anyscale, Inc., BigML Inc., Canonical Ltd., Dataiku, DataRobot, Inc. [127].

Системи кластеризації та сегментації даних допомагають групувати дані у кластерах чи сегментах на основі подібності. Кластери використовують для сегментування бази клієнтів та визначення показників кожної категорії, що дозволяє компанії краще розуміти клієнта і розробити цільову маркетингову стратегію. Кластеризація програмного забезпечення стає засобом управління складним робочим навантаженням та підвищує надійність систем у міру

прагнення компаній до ефективності та масштабування. Ринок кластеризації програмних засобів виходить на перше місце в технологічному прогресі у взаємопов'язаних і керованих даними сферах бізнесу. Компанії використовують операційні системи, програми, об'єднані з програмним забезпеченням з метою кластеризації та віртуального керування робочим навантаженням, обробки інформації для ефективного виконання завдань. Крім того, зростає попит на малі та середні підприємства за допомогою єдиної ІТ-інфраструктури, що сприяє зростанню ринку. Компанії використовують віртуальне середовище для запобігання втратам і простоям, що тягне за собою збільшення інвестицій у розгортання хмарних ресурсів. Також система кластеризації дає можливості для реагування на непередбачені ситуації, відпрацьовування відмов та дозволяє компаніям уникнути непередбачених загроз для мережі. Експерти очікують, що фактори розвитку також сприятимуть подальшому зростанню ринку в розрізі факторів стрімкої урбанізації, технологічного розвитку, зростання науково-дослідного та дослідно-конструкторського потенціалу [128]. Експерти очікують, що ринок кластеризації програмних засобів до 2030 року досягне 5,52 млрд дол. порівняно з 3,53 млрд дол. у 2023 році з показником CARG у розмірі 6,8 % у прогнозованому періоді. Великими гравцями світового ринку програмного забезпечення для кластеризації є Cluster Software Inc., Databricks, Inc., DH2i Company, DotActiv (Pty) Ltd., Evidian S.A., Fujitsu Limited і GlobalSpec, LLC., Advanced Clustering Technologies, Inc., Aspen Systems Inc., Cisco Systems, Inc. [129].

Системи візуалізації даних надають інформацію за допомогою графіків, діаграм і дашбордів, допомагають аналізувати великі обсяги даних, виявляти тренди та зв'язки у динаміці змін. Великі компанії у бізнесі, зростання якого визначають дані, застосовують найважливіші інструменти візуалізації даних у розв'язанні стратегічних задач. Бізнес характеризується експоненційним зростанням обсягу даних, і це свідчить про необхідність опановувати системи візуалізації з метою перетворення складних наборів даних на зрозумілі зразки

та шаблони. Візуальне застосування даних допомагає бізнесу подолати конкурентів та забезпечити стійку цінність бізнес-додатків. На визначення напряму розвитку систем візуалізації даних впливає поширення аналітики самообслуговування, що дозволяє користувачам без технічної освіти отримувати автономний доступ до аналізу інформації з великого обсягу даних, нівелювати необхідність технічної підготовки. Доступні для використання спеціалізовані платформи дозволяють бізнесу створювати інтерактивні інформаційні панелі, аналізувати та проводити візуалізацію даних без спеціальної підготовки та технічного знання. Прогнозується, що світовий ринок візуальних інструментів у 2030 році досягне 22,12 млрд дол. порівняно з 9,22 млрд дол. у 2022 році, а зростання CARG у 2022-2030 рр. становитиме 11,4 %. Великі компанії на світовому ринку інструментів візуалізації даних представлені SAP, Salesforce Inc., Alibaba cloud, Oracle, Amazon Web Services Inc., SAS Institute Inc., Sisense Inc., IBM, Microsoft Corporation, Tibco software [130]. У бізнес-середовищах організації більше орієнтуються на ухвалення рішення на основі інформації, що підвищує потребу у системах візуалізації даних, допомагає користувачам швидше та легко зрозуміти складні набори даних.

Платформа прогнозової аналітики використовує статистичні моделі та алгоритми машинного навчання для аналізу великих обсягів даних і прогнозування результатів. Вона допомагає компаніям прогнозувати продажі, попит, поведінку клієнтів і бізнес-показники, виявляти закономірності в даних та розробляти стратегії зростання.

У промисловості прогнозна аналітика застосовується як програмне забезпечення та послуги для прогнозування споживання, інспекції та обслуговування обладнання. Промислові підприємства отримують дані в реальному часі з виробничих об'єктів, які аналізуються для прогнозування ефективності бізнес-процесів і визначення результатів розвитку. Експерти прогнозують, що світовий ринок прогнозової аналітики, оцінений у 12,4 млрд дол. в 2020 р. та у 18,7 млрд дол. в 2022 р., досягне 68,4 млрд дол. у 2030 р. з

показником CARG 17,6 % у 2022-2030 р. Ринок прогновної аналітики США у 2022 р. оцінюється у 5,6 млрд дол. У 2030 році китайський ринок прогновної аналітики досягне 12 млрд дол., а показник CARG становитиме 17,3 %. Ринки прогновної аналітики Японії та Канади розвиваються високими темпами, за прогнозами збільшаться на 15,5 % та 14,1 % відповідно у 2022-2030 роках. Ринок прогновної аналітики Німеччини розвиватиметься з показником CARG, що дорівнює 10,8 %. Великими компаніями світового ринку прогновної аналітики є Altair Engineering, Inc., Fair Isaac Corporation, IBM Corporation, Microsoft Corporation, NTT Data Corporation, Oracle Corporation, RapidMiner, Inc., SAP SE, SAS Institute, Inc., Tableau Software, Inc. [131].

Рекомендаційні системи аналітики включають прогнозу аналітику та рекомендації щодо способів дій, які спрямовані на ефект. В оптимальному рішенні використовуються змінні, обмеження та завдання. Система аналітики ефективно розподіляє ресурси для максимізації прибутку, мінімізації витрат. Ринок рекомендацій щодо контенту відіграє вирішальну роль у збільшенні досвіду користувачів та кількості переглядів, оптимізації бізнес-процесів у цифровій економіці. Механізм рекомендації щодо контенту – платформа, яка використовує збір даних, зберігання, аналіз та фільтрацію даних з метою надання персоналізованого контенту та пропозицій відвідувачам сайтів, оптимізації досвіду, збільшення кількості переглядів та покупок. Компоненти механізму рекомендації контенту – це рішення та послуги. Рішення системи рекомендації щодо контенту включають послуги з розробки сайтів, послуги з розробки додатків на пристроях, розробку програмних засобів тощо. Ринок рекомендацій щодо контенту розвивається в інноваційних рішеннях, таких як послуги зі створення сайтів, розробки програмного забезпечення та додатків на пристроях. Світовий ринок системи рекомендацій контенту зріс з 4,48 млрд дол. у 2022 р. до 6,17 млрд дол. у 2023 р. з показником CAGR, що дорівнює 37,7 %. Експерти очікують, що у 2027 р. ринок систем рекомендацій щодо контенту збільшиться до 21,37 млрд дол. у 2027 році за середньорічного зростання 36,4 % [132].

Фінансово-страхове електронне комерційне обслуговування застосовує системи пошуку шахраїв, засновані на машинному аналізі великої кількості даних щодо діяльності шахраїв у ринковій економіці, здійснює автоматичні процеси, інформує й вживає автоматизовані заходи щодо зменшення ризиків. Світовий ринок виявлення і запобігання шахрайським злочинам FDP зростає в міру розвитку цифрової економіки, що обумовлено збільшенням цифрової техніки та Інтернету в сегментних галузях. Для банківського та фінансового секторів зі зростанням світового ринку потрібні ретельні рішення FDP через зростання обсягу конфіденційної інформації. Інші галузі також прискорюють інвестування в FDP для захисту конфіденційної інформації та запобігання втратам, пов'язаним з шахраями. Таке нагальне споживання надійних рішень призводить до зростання ринку FDP і, як очікується, до збереження динаміки найближчими роками. У прогнозованому періоді очікується, що світовий ринок FDP зростатиме з 27,7 млрд дол. у 2023 році до 66,6 млрд дол. у 2028 році при динаміці CAGR у розмірі 19,1 %. Динаміка ринку FDP зумовлена факторами, що відображають застосування нових технологій та IoT у галузях економіки, підвищення втрат та зменшення кількості платежів через шахрайство, введення рішень щодо аналізу шахраїв та атестації на базі ризиків у боротьбі з шахрайством. Ці тенденції світового ринку підкреслюють зростання споживання передових рішень, які спрямовані на захист підприємницької діяльності та зниження загроз і витрат, поліпшення потенціалу виявлення шахраїв. Світовий ринок FDP очолюють компанії Accertify, Aci Worldwide, Alloy, Aws, Bae Systems, Biocatch, Bottomline Technologies, Caseware, Castle та Cleafy [133].

Система CRM контролю взаємовідносин клієнтів об'єднує дані клієнта з ресурсів продажу, маркетингу, підтримки споживачів з метою створення цілісного уявлення про комунікації з клієнтами. Системи CRM застосовують аналітику для сегментування та прогнозування поведінки клієнтів, збільшення лояльності клієнтів у системі та персоналізації маркетингових заходів. Ефективний менеджмент взаємин із клієнтами став фактором досягнення

успіху, що стосується управлінських завдань у сфері аутсорсингу. З метою залучення та утримання клієнтів, надання послуг, використовується аутсорсинг бізнес-процесів CRM BPO. Продукти CRM BPO у практиці бізнесу поділяються на back-office і front-office. CRM BPO застосовуються на великих, малих та середніх підприємствах. Експерти очікують зростання світового ринку CRM-процесів зі 105,29 млрд дол. у 2022 р. до 108,37 млрд дол. у 2023 році з показником CAGR 2,9 %. Експерти прогнозують, що ринок CRM-аутсорсингу у 2027 році досягне 118,77 млрд дол. при рівні показника CAGR 2,3 % [134]. Ринок CRM BPO отримує прибуток завдяки автоматизованому введенню даних, а також наданню послуг у сфері введення та обробки інформації, підтримці за допомогою чатів, технічному обслуговуванню та телекомунікаціям. Вартість ринку формується як вартості додаткових товарів, які були реалізовані постачальником чи включені до пропозиції сервісу. Розрахунки стосуються лише товарів, реалізованих кінцевим покупцем. Ключові компанії на світовому ринку аутсорсингу бізнес-процесів у CRM представлені Alorica Inc., Bertelsmann SE & Co. KGaA, Atento SA, Comdata, SITEL Group, Sykes Enterprises Incorporated, TTEC Holdings Inc., Teleperformance SE, Webhelp та Concentrix Corporation [134].

Системи оптимізації ланцюга поставок поліпшують логістичний бізнес-процес, аналізують дані щодо рівня запасів, прогнозу і попиту, транспортних витрат, виробничої потужності. Завдяки цим факторам системи SCM покращують запаси, знижують втрати, збільшують ефективність ланцюга поставок. Ринок оптимізації ланцюгів поставок сприймається як вид ринку SCM, орієнтується на зростання ефективності поставок. Експерти прогнозують, що у 2030 році обсяг світового ринку SCM досягне 46,577 млн дол. порівняно з 20,296 млн дол. у 2022 році, а показник CARG становитиме 10,9 % у 2022-2030 роках. Динаміку ринку SCM обумовлюють досягнення у галузі цифрових техніки та технологій, підвищення попиту на доступність прозорих поставок, а також інформація щодо постачання кінцевим користувачам і стимулювання сектора електронної комерції. SCM-системи

дозволяють логістам стежити за ефективністю бізнес-процесів. Ринок SCM створює рішення на основі великих даних та розвиває бізнес завдяки крос-функціональному доступу. Отже, споживачі застосовують ПЗ контролю ланцюгів поставок, оптимізують процеси, зменшують витрати та підвищують сервісне обслуговування, а також використовують прогнозну аналітику з метою прогнозування споживчого попиту та оптимізації запасів. Динаміка ринку SCM збільшується. Компанії інвестують у нові технології, бізнес-аналітику для отримання уявлення про ланцюг поставок та визначення галузей оптимізації. У процес оптимізації ланцюжків постачання входять SAP, Oracle, IBM, JDA Software, Kinaxis, Manhattan Associates, а також дані трендів, що формують галузі. Бізнес впроваджує здобутки цифровізації на світовому SCM-ринку. Оптимізація процесів цифрової обробки за допомогою контролю ланцюжків постачання дозволяє відстежувати процеси та створювати надійні рішення на базі отриманої інформації. Впровадження SCM-системи підвищує ефективність бізнес-аналітики завдяки функціональному доступу, кінцеві клієнти застосовують ПЗ для контролю ланцюжків постачання. Основними компаніями світового ринку управління поставками є Sap Se, Oracle, Blue Yonder Group Inc., Infor, Manhattan Associates, Coupa Software Inc., IBM, Logility, Inc., Korber AG та Epicor Software Corporation [135].

Компанії експлуатують систему інтелектуального аналізу та отримання інформації про настрої клієнтів, сприйняття бренду та тренди на ринку, коли впроваджують соціальні платформи. Аналітики соцмереж використовують методи природної мови та машинного навчання для отримання інформації з публікацій, коментарів та інших форм взаємодії у соціальних мережах. Ринок аналітики соціальних мереж складається з продажу соціальної аналітики для суб'єктів бізнесу для збору та інтерпретації зібраних даних у соціальних мережах з метою підтримки бізнес-рішень та вимірювання ефективності дій на основі рішення через соціальну мережу. Аналітика соціальних мереж – елемент відстеження контактів та оцінювання кампаній. Це передбачає з'ясування, яким чином соціальні дії впливають на результати

підприємницької діяльності. Обсяг світового ринку аналітики соціальних мереж зріс з 8,96 млрд дол. у 2022 р. до 11,54 млрд дол. у 2023 р. з показником CAGR, що дорівнює 28,7 %. Експерти прогнозують зростання ринку аналітики соціальних мереж до 30,99 млрд дол. у 2027 році з показником CAGR 28,0 %. Основними елементами аналітики соціальних мереж є програмні та сервісні засоби. Програмні засоби для управління соціальними мережами збирають та інтерпретують дані із соціальних каналів з метою підтримки бізнес-рішень та аналізу ефективності дій на базі рішень у соціальних мережах. Бізнес-аналіз виконується з використанням локальних та хмарних технологій, які використовують для малих, середніх та великих підприємств. До спеціальних додатків належать сегментація та спрямування клієнтів, конкурентний аналіз, аналіз поведінки покупців, а також маркетинг, який застосовується кінцевими користувачами. Основними гравцями світового ринку аналітики соціальних мереж є компанії IBM, Google LLC, Oracle Corporation, SAS Institute, Digimind, Hootsuite, Talkwalker, Oktopost, Simplify360, Frrole Inc [136].

В бізнесі експлуатуються віртуальні помічники, чат-боти та голосові помічники для спілкування з клієнтами та надання відповідей на запити, а також для надання персональних порад. Ці інтелектуальні особисті помічники використовують природні мови, машинні навички та бази знань, розуміють запити користувачів та пропонують відповідні ідеї чи дії. В умовах, коли інновації та ефективність поєднуються для визначення ринкового лідерства, ринок інтелектуальних віртуальних помічників є основою цифрової трансформації розвитку бізнесу. Ринок віртуальних помічників дозволяє переглянути взаємодію клієнтів у галузях економіки, поширює розумні колонки та чат-боти. Використання штучного інтелекту стане чинником, який визначатиме конкурентні переваги у міру прокладання напрямків цифрових комунікацій. Експерти очікують, що світовий ринок віртуальних помічників, оцінений у 2,7 млрд дол. у 2022 р., досягне обсягу 16,3 млрд дол. у 2030 р., а показник CARG становитиме 25,1 % у 2022-2030 р. Експерти прогнозують, що перетворення тексту на мову як сегмент ринку зафіксує середнє зростання

27,4 % і досягне 9,6 млрд дол. до 2030 року. Ринок віртуальних помічників у США у 2022 році оцінюється в 703,2 млн дол. Експерти очікують, що до 2030 р. ринок віртуальних помічників Китаю складе 4,7 млрд дол., а CARG складе 31,6 % у 2022-2030 роках. Ринки віртуальних помічників Японії та Канади за прогнозами збільшаться на 19 % та 22,7 % відповідно у 2022-2030 роках. Прогноз експертів показав, що ринок віртуальних помічників Німеччини розвиватиметься з показником CARG 21,1 %. Ключовими компаніями світового ринку віртуальних помічників є Anboto Group, Apple, Inc., Artificial Solutions Holding Ash AB, Creative Virtual Ltd., IBM, eGain Corporation, Google LLC, Corporation, idAvatars, Intel Corporation [137; 138].

Розвиток інновацій в галузі NLP, автоматизованих технологій, штучного інтелекту, діалогових інтерфейсів та машинного навчання надає переваги інтелектуальним віртуальним помічникам й дозволяє ефективно працювати. Нові технології компаній Apple, Amazon, Google демонструють посередників між клієнтом, сервісом та бізнесом у вигляді віртуальних помічників провідних компаній. Інтелектуальні системи, AI демонструють ефективне застосування інноваційних технологій в аналітиці бізнесу, дозволяють отримувати цінні дані, оптимізувати управлінські рішення та отримати конкурентну перевагу в сучасному бізнесі на основі цифрових технологій.

Складова 4. Прогнозування і моделювання. Завдяки цифровим інструментам і великим обсягам даних компанії виноробної галузі можуть створити прогностичну модель для прогнозування попиту та оптимізації процесів виробництва для прийняття рішень у невизначених умовах. Це дозволяє планувати ресурси, контролювати запаси, адаптуватися до змін ринку.

Джерела інформаційних матеріалів. Лоуренс В. Снайдер та Зуо-Цзюнь Макс Шен пропонують метод моделювання попиту на нову продукцію в умовах, коли не вистачає даних на засадах методів машинного навчання для прогнозування попиту. Автори дійшли висновку, що методи прогнозування ковзного середнього та експоненційного згладжування припускають

збереження минулих моделей попиту в майбутньому, а тренду не існує. Запропоновано використовувати модель експоненційного згладжування для прогнозу попиту, що демонструє тенденцію та сезонність. Міра точності прогнозів у бізнес-прогнозуванні, на думку вчених, – помилка прогнозів [139]. Майкл Гілліленд, Лен Ташман, Удо Сглаво пропонують ідеї бізнес-прогнозування і розглядають роль машинного навчання та штучного інтелекту у прогнозуванні бізнесу в розрізі тематичних досліджень та обговорення практичних бізнес-процесів. У роботі розглянуто моніторинг виконання прогнозів, процес прогнозування, комунікації та підзвітність за прогнози, а також використання великих даних у прогнозуванні. Вчені розробили стратегії прогнозування, що ґрунтуються на нейронних мережах, та визначили майбутнє AI у процесі бізнес-прогнозування і запропонували методи прогнозування, моделювання, відбору та моніторингу як унікальне розв’язання проблем бачення поточного стану та майбутнього напрямку бізнес-прогнозування [140]. Чарльз В. Чейз обґрунтовує методiku прогнозування, моделювання та планування споживчого попиту підприємств. Автор пояснює підхід до ринкового попиту і висуває ідею короткострокового і середньострокового прогнозу попиту та збоїв на ринках у цифровій економіці, використовує аналітику, машинне навчання у розв’язанні задач прогнозування та використовує перевірений підхід та тактику, які аналізує на практичних прикладах. Чарльз В. Чейз пропонує підвищити точність прогнозів попиту з метою скорочення відходів, дефіцитів та витрат на складські ресурси, детермінує зміни моделей попиту споживачів під впливом цінових чинників, рекламних акцій, маркетингових заходів чи несподіваних і непередбачених заходів [141].

Прогностична модель представляє цінність та відіграє першорядну роль у бізнес-прогнозуванні споживчого попиту, оптимізації виробничих процесів та прийнятті рішень відповідно до стратегії розвитку потенціалу бізнесу. Ми регламентуємо моделі прогностичного характеру, які пропонуються до

впровадження в систему управління підприємствами за умов цифровізації економіки:

1. Моделі прогнозу попиту, які призначені для прогнозування потреб у товарах і послугах за даними продажів, демографічних факторів, сезонних факторів та інших змінних. Прогнози споживання допомагають планувати виробничі процеси, керувати запасами та оптимізувати ланцюги постачання продукції.

2. Моделі оптимізації процесів виробництва реалізуються шляхом прогнозування динаміки й визначення оптимальних параметрів. Отже, моделі машинного навчання використовуються для оптимізації параметрів роботи з матеріалами та налаштувань обладнання, а також планування виробничої програми. Методи оптимізації та прогностичні моделі дозволяють компаніям ефективно використовувати ресурси, підвищувати продуктивність, знижувати витрати у виробництві.

3. Моделі рішень є основою обґрунтування цілей, задач в ефективній стратегії розвитку бізнесу. Моделі оцінки ризиків допомагають оцінити ризик і вжити заходів щодо управління ризиками компанії. Рішення з урахуванням прогностичного моделювання застосовують у визначенні стратегії розвитку потенціалу компанії, плануванні інвестицій, прогнозуванні результату.

Для прогностичних моделей потрібно обробляти та аналізувати великі обсяги даних, обирати ефективні методи моделювання, статистичні методи, методи машинного навчання чи комбінації методик моделювання. Експертні знання необхідні для розробки та застосування моделей, а також точності та надійності бізнес-прогнозів.

Бізнес-прогнози результату на базі великого обсягу даних застосовують для ухвалення рішень, підготовки стратегій розвитку в економіці. У бізнес-прогнозуванні використовують статистичні моделі, методи аналізу, прогнози майбутніх трендів, які розглядаються як інструменти бізнесу для планування та прийняття обґрунтованих рішень. Бізнес-прогнозування здійснюється для визначення ризику та потенціалу бізнесу, а також стратегій управління

бізнесом з метою оцінки впливу зміни ринкових тенденцій та появи нового конкурента або зміни вподобань покупців. Ринок бізнес-прогнозування включає компанії IBM, Oracle, SAP, Microsoft, SAS і Tableau.

Складова 5. Електронна комерція та маркетинг. Цифрова економіка розвиває електронну торгівлю та цифровий маркетинг у виноробній галузі. Компанії світового ринку експлуатують інтернет-платформи та реалізують продукцію, а також збирають інформацію про клієнтів, їхні вподобання та поведінку з метою вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення взаємодії з покупцями.

Джерела інформаційних матеріалів. Експерти очікують, що у 2030 р. світовий ринок електронної комерції досягне 47,73 млрд дол. з показником CARG, що дорівнює 4,3 %, порівняно з 5,4 млрд дол. у 2022 році. Електронна комерція швидко набирає популярність завдяки гнучкій зміні продуктів та послуг у світі. Глобальний електронний ринок досяг 2,14 млрд клієнтів [142]. Гуртова та роздрібна торгівля переживають цифрову трансформацію завдяки появі цифрових технологій. Глобальний маркетинг електронної комерції є частиною стратегії та робить внесок у фінансове оздоровлення компаній. Злиття комунікаційних та інформаційних технологій у компаніях призвело до зміни відносин між людьми та компаніями та всередині компаній. Штучний інтелект і великі обсяги даних сприяють масовій індивідуалізації, збільшенню кількості клієнтів, зростанню продуктивності та продажу. Сегментом ринку електронної комерції на світовому ринку стає ринок M-Commerce із застосуванням бездротової портативної техніки у комерційних операціях в Інтернеті. M-Commerce включає мобільний банкінг, віртуальні торгові платформи та цифрові гаманці, а також бездротові портативні пристрої, смартфони, планшети тощо. Інновації поліпшують ефективність та безпеку онлайн-транзакцій та зменшують ризики. Прогресивні користувачі застосовують онлайн-платежі з біометричною автентифікацією цифрових пристроїв з метою безпеки. У 2022 р. обсяг світового мобільного ринку перевищив 1109,1 млрд дол. Ринок M-Commerce у 2028 році сягне 5,867 млрд

дол. із показником CAGR у розмірі 31 % у 2023-2028 році. Основними компаніями світового ринку M-Commerce є Amazon.com Inc., Apple Inc., ASOS.com Limited, eBay Inc., Ericsson Inc., Gemalto, Google LLC, International Business Machines Corporation, Mastercard Inc., moray Inc. [143]. M-Commerce розвиває сегменти у розрізі B2C-бізнесу та B2B-бізнесу. У сегменті B2C-бізнесу компанія постачає товар кінцевим клієнтам. У сегменті B2B-бізнесу компанія постачає товар ринковим клієнтам. Ринок M-Commerce спрямований на надання споживачам можливості здійснювати покупки в будь-який час і з будь-якої локації, використовуючи цифрові пристрої. Розвиток ринку M-Commerce сприяє наростанню тенденції використання власних BSD та збільшує широкосмуговий доступ до Інтернету. Уряди країн підтримують впровадження цифрових технологій оплати та сприяють подальшому розвитку мобільної торгівлі.

Ми систематизуємо складові елементи формування інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень для розширення досвіду виноробних підприємств у цифровій економіці, визначено сутність елементів та джерела інформаційних матеріалів, які пропонуються до практичного використання на виноробних підприємствах в умовах цифровізації (рис. 2.1).

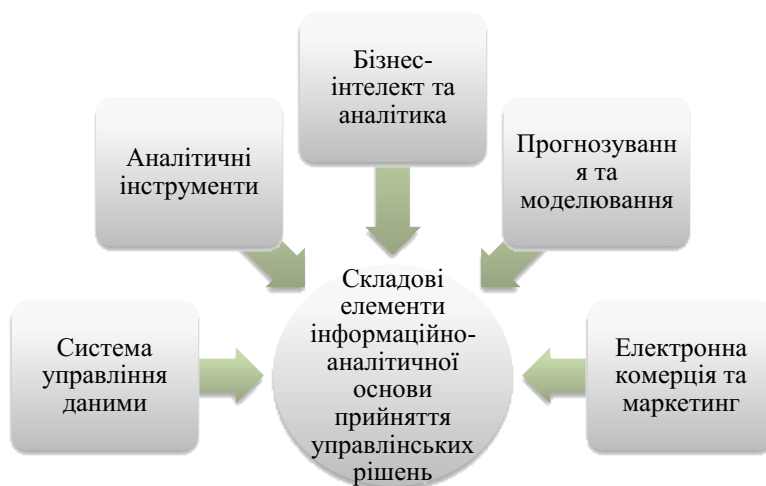


Рис. 2.1. Типологія компонентів інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень

Джерело: систематизовано автором

Практика управління цифровими системами систематизує цифрові технології управління у розрізі ERP-системи, CRM-системи, MES-системи:

- ERP-система виконує функцію планування ресурсу і використовується у великомасштабному бізнесі. Для малих компаній розробка та використання ERP не є вигідними. ERP експлуатують при високих трудовитратах персоналу на рутинні завдання та недостатній інформації про залишки на складі, моніторинг і контроль бізнесу, при оптимізації виробництва й недостатніх комунікаціях у відділах, недостатньому контролі за робочим часом.

- CRM-система контролює взаємини клієнтів, здійснює моніторинг бізнес-процесів, аналізує етапи життєвого циклу підприємств, товарні стратегії. CRM-система застосовує нові покоління серверів, що покращує потенціал обслуговування на етапах цифрової трансформації (рис. 2.2).

- MES-система створює систему контролю бізнес-процесів з функціями й задачами, пов'язаними з ERP-системою, бізнес-секторами, контролем потоку даних на підприємстві. MES є операційною системою цифрового обладнання, яке експлуатують в умовах інтелектуального виробництва та моніторингу бізнес-процесів на засадах великих даних. MES забезпечує зв'язок проектування та реалізації проекту. MES-система визначає низку аспектів діяльності: надання інформації, необхідної для виробничого процесу; збирання та передачу даних керівнику для аналізу ефективності бізнес-процесів і виконання замовлень; управління якістю продукції. MES спільно з модулем планування передбачає використання технологій, які забезпечують реалізацію стратегії компанії.

При розв'язанні управлінських завдань за умов цифровізації економіки ми рекомендуємо інформаційно-аналітичні системи ERP, CRM, MES для впровадження у практичну діяльність виноробних підприємств, що дозволить підвищити ефективність управління, поліпшити якість продукції та обслуговування клієнтів, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку.



Рис. 2.2. CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами та аналізу взаємодії протягом життєвого циклу компанії

Джерело: систематизовано автором на основі [144]

Інформаційно-аналітична основа прийняття управлінських рішень активізує розвиток бізнесу та створює умови для оптимізації бізнес-операцій і витрат, стимулювання інновацій, створення конкурентних переваг в умовах цифрового бізнесу. В ефективному використанні потенціалу виноробних підприємств інвестиції набувають першочергового значення для адаптації та

розвитку цифрової економіки, керування змінами, навчання персоналу. Цифровізація передбачає впровадження цифрового підходу як нового інструменту підвищення ефективності управлінських рішень.

2.2. Аналіз розвитку виноробних підприємств

Виноробні підприємства адаптуються до цифрової трансформації бізнесу, опановують цифрові техніку та технології інтелектуального управління на світовому ринку. Цифровізація управління виноробними підприємствами покращує маркетинг у просуванні товарів в ринковому середовищі. Світовий досвід підтверджує цифрову трансформацію управління виноробними підприємствами на конкурентних ринках. Електронна комерція, соціальні мережі, цифрові платформи надають можливість виноробним компаніям рекламувати і просувати власні бренди вина серед споживачів ринку. Перевагою цифрової трансформації управління виноробними підприємствами стає збір та аналіз великих даних. Аналітика великих даних дає змогу встановити оптимальні терміни збирання, технології оброблення винограду, технології виробництва вина, прогнози якісних характеристик після бродіння та витримки вина. Виноробні підприємства аналізують великі обсяги даних, які впливають на показники, рівень ефективності та оптимізують виробничі і бізнес-процеси. При збиранні, зберіганні, аналізі великого обсягу даних виявляються зв'язки та залежності факторів на основі статистичних методів, машинного навчання й експертних оцінок. В аналізі визначають оптимальні критерії чи параметри, що більшою мірою підвищують основні показники виноробних підприємств. Аналіз великого обсягу даних свідчить про кращі популярні сорти винограду, методи обробки вина; зв'язок кліматичних умов, якості винограду, основних показників виробництва; ідентифікацію причин незадовільної якості вина; застосування методів ферментації та зберігання, неефективних та придатних для оновлення; кліматичні та географічні умови.

Моніторинг великого обсягу даних дозволяє підприємствам оперативно отримувати інформацію про якість посадки винограду, кліматичні умови, процеси виготовлення вина, а також фактори, що впливають на якість та кількість виробленого вина. Отже, така кон'юнктура надає змогу оптимізувати бізнес-процеси, обґрунтувати управлінські рішення, прогнозувати результати діяльності підприємств. Цифровізація включає цифрові технології, що сприяє цифровізації процесів ферментації, фільтрації, бродіння, інших стадій виноробства. Автоматизація або роботизовані системи знижують витрати на складні процеси, зменшують ризик помилок, покращують якість та стійкість виробництва вина.

Сучасні технології якісного виноробства дозволяють експериментувати з новітніми методами вирощування винограду та виробництва вина. Виноробні підприємства стежать за новітніми технологіями та модернізують обладнання з метою підтримання конкурентоспроможності на світовому ринку. Інтеграція споживачів з вимогами ринку вина підвищує інтерес до органічного, біодинамічного та натурального вина, а також веганської та слабоалкогольної продукції [145-148]. Попит на вино з найстаріших виноробних регіонів світу, елітних сортів винограду на ринку зростає. Ця обставина враховується як ринковий фактор під час виробництва та продажу вина підприємствами. Світовий ринок вина стає адаптованим до цифрових технологій, що є об'єктивною тенденцією розвитку, яку важливо поширювати та враховувати зміни ринкових вимог і законодавчих норм щодо якості та безпеки вина. Недотримання вимог ринку спричиняє негативний вплив на бізнес, тому виноробні підприємства постійно оновлюють дані, знання, практики з метою дотримання чинних стандартів. Постійні оновлення, адаптації до цифрових технологій та попиту світового ринку є прогресивними аспектами ринку вина. Підприємства, що не стежать за цифровими трендами і не є пристосованими до цифрових змін, ризикують відстати від конкурентів та втратити ринкову частку, особливо з огляду на постійно зростаючу конкуренцію. На світовому ринку вина частка п'яти найбільших компаній

становить 13,6 %. Виноробня E. & J. Gallo Winery [149] є провідною компанією з часткою ринка вина 5,6 %, за лідером слідкують The Wine Group – 2,2 % [150], Constellation Brands – 2,2 % [151], Treasury Wine Estates – 1,9 % [152], Accolade Wines – 1,7 % [153]. На світовому ринку вина конкурують великі компанії Pernod Ricard, Viña Concha Toro, Bacardi Limited, Grupo Peñaflor [154]. Підприємства малого бізнесу випускають вина світових брендів, конкурують на ринку вина, здійснюють електронну комерцію, входять до винних клубів, що пропонують покупцям асортимент вина зі всіх куточків світу, а також надають доступ до ексклюзивного вина та спеціальних пропозицій. Прогнозується зростання ринку винної електронної комерції у 2022-2027 рр. на 12062,31 млн дол. з темпом зростання на 8,15 % [155].

Ринок винної електронної комерції включає генеральних постачальників, серед яких Bright Cellars, Costco Wholesale Corporation, Wine Insiders, Evino Comércio de Vinhos S.A., Flaviar, Fratelli Wines, iberoWine, Livingliquidz, Naked Wines plc, ReserveBar, The Wine Emporium, Vinello retail GmbH, Vintage Wine Estates, Vivino, Wine.com LLC. Електронний продаж вина поєднує в собі традиційні методи виноробства з цифровими інструментами, що надаються сучасними технологіями, та характеризується тим, що придбання винної продукції визначається досвідом вживання вина як в домашніх умовах, так і поза домом. Споживачі відвідують корпоративні дегустації та знайомляться з асортиментом вина, рекламою важкодоступних марок і сортів вина, які пропонуються в інтернет-магазинах. За останні роки виторг сегмента ринку вина на електронному ринку зростає. Річний дохід компанії Wine.com збільшився вдвічі: зі 132 млн дол. у 2019 р. до 350 млн дол. у 2021 р. [156]. На міжнародному ринку лідирує інтернет-магазин вина Naked Wines, який працює на ринках США, Великобританії та Австралії. Для фінансового 2022 р. виторг Naked Wines склав 350 млн фунтів стерлінгів, що вдвічі перевищує показники продажів, встановлені у 2019 р. [157; 158]. Компанії Hawesko Holding SE та Dan Murphy's, що належать Endeavour Group, продають вино спільно з італійським Tannico та французьким Vinatis,

охоплюючи значний сегмент ринку вина. Конкуренція поширюється на ринку електронної торгівлі вина глобального рівня.

Загальне світове споживання вина становить 236 мільйонів гектолітрів [159]. У 2022 р. світовий ринок вина оцінюється в 396 млрд дол. і прогнозується, що середній річний темп зростання становитиме 6,11 % у 2022-2028 рр., досягне 563 млрд дол. до 2028 р. [160]. Очікується, що у 2023-2028 рр. ринок вина Європи зросте на понад 53,27 млрд дол., із врахуванням виняткової різноманітності регіонів виноробства, кожен з яких має унікальні сорти винограду та традиції вина [161]. У Північній Америці на ринку вина змінилися переваги та поведінка покупців. Попит на преміальне та якісне вино зростає, а споживачі цікавляться органічними, біодинамічними методами виробництва вин. У 2022 р. обсяг ринку вина в Північній Америці оцінили в 89,51 млрд дол. [162]. Ринок вина Близького Сходу та Африки до 2028 р. прогнозується на рівні понад 24,62 млрд дол. [163]. У 2023-2028 рр. ринок вина Азійсько-Тихоокеанського регіону зростатиме із середньорічним темпом зростання 6,60 % [164]. Глобальний виторг електронного сегмента алкогольної продукції на ринку в 2023-2027 рр. буде постійно зростати на 28,2 млрд дол., тобто на 39,62 %. За прогнозом, до 2027 р. зростання доходів досягне 99,33 млрд дол. [165].

Світовий ринок вина має глобальний масштаб та безперервно зростає, задовольняючи споживчий попит. Винороби щорічно виробляють 26 млрд літрів вина без урахування концентрату соків та іншої продукції з винограду [166]. З цієї кількості винороби продають 30 % вина у вигляді балкового вина – недорогого виноматеріалу, що продають наливом виробникам вина та власникам брендів до розливу, випуску та реалізації готової продукції. Протягом останніх двадцяти років 40 % продажу бутильованого вина було здійснено не фірмовими брендами, власними брендами клієнтів, приватними чи ексклюзивними марками, що становить 1,2 млрд ящиків [166]. Світовий ринок вина функціонує у розрізі бізнесу за видами вина, смаку вина та географічного ландшафту розміщення

виноградників. Динаміку світового ринку вина, залежно від поділу бізнесу за видами вина, визначають нестримні тенденції розвитку.

Світовий ринок вина сегментується у розрізі смаків вина. Відповідно до смаків вина виділяють ринок червоного вина, ринок білого вина та ринок рожевого вина. На світовому ринку обсяг червоних вин зріс зі 102,97 млрд дол. у 2022 р. до 109,50 млрд дол. у 2023 р. Очікується сукупний середньорічний темп зростання ринку червоних вин CAGR 5,0 % та зростання обсягу ринку до 133,14 млрд дол. у 2027 р. [167]. Очікується зростання світового ринку білих вин з 37,71 млрд дол. у 2022 р. до 39,72 млрд дол. у 2023 р. при сукупній річній динаміці CAGR 5,3 %. Очікується зростання ринку білих вин до 47,99 млрд дол. у 2027 р. за сукупного середньорічного темпу зростання ринку CAGR 4,8 % [168] (рис. 2.3).

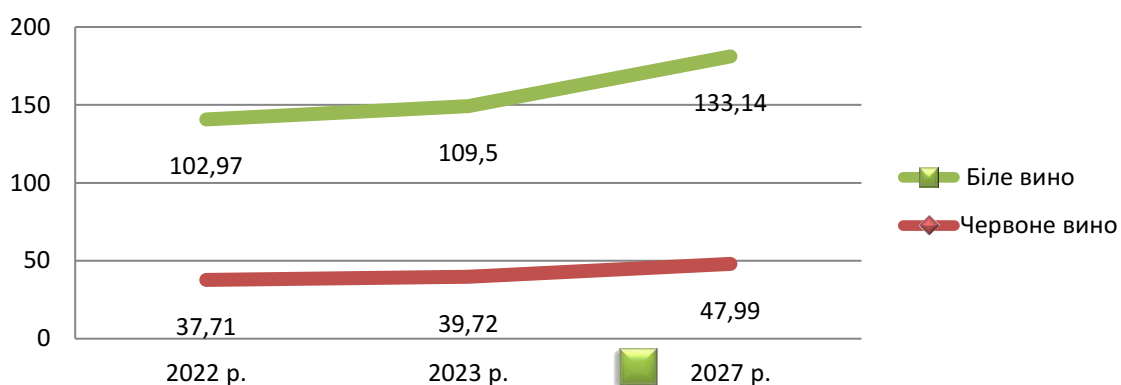


Рис. 2.3. Динаміка світового ринку червоного та білого вина в млрд. доларів США у 2021-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі [167; 168]

Світовий ринок вина постійно зростає відповідно до ринкового попиту. У світі збільшується споживання вина, а географія ринку вина змінюється. Частка світового ринку вина Франції та Італії скорочується. Виробництво та попит вина на ринках зростає в США, Німеччині, Великобританії, Австралії, Чилі, Південній Африці, Японії. Італія, Франція та Іспанія займають половину світового виробництва та третину споживання вина у світі. У Китаї зростають масштаби виноробства поряд з показниками економічного зростання країни.

Чилі, Аргентина, Нова Зеландія пропонують вино за конкурентними цінами та постійно відтісняють конкурентів світового рівня. Світовий ринок вина у розрізі географічного ландшафту охоплює Європу, Північну Америку, Азійсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід та Африку (додаток Д).

Світовий ринок вина стає конкурентним через компанії, що займають великі сегменти ринку, зокрема E. & J. Gallo Winery, Constellation Brands Inc, The Wine Group LLC; через діапазон цін на вино глобальних гравців з надійними каналами продажів. У конкурентній стратегії виноробні компанії розробляють нові продукти, оскільки диференціація видів продукції збільшує коло споживачів на світовому ринку. У 2021 р. виноробня Familia Torres відкрила виробництво з колекції вина Antología Miguel Torres у розрізі п'яти видів вин: Milmanda 2018, Mas La Plana 2017, Reserva Real 2017, Grans Muralles 2017, Mas de la Rosa 2018 [169]. Вина з флагманських сортів винограду означають впевненість виноробні у сталому розвитку як способі боротьби зі зміною клімату.

У 2022 р. виноробня E & J Gallo Winery, світовий лідер в індустрії вина, співпрацюючи з Randall Gramm, оголосила про вихід нової винної колекції під назвою «The Language of Yes». Нову колекцію надихає досвід виноробства у південній французькій провінції. У 2021 році виноробня Constellation Brands [170] придбала орієнтований на споживача винний бренд Empathy Wines для завоювання місця на цифрових ринках вина.

Компанія Constellation Brands відкрила спеціальну виноробню для виробництва елітного вина та крафтових напоїв. Серед нових вин та крафтових напоїв – віскі High West, текіли Casa Noble, Mi Campo, Copper & Kings. Крафтові підприємці прагнуть отримувати не лише прибуток, а й самовиражатися завдяки свободі творчої праці. У 2022 р. споживачам було продано вина на суму 2,6 млрд дол. і 6,1 млрд умовних ящиків. Компанія Pernod Ricard [171] оголосила, що купує контрольний пакет акцій у сегменті елітного вина (Château Sainte Marguerite, Cru Classé Côtes-de-Provence Rosé) з метою поповнення стратегічного портфелю.

Світові інновації у виноробстві розвивають світовий ринок вина. Industrial Internet of Things та технології сенсорного управління застосовують в організації виноробного підприємства та контролі бізнес-процесів. Цифрові технології вимірюють умови довкілля, температури, вологості, інтенсивності світла на виноградниках. Оптичні сортувальники оснащуються камерами і датчиками, вони здатні швидко сортувати виноград за розміром, стиглістю, якістю. Прецизійне виноробство передбачає ефективний контроль виноградників, використання дистанційних технологій, геоінформаційних систем, дронів, безпілотних літальних апаратів для моніторингу та ефективного управління виноробним бізнесом. Автоматизовані збиральні машини збирають виноград, знижують витрати та оптимізують терміни збирання врожаю. Виноробний бізнес впроваджує датчики, автоматичні механізми управління температурою та цифрові системи управління, точного зрошення до відновлюваних джерел енергії для зниження впливу довкілля. Алгоритми Industrial Internet of Things аналізують дані погоди, здійснюють контроль за виноградниками та оцінюють якість продукції для вдосконалення управління виноробством [172].

Цифровий менеджмент та світові інновації визначають новіший напрям ринку цифрового управління виноробством. Проведений нами аналіз ринку вина свідчить про світове бачення розвитку інтелектуального та цифрового управління виноробством та ілюструє глобальний досвід дослідження великих даних, які прогнозують розвиток виноробного бізнесу. Зростання ринку вина координується з ринком інтелектуального управління виноградниками, який оцінюється в 1,21 млрд дол. у 2021 р. та в 1,33 млрд дол. у 2022 р. За прогнозом при сукупному середньорічному темпі зростання CAGR 10,08 % протягом 2022-2027 рр. ринок досягне млрд 2,15 млрд дол. у 2027 р. (рис. 2.4) [172]. Зі зростанням ринку зростають потреби в інтелектуальному, цифровому управлінні виноробством та моніторингу ринку.

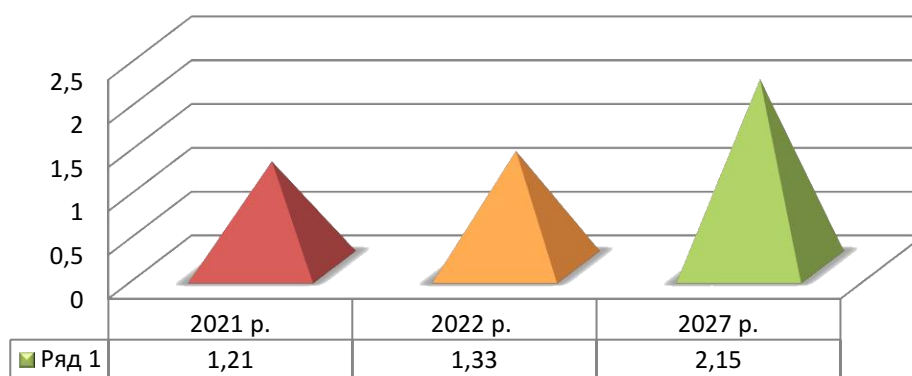


Рис. 2.4. Динаміка світового ринку інтелектуального управління виноградниками в млрд. доларів США у 2021-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі [172]

Ринок інтелектуального управління виноградниками проходить період розвитку. Інтелектуальні технології контролю виноградників допомагають покращити якість та урожайність шляхом попереднього виявлення захворювань винограду та шкідників. Інтелектуальні технології контролю виноградників сприяють безпечному, якісному збиранню врожаю, вирощуванню винограду за допомогою автономних роботів. Системи інтелектуального управління виноробством впливають на систему моніторингу врожайності для зниження втрат через хвороби винограду та зараження культури. Ринкова потреба у сортах винограду, винах та соку зростає, і перехід виробників на цифрові, інтелектуальні технології та великі дані підвищує ефективність використання інвестиційного потенціалу виноробної компанії та можливостей реалізації готової продукції.

Інвестиції спрямовані на дослідницьку та конструкторську діяльність зі створення товарів і технологій інтелектуального управління виноробством, вони збільшуються через потреби у зниженні втрат. Ця тенденція розвивається в регіонах Європи і Північної Америки, стимулюючи застосування цифрової техніки при оцінці врожаю та картуванні, проведенні моніторингу на ринку інтелектуального управління виноградниками. Сектор обладнання є домінантним сегментом ринку інтелектуального управління виноградниками.

Безпілотні літальні апарати, роботи, датчики, комп'ютери, дисплеї працюють для поліпшення збору інформації.

Світовий ринок сільськогосподарських дронів і роботів оцінюється в 6,28 млрд дол. у 2022 р. та прогнозується, що ринок збільшиться за сукупного середньорічного темпу зростання CAGR 20,74 % і досягне 16,12 млрд дол. до 2027 р. [173]. Зростання споживання продовольства у світі прискорює формування ринку сільськогосподарських дронів та роботів, впровадження цифрових і інтелектуальних сільськогосподарських технологій та обладнання (рис. 2.5).

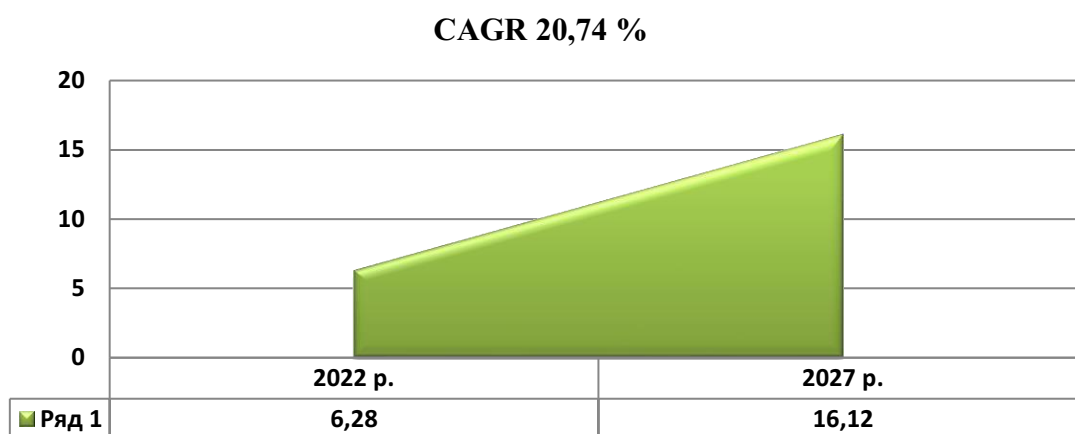


Рис. 2.5. Динаміка світового ринку сільськогосподарських дронів і роботів в млрд. доларів США у 2021-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі [173]

Завдяки застосуванню інтелектуального підходу зростають startups з інтелектуального управління виноградниками, які у розвинених країнах світу підтримуються державними, інституційними та корпоративними фінансами.

Європа представляє привабливий регіон на ринку інтелектуального управління виноградниками через наявність великої кількості сімейних виноградників і брендів вина.

Гравці ринку інтелектуального управління виноградниками показали техніку, на яку у 2021 році припадало 43 % обсягу ринку. У 2021 році гравці ринку інтелектуального управління виноградниками опанували сегмент ринку програмного забезпечення, який становив 57 % обсягу ринку. Нові гравці на

ринку інтелектуального управління виноградарствами опанували бізнес-ніші, що спираються на державні інвестиції та інвестиції корпоративних компаній у світі [172]. Інвестори враховують драйвери попиту та обмеження світового ринку інтелектуального управління виноградарствами, визначають ефективність використання потенціалу компаній (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Драйвери попиту та обмеження на ринку інтелектуального управління виноградарствами у 2021-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі [172]

Ефективність використання потенціалу дозволяє виноробній компанії додати частку споживчої вартості в кінцевий продукт. На світовому ринку вироблення і додавання споживчої вартості реалізуються в продукції, яка вживається споживачами і, тим самим, відтворює ринковий потенціал. У споживчій вартості продукту знаходять вираз компетенції компаній шляхом ефективного використання економічного потенціалу. Генеральні компетенції компаній визначаються як ключові, які беруть участь у створенні споживчої вартості та характеризують колективні знання у процесі створення додаткової

споживчої вартості. Ключові компетенції різних компаній можуть сильно відрізнятися. На думку К. Прахалада і Г. Хемела, ключові компетенції компанії можуть розглядатися як сполучна ланка, що поєднує всі компоненти бізнесу; як рушійна сила у розвитку нових бізнес-напрямків. За визначенням, ключові компетенції мають певні властивості. По-перше, дають потенційний доступ до секторів світового ринку. По-друге, додають споживчу вартість кінцевому продукту, що сприймається покупцем. По-третє, потрібні великі витрати та зусилля, щоб відтворити ключові компетенції конкурента [174]. Характеристики ключової компетенції обговорюються вченими [175-179]. Компанії виділяють ключові компетенції та зіставляють компетенції найкращих практик конкурентів з аудитом діяльності компанії. Нами визначено ключові компетенції як активи компанії першочергового значення, які беруть участь у створенні доходів та конкурентних переваг бізнесу.

Цифрова економіка використовує інструменти цифрового розвитку та встановлює ключові компетенції компанії на основі цифрових технологій. Ми систематизуємо сучасні світові компанії ринку інтелектуального управління виноградарствами у відповідності до типу ключової компетенції: 1) апаратного забезпечення; 2) програмного забезпечення; 3) надання послуг; 4) профілів startup (рис. 2.7).

Апаратне забезпечення, яке бере участь у створенні доходів компаній, формує ключові компетенції сукупністю технічних, електронних, механічних засобів функціонування управління та покращує потенціал розвитку бізнесу. Зміст ПЗ визначаємо сукупністю програмного компонента та даних для роботи програм. У ці компоненти включено системну обробку даних, операційну систему, драйвери пристроїв, бібліотеки та інші компоненти для забезпечення роботи програми на конкретних платформах і за конкретними пристроями. ПЗ дозволяє програмі функціонувати на платформі та виконувати свою функцію, а також містить різні інструменти та засоби розробки для створення, тестування та керування програмним циклом.

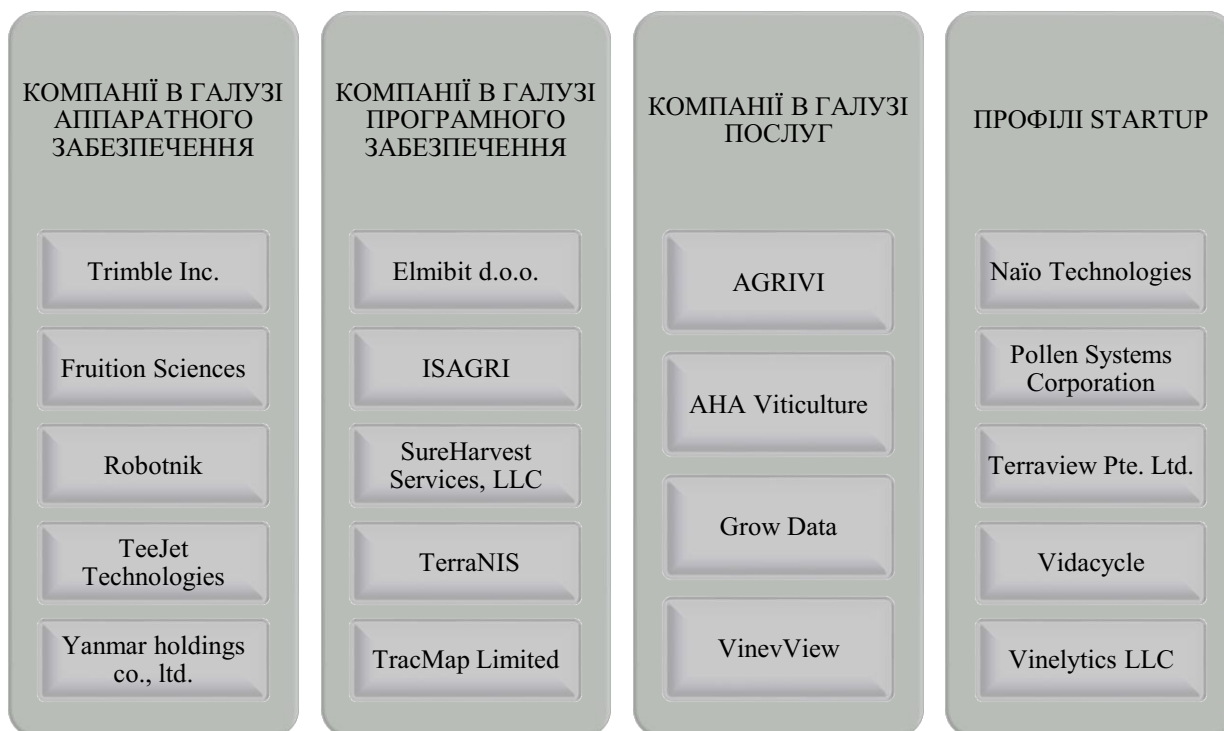


Рис. 2.7. Функціонал сучасних світових компаній, залежно від типу ключової компетенції на світовому ринку

Джерело: складено автором на основі [172]

Населення світу становить мільярди людей, а бізнес світового ринку в ланцюгу постачання сільгосппродукції є потужним важелем для просування стратегії сталого розвитку компаній. Ми пропонуємо визначити ключові компетенції учасників ринку інтелектуального управління виноградниками – світових компаній з апаратного та програмного забезпечення; щодо надання послуг; за профілями startup (додаток Е).

Нами розглядаються ключові компетенції світових компаній у галузі інтелектуального управління виноградниками як ефективне поєднання унікального ресурсу та можливостей компаній. Світові компанії у процесі міжгалузевої та міжрегіональної комунікації працюють на стику кількох сфер діяльності. Надалі потреба у комунікаціях та рішеннях комплексного характеру збільшуватиметься.

Ключова компетенція компаній на світовому ринку інтелектуального управління виноградниками розвивається у стратегіях, які визначають певні

конкурентні переваги. Формування унікальної конкурентної позиції компанії на світовому ринку виконується у продуктивній, маркетинговій, інноваційній та конкурентній стратегіях зростання.

Продуктивні та інноваційні стратегії дають уявлення про інтелектуальні технології управління виноградниками для:

- а) сфери застосування: контролю урожайності, розвідки, збору врожаю;
- б) технологічного рішення: обладнання, програмного забезпечення;
- в) технології: технологічного керівництва, зондування, технології VRT.

Стратегії зростання в галузі нових продуктів та інновацій допомагають опанувати та використовувати програмне забезпечення, інтелектуальні та цифрові технології управління виноробними компаніями у глобальному господарстві.

Перевагами маркетингової стратегії зростання компаній є партнерство з виробниками, спільне виробництво та інновації, що сприяють зміцненню конкурентних позицій на ринку інтелектуального управління виноградниками. Наприклад, компанія VineView анонсує функцію TerraInsight для користувачів Pro та аналізує розвиток виноградної лози, закономірності щодо змін географічних факторів. Ринок інтелектуального управління виноградниками розвивається з позицій маркетингових стратегій головних гравців, які розширюють бізнеси, партнерства, спільні підприємства та співробітництво.

Гравці світового ринку інтелектуального управління виноградниками є виробниками інноваційних продуктів, ключові компетенції яких мають бути проаналізовані й профільовані у конкурентній стратегії. Конкурентний аналіз ключової компетенції компанії, що займається інтелектуальним управлінням виноградниками, характеризує конкурентів та представляє ринковий ландшафт. Конкурентні стратегії партнерства, угоди та співробітництво допомагають конкурентам оцінити потенціал розвитку і резерви, що не використовуються для отримання доходів.

У бізнесі стає традиційним підхід інтелектуального управління, у який спосіб формується компетенція компаній, які займаються інтелектуальними завданнями. ІТ-система світових компаній орієнтована на клієнтів і працює у невизначених умовах, де постійно відбуваються зміни. Оскільки ідеї та цілі виникають у різних країнах світу, потрібні цифрові та інтелектуальні підходи до розв'язання стратегічних завдань. Індустрія цифрової економіки ламає кордони та розвиває глобальні ринки, а бізнес створює зв'язки, щоб рухатися вперед, поєднуючи ідеї та технології.

Нами аналізуються економічні показники діяльності виноробних підприємств та показники реалізації виноградного вина на основі статистичної інформації Державної служби статистики України [180]. Вибір респондентів нашого дослідження та аналіз виноробних підприємств враховує, що обсяг реалізованих виноградних вин визначають споживання та попит на ринку. Стан виноробних підприємств в інформаційних базах статистики оцінюється обсягом реалізованої продукції. Ми аналізуємо економічні показники діяльності виноробних підприємств та показники реалізації виноградного вина на основі статистичної інформації Державної служби статистики України. Динаміка показників вітчизняної промисловості з кодом КВЕД-2010 – В+С+D+E та показників виробництва виноградних вин з кодом КВЕД-2010 – 11.2 характеризують темпи як зростання, так і падіння у 2018-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності в Україні
у 2018-2022 рр. у млн грн без ПДВ та акцизу**

Рік	Промисловість	Темп приросту до 2018 року в %	Виробництво виноградних вин	Темп приросту до 2018 року в %
2018	2508579,5	0	4852,3	0
2019	2480804,2	- 1,0	3518,1	- 27,5
2020	2481148,5	- 1,0	3252,5	- 32,9
2021	3589379,0	43,1	3641,5	- 24,9
2022	2811572,2	12,1	2124,2	- 56,2

Джерело: сформовано автором на основі даних [180]

Наразі стан виноградарства та виноробства є критичним – загальна площа виноградників в Україні стрімко скорочується, вітчизняні виробники вина в умовах гострої конкурентної боротьби з іноземними конкурентами скорочують поставки на національний ринок. Так, загальні площі для вирощування винограду скоротились у 2023 році в порівнянні з 2017 роком на 16 тис. га та склали 63,22 % від рівня 2017 року (рис. 2.8). Відповідно, площі у плодоносному віці скоротились за цей період на 13,8 тис. га та склали 63,68 % від рівня 2017 року.

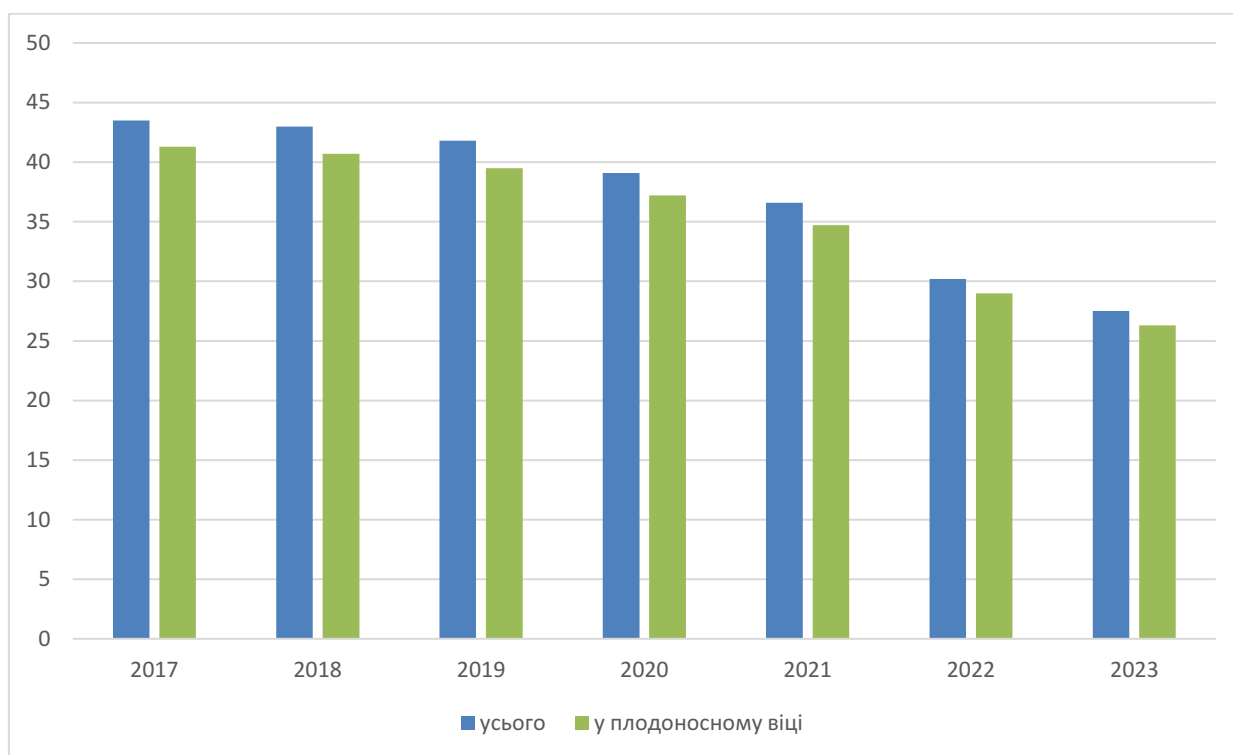


Рис. 2.8. Динаміка площ виробництва винограду в Україні, тис. га

Джерело: сформовано автором на основі даних [180]

Найбільшими виноградарськими та виноробними регіонами України є південні регіони – Одеська, Миколаївська та Херсонська області. Офіційна статистика надає останню повну інформацію про виробництво виноматеріалів в цих регіонах лише у 2020 році. Згідно з цими даними, найбільший виноробний регіон – Одеська область (67 %), за якою слідують Миколаївська (18 %) та Херсонська області (13 %). На інші регіони України в тому році припадало лише 2 % вироблених виноматеріалів (рис. 2.9).

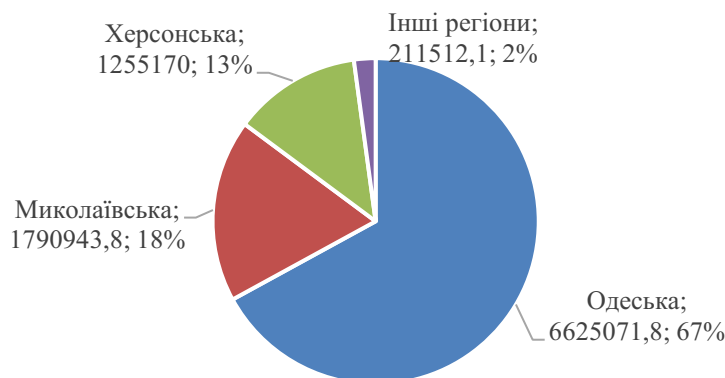


Рис. 2.9. Структура виробництва виноматеріалів за регіонами у 2020 році, дал

Джерело: сформовано автором на основі даних [180]

Анексія Криму та бойові дії в Миколаївській та Херсонській областях, окупація військами Російської Федерації частини Херсонської області призвели до того, що Одеська область стала основним регіоном виноградарства та виноробства в умовах російської збройної агресії. Між тим, в Одеській області в період 2017-2023 років площі виноградників також невпинно скорочувались (рис. 2.10). Так, загальні площі для вирощування винограду скоротились у 2023 році в порівнянні з 2017 роком на 8,9 тис. га, та склали 67,29 % від рівня 2017 року. Відповідно, площі у плодоносному віці скоротились за цей період на 8,6 тис. га та склали 67,04 % від рівня 2017 року.

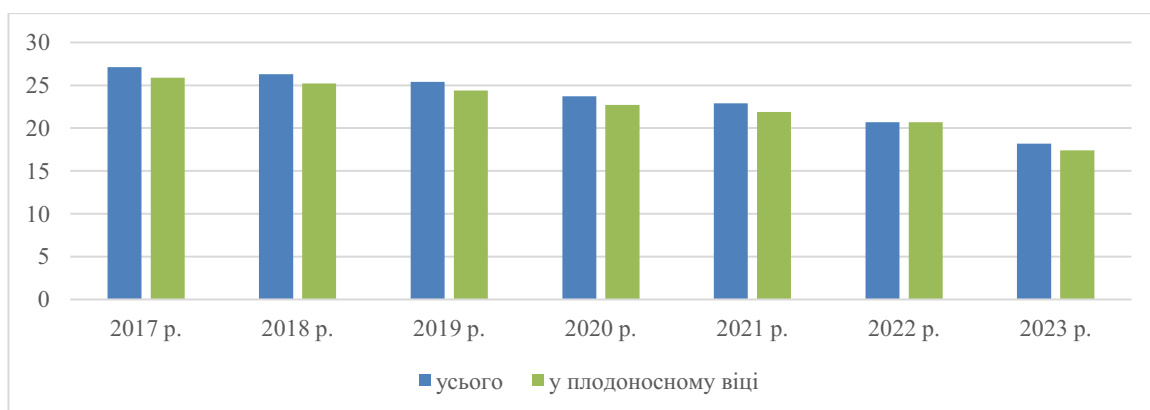


Рис. 2.10. Динаміка загальних площ виноградників в Одеській області, тис. га

Джерело: сформовано автором на основі даних [180]

Площі виноградників для виробництва вина в Одеській області скорочувались ще більш інтенсивно. Так, площі для виробництва вина скоротились у 2023 році в порівнянні з 2017 роком на 9,4 тис. га, та склали в лише 47,59 % від рівня 2017 року (рис. 2.11). Відповідно, площі у плодоносному віці скоротились за цей період на 8,8 тис. га та склали 48,92 % від рівня 2017 року.

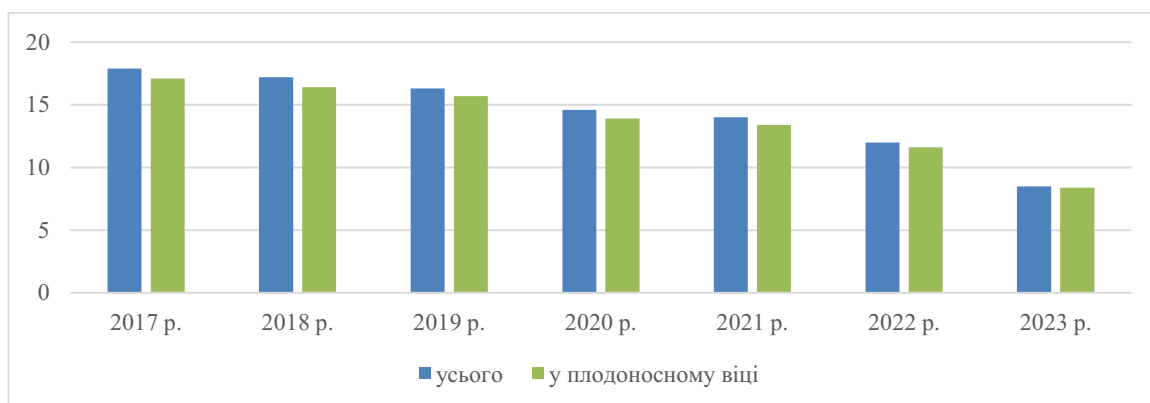


Рис. 2.11. Динаміка площ виноградників для виробництва вина в Одеській області, тис. га

Джерело: сформовано автором на основі даних [180]

Загальні обсяги виробництва винограду в Одеській області скоротились у 2023 році в порівнянні з 2017 роком на 1125,2 тис. ц, та склали лише 55,64 % від рівня 2017 року (рис. 2.12). Водночас обсяги вирощування винограду для виробництва вина у 2023 році в порівнянні з 2017 роком скоротились на 2199,7 тис. ц, та склали лише 25,0 % від рівня 2017 року.

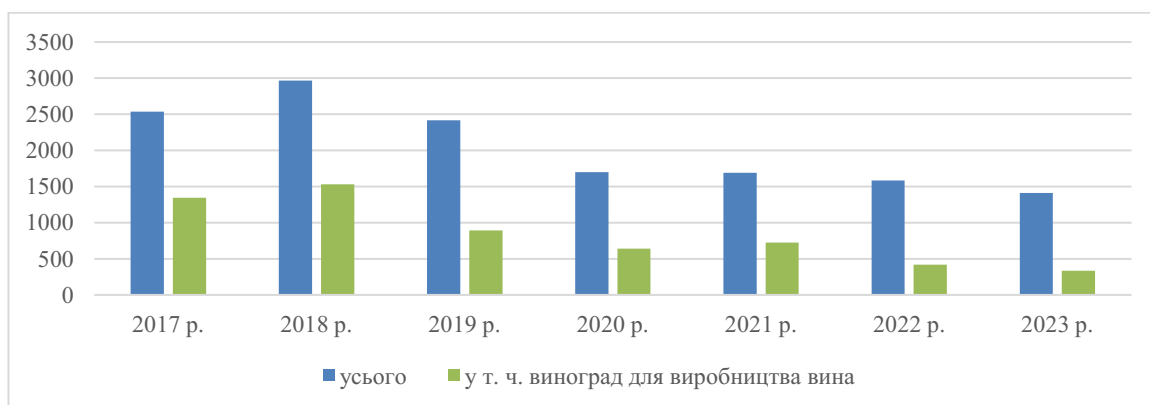


Рис. 2.12. Обсяги виробництва винограду в Одеській області, тис. ц

Джерело: сформовано автором на основі даних [180]

Темпи зростання обсягу реалізованого вина в Україні у 2021 році характеризуються зростанням сировинної бази галузі. У 2021 році урожай винограду перевищив на 10 % рівень 2020 року. У 2021 році зібрано 90 тис. т винограду, на 9 % більше у порівнянні з 2020 роком. В сегменті ринку «ігристі вина» визначилась тенденція до зростання, оскільки обсяги виробництва у 2021 році збільшилися на 15 % порівняно з 2020 роком [180].

У виноробній галузі наразі налічується 174 компанії [181], які мають ліцензію та реалізують понад 800 найменувань вин. Сучасна криза виноробства обумовлена впливом багатьох факторів: збройною агресією Російської Федерації проти України; руйнуванням виноградників та виноробних підприємств; падінням темпів продажу виноробної продукції; зростанням імпорту вина та подорожчанням продукції; порушенням логістичних ланцюгів збуту тощо. Не врегульовані терміни розрахунків торговельних мереж з постачальниками та дистриб'юторами через неефективні управлінські рішення щодо розвитку виноробства. Виноробні заводи постраждали в 2022-2023 роках у м. Києві, м. Херсоні, м. Миколаєві, м. Одесі з прилеглими областями. Державний склозавод, який забезпечував потреби підприємств у пляшках для вина, був суттєво пошкоджений внаслідок обстрілів. Постраждав імпортер, дистриб'ютор вина Wine Bureau; власник GoodWine у Європі. Втрата постачальника Wine Bureau становила €15 млн. Лише 50 % виноградних продуктів експортувалися у 2022-2023 роках внаслідок порушення логістичного шляху та блокування портів [182; 183]. У 2022 році виноробні підприємства України виробили 660 тис. гл вина, що становить 0,26 % світового ринку вина. Отже, Україна посіла лише 28 місце у рейтингу виробників виноградного вина у світі [184].

Нами застосовуються дані динаміки виноградних господарств Одеської області у 2018-2022 роках [185].

Сума активів ПАТ «Вікторія» зросла з 49637 тис. грн у 2019 році до 61498 тис. грн у 2022 році, що відповідає збільшенню на 23,9 %. Проте валовий прибуток зменшився з 10961 тис. грн у 2019 році до 8944 тис. грн у 2022 році,

тобто на 18,4 %, а чистий прибуток знизився на 97,6 %, досягнувши 48 тис. грн у 2022 році у порівнянні з 1961 тис. грн у 2019 році.

Показники ПАТ «Одесавинпром» демонструють зниження суми активів балансу на 45,8 % - з 358627 тис. грн у 2019 році до 194454 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток впав з 39365 тис. грн у 2019 році до 7921 тис. грн у 2022 році, тобто на 79,9 %, тоді як збиток збільшився на 35,8 %, піднявшись з 13448 тис. грн у 2019 році до 18263 тис. грн у 2022 році.

Для ПАТ «Харчовик» відбулося значне збільшення суми активів на 97,6 %, з 204351 тис. грн у 2019 році до 403519 тис. грн у 2022 році. Однак, валовий прибуток зменшився на 13,17 %, знизившись з 20953 тис. грн у 2019 році до 18194 тис. грн у 2022 році. Чистий прибуток знизився на 93,7 %, з 3070 тис. грн у 2019 році до 195 тис. грн у 2022 році.

Сума активів балансу ТОВ «ВТК Шабо» знизилася на 7,2 % - з 938291 тис. грн у 2019 році до 870648 тис. грн у 2022 році, однак валовий прибуток зріс на 1015,05 %, з 35548 тис. грн у 2019 році до 396379 тис. грн у 2022 році. Чистий прибуток збільшився на 199,1 %, з 12668 тис. грн у 2019 році до 37892 тис. грн у 2022 році.

ТОВ «Шампань України» збільшило суму активів на 12,6 %, з 283659 тис. грн у 2019 році до 319413 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток зріс на 43,8 %, з 20614 тис. грн у 2019 році до 29652 тис. грн у 2022 році, тоді як чистий прибуток зріс на 106,06 %, з 3532 тис. грн у 2019 році до 7278 тис. грн у 2022 році.

У випадку ТОВ «Винхол Оксамитне» сума активів знизилася на 16,7 %, з 98717 тис. грн у 2019 році до 82209 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток збільшився на 84,32 %, з 236 тис. грн у 2019 році до 435 тис. грн у 2022 році, а чистий прибуток зріс на 83,4 %, з 193 тис. грн у 2019 році до 354 тис. грн у 2022 році.

Для ТОВ «Агро-Дар» сума активів зросла на 1,1 %, з 95430 тис. грн у 2019 році до 96436 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток зріс на 397,26 %, з

219 тис. грн у 2019 році до 1089 тис. грн у 2022 році, а чистий прибуток збільшився на 398,88 %, з 179 тис. грн у 2019 році до 893 тис. грн у 2022 році.

ФГ «Кулевча» зафіксувало збільшення суми активів на 19,1 %, з 319770 тис. грн у 2019 році до 380738 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток зріс на 1526,28 %, з 5103 тис. грн у 2019 році до 82989 тис. грн у 2022 році, а чистий прибуток збільшився на 1186,8 %, з 5661 тис. грн у 2019 році до 72846 тис. грн у 2022 році.

Нами визначаються темп розвитку виноробства в Одеському регіоні та темп зростання обсягу активів балансу, фінансових показників виноробних підприємств у 2022 році порівняно з 2018 роком, який у лінійній діаграмі обирається як базовий рік (додаток Ж).

Динаміка характеризує тенденції формування активів та фінансових результатів виноробних підприємств Одеської області, висвітлює позитивну та від'ємну динаміку проаналізованих даних, які пов'язані з забезпеченням ресурсами та ефективністю використання потенціалу підприємств.

2.3. Методичні засади оцінювання та оптимізації потенціалу виноробних підприємств

У широкому сенсі потенціал означає можливість або здатність чогось розвиватися або досягати певного рівня. Потенціал завжди передбачає можливість досягнення чогось більшого або кращого в майбутньому за умови використання наявних ресурсів і можливостей. Якщо мова йде про підприємство, то очевидно, що потенціал є основою для його довгострокового успіху та сталого розвитку. Від ефективного використання та розвитку потенціалу залежить конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей. Отже, потенціал підприємства — це сукупність усіх ресурсів та можливостей, які підприємство має для досягнення своїх цілей та стратегії розвитку.

Трактування поняття «потенціал підприємства» пройшло довгий еволюційний шлях протягом останніх десятиліть. Дослідженню потенціалу підприємств та його складників присвячено наукові роботи таких вчених, як: І. А. Ажаман, Н. М. Богацька, Н. М. Василик, А. Л. Висоцький, В. Ю. Горбоконь, С. П. Дунда, Р. С. Квасницька, Л. В. Коваль, Н. М. Матвєєва, Н. О. Навроцький, І. Й. Плікус, С. І. Плотницька, Т. Д. Ружицька, М. С. Татар та інших [186]. За Т. Д. Ружицькою, потенціал підприємства це сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані для задоволення потреб користувачів, за умов оптимального використання наявних ресурсів т сприятливих макроекономічних умов господарювання. За І. А. Ажаман, потенціал підприємства є спроможністю, здатністю сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямі, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища.

Аналіз існуючих досліджень свідчить про використання вченими, окрім інших, ресурсного підходу як критично важливого напрямку, що надає можливість підприємствам функціонувати з максимально можливою ефективністю. З огляду на зазначене, цифрові інструменти, що є в арсеналі підприємства, працюючого в цифрових умовах, потрібно вважати ще одним потужним ресурсом, що надає змогу підприємству піднятися на більш високий рівень свого розвитку.

На нашу думку, оптимальний потенціал підприємства в умовах цифрового розвитку можна трактувати як його максимальну здатність використовувати наявні ресурси, цифрові технології та інновації для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг.

Оптимізація потенціалу підприємства є критично важливою для забезпечення його стабільного і успішного функціонування в сучасних умовах ринкової конкуренції. Підприємства стикаються з постійними викликами та

змінами у економічному середовищі, тому оптимізація є необхідною для забезпечення їхньої адаптації до нових умов і максимізації можливостей. Перш за все, оптимізація дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, такі як людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Це включає у себе раціоналізацію виробничих процесів, вдосконалення управлінських практик та збільшення ефективності роботи персоналу.

Другим важливим аспектом є підвищення конкурентоспроможності. Оптимізація дозволяє підприємствам зміцнити свої позиції на ринку, шляхом вдосконалення якості продукції або послуг, зниження цін або підвищення їхньої цінності для клієнтів. Це робить підприємство більш привабливим для споживачів і партнерів, що сприяє збільшенню обсягів продажів і розвитку нових ринкових сегментів.

Крім того, оптимізація є ключовим фактором у забезпеченні стійкості та здатності підприємства адаптуватися до змін в економічному середовищі. Вона дозволяє підприємствам вчасно реагувати на зміни законодавства, технологій, попиту та інших факторів, що впливають на їхню діяльність. Це особливо важливо в умовах швидкої технологічної та інноваційної динаміки, коли підприємства, що не оптимізують свій потенціал, ризикують залишитися відстаючими і втратити свої позиції на ринку.

Таким чином, оптимізація потенціалу підприємства є не лише стратегічною необхідністю, але й ключовим чинником його успіху та довгострокової стійкості.

Оптимізація потенціалу підприємства вимагає системного підходу та ретельного аналізу всіх аспектів діяльності. По-перше, важливо зрозуміти поточний стан і можливості підприємства, включаючи фінансові, технічні, людські та інші ресурси. По-друге, необхідно виявити ключові сильні сторони, які можуть бути максимально використані для досягнення стратегічних цілей. Далі, процес оптимізації передбачає ідентифікацію потенційних обмежень і проблемних аспектів, які потребують удосконалення. Після цього необхідно

розробити конкретні стратегії і дії для вдосконалення кожного напрямку діяльності, враховуючи кращі практики та інноваційні рішення. Оптимізація потенціалу підприємства також передбачає систематичний моніторинг результатів і корекцію стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Головна мета полягає в досягненні оптимальних показників ефективності та стабільного розвитку, що забезпечує підприємству конкурентні переваги та успіх на ринку.

Виробництво виноградного вина посідає перше місце на Одещині. Нами визначено темпи розвитку виноробної галузі на Одещині та темпи зростання балансових активів, фінансові показники виноробних підприємств. Потенціал виноробних підприємств надає змогу прогнозувати сценарії цифрового трансформувannya діяльності, розширити комерційні проекти на ринку вина. Ми вважаємо за потрібне оцінити потенціал виноробних компаній Півдня України у розрізі респондентів дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація видів економічної діяльності респондентів дослідження

КВЕД	Назва видів економічної діяльності		Респонденти дослідження
Класифікація видів економічної діяльності – КВЕД-2010	Секція С	Переробна промисловість	ПрАТ «Вікторія» ПАТ «Одесавинпром» ПАТ «Харчовик» ТОВ «ПТК Шабо» ТОВ «Шампань України» ТОВ «Винхол Оксамитне» ТОВ «Агро-Дар» ФГ «Кулевча»
	Розділ 11	Виробництво напоїв	
	Група 11.0	Виробництво напоїв	
	Клас 11.02	Виробництво виноградних вин	

Джерело: розроблено автором на основі [187]

Нами застосовується методичний підхід щодо оцінки потенціалу підприємств на базі методики графоаналітичної оцінки, розробленої вченими наукової школи Київського національного економічного університету імені

Вадима Гетьмана. Наукова школа потенціалу підприємства сформувалася з урахуванням робіт відомого вітчизняного науковця К. Г. Воблого. Системне дослідження потенціалу підприємства розпочав професор О. С. Федонін та продовжили професори І. М. Репіна, О. І. Олексюк у працях, які розкривають природу, особливості формування та розвиток потенціалу підприємства [188].

Ми обстежуємо потенціали виноробних підприємств в Україні на основі графоаналітичного методу діагностики підприємницького потенціалу та систематизуємо показники у розрізі функціональних блоків оцінки індикаторів, наведених у Додатку К.

Графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства визначає довжину вектора графоаналітичної моделі потенціалу за алгоритмом, що був розроблений О. С. Федоніним [189]. Методика визначає суму місць (P_j) при ранжуванні за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1} a_{ij} \quad (2.1)$$

де: a_{ij} – вихідні дані;

i – номери показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

j – назви підприємств ($j = 1, 2, 3, \dots, m$).

Графоаналітичний метод трансформує P_j у довжину векторів, величина яких визначається за формулою:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_q) * 100 / \sum k_q (m-1) \quad (2.2)$$

де: m – кількість підприємств, що досліджуються;

k_q – коефіцієнт чутливості.

Графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства визначає ряд етапів з низкою послідовних дій: систематизація основних показників підприємства; визначення рангів показників підприємства із визначенням місця у часовій динаміці; розрахунок довжини векторів, які обираються індикаторами потенціалу підприємства; визначення розміру графоаналітичної моделі потенціалу підприємства і висновок.

У графоаналітичній методиці діагностики потенціалу підприємства визначається область допустимих значень індикаторів у діапазоні від 10-15

умовних одиниць, у якій нівелюється дисбаланс структури потенціалу об'єктів, що аналізуються. Ми на засадах графоаналітичної методики діагностуємо потенціал виноробних компаній Півдня України з метою визначення необхідності розвитку у розрізі респондентів дослідження, зазначених у таблиці 2.2.

Приватне акціонерне товариство «Вікторія» створено у 1996 році. Динаміка показників підприємства ПрАТ «Вікторія» за 2018-2022 роки проаналізована згідно з графоаналітичним алгоритмом у розрізі таких блоків, як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток Л1). Індикатори потенціалу наведено у Додатку М1.

Потенціал підприємства ПрАТ «Вікторія» у 2022 р. сягнув найбільшого рівня з незбалансованою структурою складових, оскільки індикатори мають мінімальне значення 32,86 у. о. та максимальне значення 100,0 у. о. (рис. 2.13).

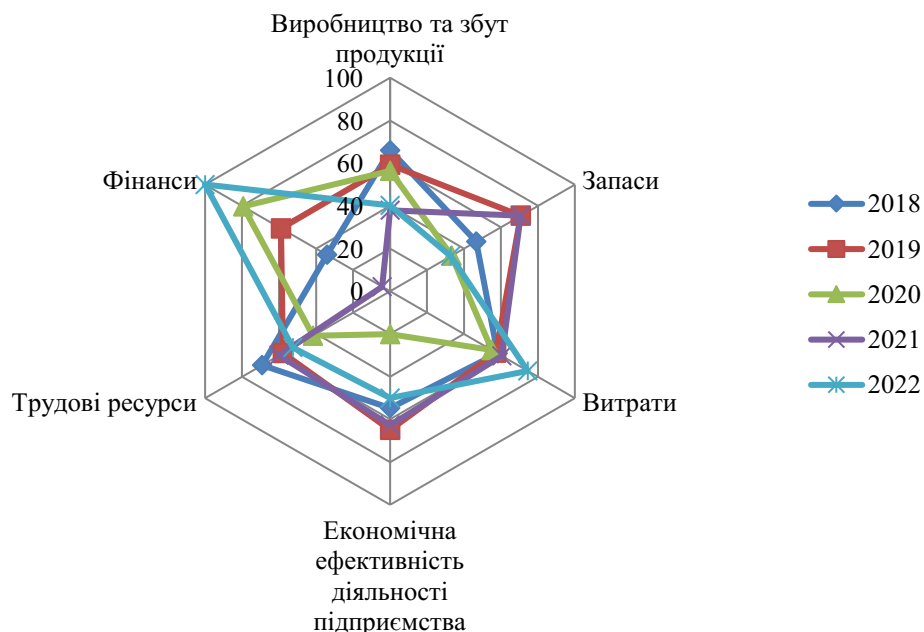


Рис. 2.13. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ПрАТ «Вікторія» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Графоаналітичний метод оцінки наголошує на зв'язку розміру та форми графоаналітичної моделі потенціалу підприємства з життєвим циклом [189]. Дослідження базується на принципі взаємозв'язку між розміром та формою графоаналітичної моделі потенціалу підприємства з життєвим циклом, і робить висновки на цій основі. Розмір графоаналітичних моделей ПрАТ «Вікторія» відповідає малому, середньому та великому потенціалу підприємства в межах індикаторів 4,29 у. о.-100,0 у. о.

Динаміка індикаторів ПрАТ «Вікторія» у 2018-2022 роках сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціали підприємства ПрАТ «Вікторія» та обґрунтувати прогнозні сценарії цифрової трансформації управління підприємством.

Приватне акціонерне товариство «Одесавинпром» як юридична особа має торгову марку «Французький Бульвар», випускає понад сто найменувань тихих, ігристих, шампанських вин та коньяків. Підприємство як призер рейтингу галузі входить до еліти національної виноробної індустрії. У 1857 році купець Франсуа Нуво заснував бренд, розпочавши виробництво вина у винному підвалі на вулиці Французький бульвар у місті Одеса. Головний офіс та основне виробництво компанії ПАТ «Одесавинпром» розташовані у м. Одеса на Французькому бульварі.

Динаміка основних показників ПАТ «Одесавинпром» за 2018-2022 роки проаналізована згідно з графоаналітичним алгоритмом у розрізі таких блоків, як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток Л2). Індикатори потенціалу наведено у Додатку М2.

Потенціал ПАТ «Одесавинпром» у 2022 р. сягнув середнього рівня з незбалансованою структурою складових потенціалу підприємства, оскільки індикатори мають мінімальне значення 8,77 у. о. та максимальне значення 60,70 у. о. (рис. 2.14).

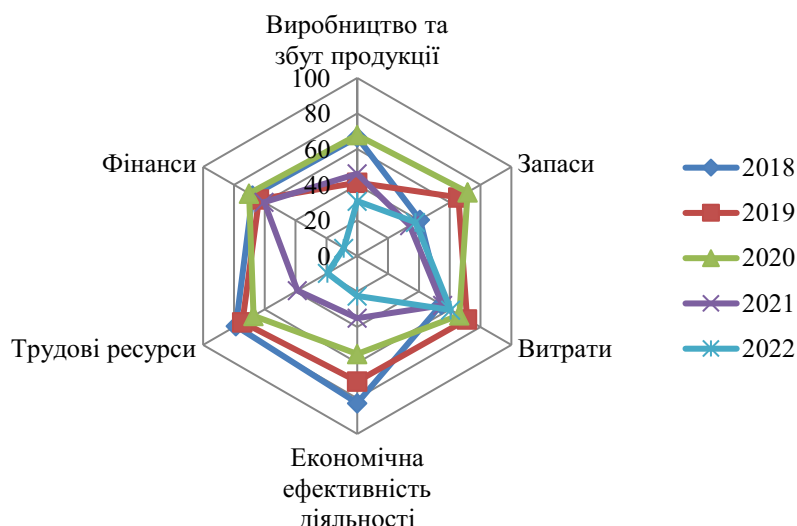


Рис. 2.14. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ПАТ «Одесавінпром» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичних моделей підприємства ПАТ «Одесавінпром» відповідає малому, середньому та великому потенціалу в інтервалі 8,77 у. о.-82,64 у. о. Динаміка індикаторів потенціалу у 2018-2022 роках сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціал підприємства ПАТ «Одесавінпром» та визначити прогностні сценарії цифрової трансформації управління підприємством.

Приватна акціонерна спілка «Харчовик» розпочала роботу з 1996 р. Виноробня розташовується в Одеській області. Динаміка основних показників ПрАТ «Харчовик» за 2018-2022 рр. аналізується згідно з графоаналітичним алгоритмом у розрізі таких блоків, як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток ЛЗ). Індикатори потенціалу наведено у Додатку МЗ.

Підприємство ПрАТ «Харчовик» у 2018-2022 роках зберігає середні та вище середніх значення індикаторів потенціалу. Потенціал підприємства формується неузгодженими індикаторами, які визначають структурний дисбаланс складових. Мінімальне значення у 2022 році демонструє індикатор

потенціалу в 12,38 у. о., а максимальне значення – індикатор потенціалу в 63,94 у. о. (рис. 2.15).

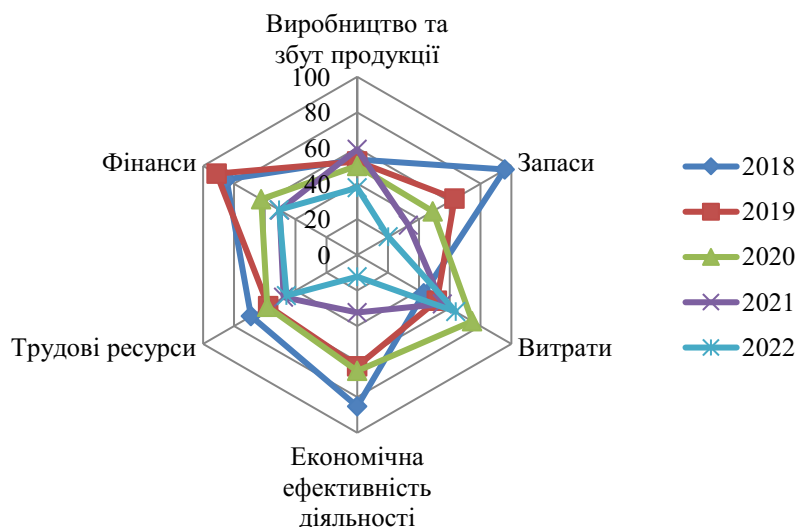


Рис. 2.15. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ПрАТ «Харчовик» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичних моделей підприємства ПрАТ «Харчовик» відповідає малому, середньому та великому потенціалу в інтервалі 12,38 у. о.-95,71 у. о. Динаміка індикаторів потенціалу у 2018-2022 рр. сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціал підприємства ПрАТ «Харчовик» та визначити прогностні сценарії цифрової трансформації управління підприємством.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПТК Шабо» – виноробня, виробник брендів та коньяків, зареєстроване у 2003 році в Україні. Динаміка показників підприємства ТОВ «ПТК Шабо» за 2018-2022 рр. проаналізована згідно з графоаналітичним алгоритмом у розрізі таких блоків, як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток Л4). Індикатори потенціалу наведено у Додатку М4.

Потенціал підприємства ТОВ «ПТК Шабо» у 2018-2022 роках зберігає середні та вище середніх значення індикаторів потенціалу з незбалансованою структурою складових, оскільки у 2022 році індикатори демонструють мінімальне значення 34,92 у. о. та максимальне значення 95,89 у. о. (рис. 2.16).

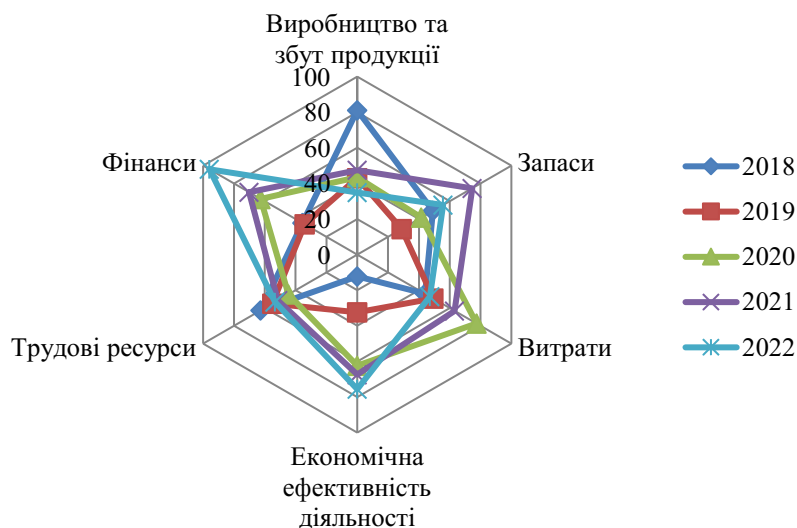


Рис. 2.16. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «ПТК Шабо» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичних моделей підприємства ТОВ «ПТК Шабо» відповідає малому, середньому та великому потенціалу в інтервалі 12,27 у. о.-95,89 у. о. Динаміка індикаторів потенціалу у 2018-2022 рр. сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціал ТОВ «ПТК Шабо» та обґрунтувати прогнозний сценарій цифрової трансформації управління підприємством.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Шампань України» зареєстроване як юридична особа України. Виноробня компанії розташована в Бессарабії. Динаміка показників підприємства ТОВ «Шампань України» за 2018-2022 рр. згідно з графоаналітичною методикою показана у розрізі таких блоків, як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток Л5). Індикатори потенціалу наведено у Додатку М5.

Потенціал підприємства ТОВ «Шампань України» у 2018-2022 роках зберігає середні та вище середніх значення індикаторів потенціалу з незбалансованою структурою складових, оскільки у 2022 році індикатори демонструють мінімальне значення 33,04 у.о. та максимальне значення 68,07 у.о. (рис. 2.17).

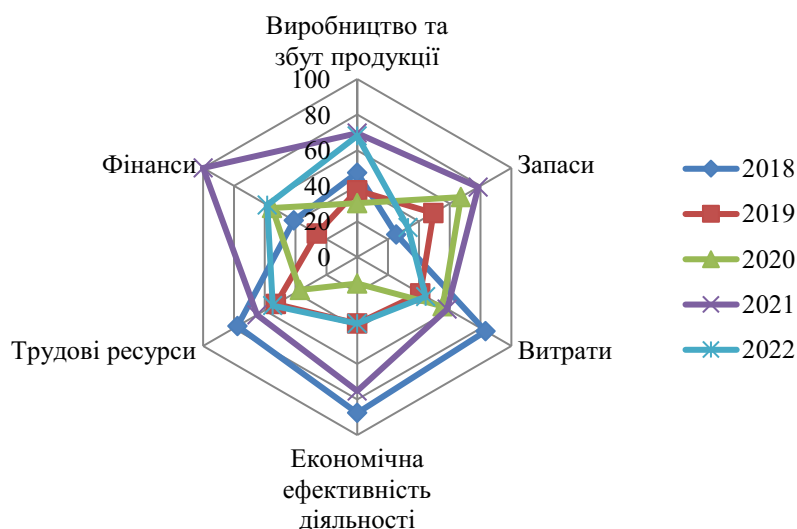


Рис. 2.17. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «Шампань України» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичних моделей підприємства ТОВ «Шампань України» відповідає малому, середньому та великому потенціалу в інтервалі 14,81 у.о.-100,0 у.о. Динаміка індикаторів потенціалу у 2018-2022 роках сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціал ТОВ «Шампань України» та обґрунтувати прогностичний сценарій цифрової трансформації управління підприємством.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Винхол Оксамитне» засновано у 1998 р. в селі Оксамитове, Одеська область, та обладнане за європейськими стандартами й виробляє вина, які розливались під марками відомих брендів. Динаміка показників ТОВ «Винхол Оксамитне» за 2018-2022 рр. згідно з графоаналітичною методикою проаналізована у розрізі таких

блоків, як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток Л6). Індикатори потенціалу наведено у Додатку М6.

Потенціал підприємства ТОВ «Винхол Оксамитне» у 2018-2022 роках має малий, середній та великий рівень розвитку з незбалансованою структурою складових, оскільки у 2022 році індикатори демонструють мінімальне значення 30,63 у. о. та максимальне значення 78,93 у. о. (рис. 2.18).

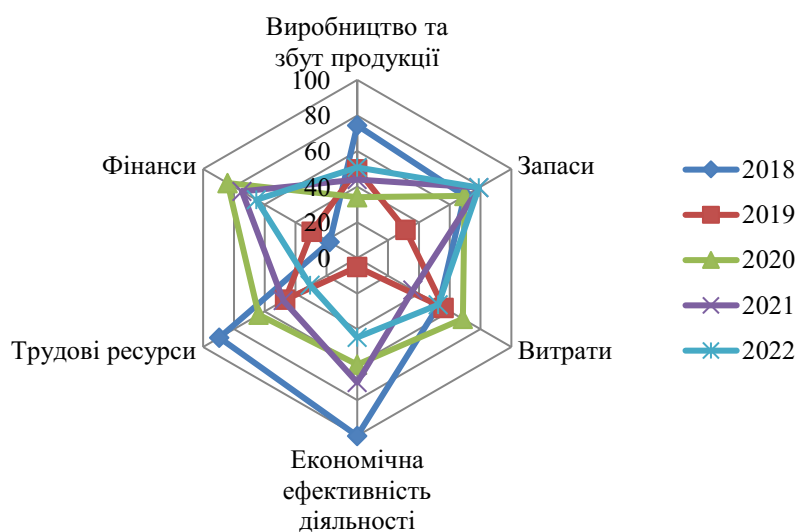


Рис. 2.18. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «Винхол Оксамитне» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичних моделей підприємства ТОВ «Винхол Оксамитне» відповідає малому, середньому та великому потенціалу в інтервалі 5,0 у. о.-100,0 у. о. Динаміка індикаторів у 2018-2022 рр. сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціал ТОВ «Винхол Оксамитне» і створити прогнозний сценарій цифрової трансформації управління підприємством.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Дар» зареєстроване у 2002 р. у місті Татарбунари, Одеська область. Динаміка показників ТОВ «Агро-Дар» проаналізована за 2018-2022 роки згідно з графоаналітичною методикою у розрізі таких блоків, як виробництво та збут продукції, запаси,

витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток Л7). Індикатори потенціалу наведено у Додатку М7.

Потенціал підприємства ТОВ «Агро-Дар» показує середній і великий рівень розвитку з незбалансованою структурою складових у 2018-2022 роках, оскільки у 2022 році індикатори демонструють мінімальне значення 35,89 у. о. і максимальне значення 70,14 у. о. (рис. 2.19).

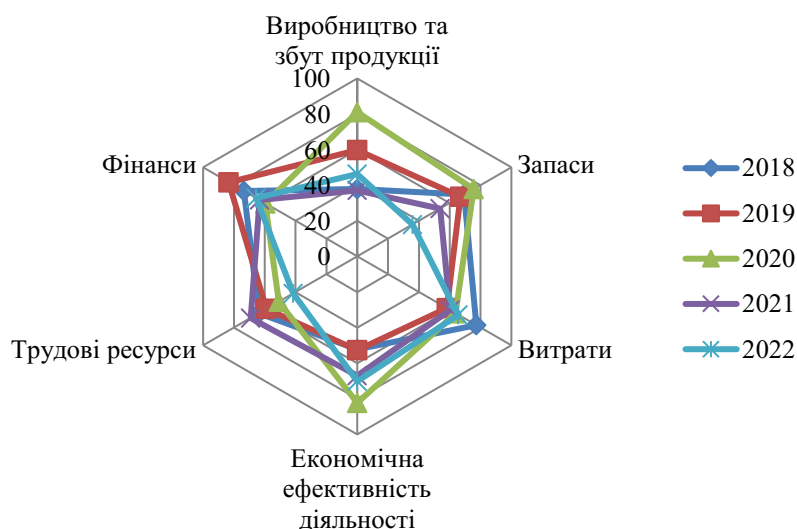


Рис. 2.19. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «Агро-Дар» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичних моделей підприємства ТОВ «Агро-Дар» відповідає середньому та великому потенціалу в інтервалі 35,89 у. о.- 83,39 у. о. Динаміка індикаторів потенціалу у 2018-2022 роках сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціал ТОВ «Агро-Дар» та обґрунтувати прогнозний сценарій цифрової трансформації управління підприємством.

Фермерське господарство «Кулевча» зареєстроване як юридична особа України у 2011 році в Одеській області. Динаміка показників ФГ «Кулевча» за 2018-2022 рр. аналізується згідно з графоаналітичним алгоритмом у розрізі таких блоків, як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна

ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси (Додаток Л8). Індикатори потенціалу наведено у Додатку М8.

Потенціал підприємства ФГ «Кулевча» у 2018-2022 роках має малий, середній та великий рівень розвитку з незбалансованою структурою складових, оскільки у 2022 році індикатори мають мінімальне значення 35,19 у. о. та максимальне значення 91,79 у. о. Потенціал підприємства формується неузгодженими індикаторами, які визначають структурний дисбаланс. (рис. 2.20).

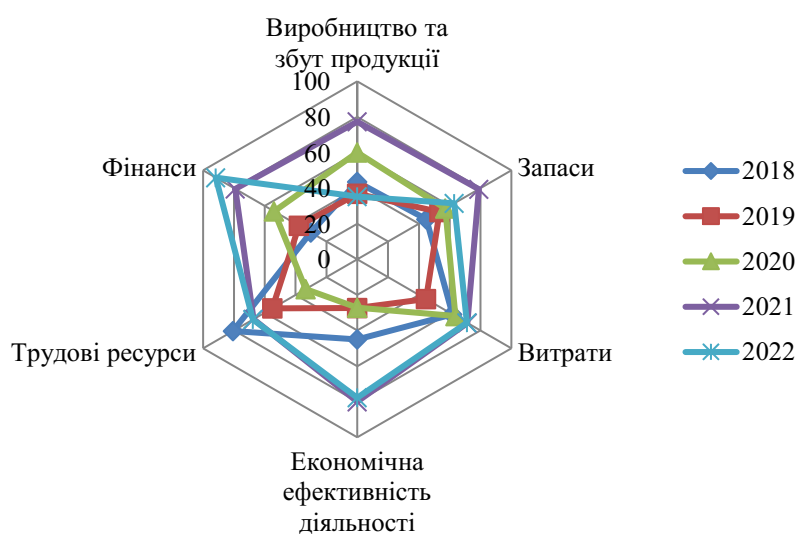


Рис. 2.20. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ФГ «Кулевча» за період 2018-2022 років

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичних моделей підприємства ФГ «Кулевча» відповідає малому, середньому та великому потенціалу в інтервалі 27,20 у. о.- 91,79 у. о. Динаміка індикаторів потенціалу у 2018-2022 роках сформувала незбалансований потенціал стратегії розвитку компанії. Нами пропонується оптимізувати потенціал підприємства й обґрунтувати прогнозні сценарії цифрової трансформації управління підприємством.

Графоаналітичний підхід віддзеркалює практику вітчизняного ринку вина, за якої товаровиробник прагне ефективної реалізації потенціалу підприємства. В основі оцінки потенціалу виноробного підприємства

покладені не думки експертів, які застосовують суб'єктивні методи діагностики, а обґрунтована система показників, досягнутих в ринкових умовах. Графоаналітична діагностика оцінює трансформацію потенціалу виноробних підприємств у 2018-2022 рр. Трансформація впливає на потенціал та визначає послідовність руху життєвих циклів підприємств, змінює структурну або характерну взаємодію елементів потенціалу виноробних підприємств та перетворює індикатори потенціалу в часі за функціональними блоками показників підприємств.

Діалектичний аспект трансформації потенціалу виноробних підприємств визначає зміну пріоритетів та стратегічних цілей розвитку, заснованих на технологічній інновації, а також факторах, що сприяють поліпшенню економіки. Графоаналітична діагностика потенціалу виноробних підприємств дозволяє зрозуміти розміри, динаміку та наслідки змін для прогнозування сценаріїв економічного розвитку.

За результатами оцінювання потенціалу підприємств-респондентів дослідження за блоками функціональних показників пропонуємо розрахувати значення інтегрального показника, а саме сукупного потенціалу підприємства, який являє собою площу графоаналітичної моделі потенціалу підприємства.

Площа графоаналітичної моделі дорівнює сумі площ шести трикутників:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 \quad (3.1)$$

Площа кожного трикутника обчислюється за формулою:

$$S_i = \frac{\sqrt{3}}{4} \cdot x_i \cdot x_j \quad (i = 1, 2, 3, 4, 5, 6; \quad j = i + 1 \text{ для } i = 1, 2, 3, 4, 5; \quad j = 1 \text{ для } i = 6), \quad (3.2)$$

де x_i – індикатор i -го виду потенціалу.

Найбільшу площу має графоаналітична модель зі стороною 100 у.о.:

$$S = \frac{\sqrt{3}}{4} \cdot 60000 \approx 25981 \text{ (y.o.)}^2 \quad (3.3)$$

Чим більшими є вектори потенціалу, тим більша площа кожного трикутника і графоаналітичної моделі, отриманого із шести трикутників.

Вважаємо за доцільне розглянути динаміку сукупних потенціалів кожного з виноробних підприємств за період 2018-2022 рр., що наведена у Додатку Н.

Отримані дані вказують на незбалансовану динаміку сукупних потенціалів підприємств, що брали участь у дослідженні. Це свідчить про нагальну потребу в оперативному прийнятті низки управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію потенціалу кожного підприємства.

Сценарій збереження потенціалу на рівні базового періоду без перетворення передбачає рецесію економіки виноробних підприємств та їх поступовий перехід до стадії «занепаду» життєвого циклу. Сценарій такого переходу обґрунтовано в [189]. За таким сценарієм використання потенціалу виноробних компаній стає абсолютно неефективним, що значно знижує вартість бізнесу в довгостроковій перспективі. Графоаналітичний аналіз потенціалу респондентів дослідження показує результати вирішення завдання з використанням комп'ютерних технологій, які розраховують індикатори потенціалу в діючих стратегіях виноробних підприємств.

Використання цифрових інструментів дозволяє визначити індикатори потенціалу виноробних підприємств та ефективно вирішити завдання оптимізації розподілу потенціалу респондентів дослідження методами статистичного моделювання. Вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробного підприємства як ефективна функція управління надає важливі результати довгострокового планування допустимих темпів розвитку підприємства щодо поступового збільшення вартості бізнесу. Вирішення завдання оптимізації потенціалу підприємства підвищує ефективність менеджменту та гарантує платоспроможність виноробного підприємства у бюджеті річного періоду стратегії ефективного використання потенціалу виноробного підприємства.

Доцільно зосередитись на схемі організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами ПрАТ «Вікторія», ПАТ «Одесавинпром», ПАТ «Харчовик», ТОВ «ПТК Шабо», ТОВ «Шампань

України», ТОВ «Винхол Оксамитне», ТОВ «Агро-Дар», ФГ «Кулевча» в умовах цифровізації. З цієї причини було розроблено алгоритм оптимізації потенціалу виноробного підприємства з урахуванням сучасних комп'ютерних технологій, що значно підвищує ефективність управлінських рішень.

Пошук оптимального рішення для розвитку виноробних підприємств методами статистичного моделювання надає ефективний розподіл потенціалу респондентів дослідження в оцінці ефективності системи менеджменту в умовах цифрової стратегії управління.

Трансформація глобальної економіки суттєво впливає на розвиток потенціалу виноробних підприємств. У сучасних умовах оптимізація потенціалу цих підприємств стає абсолютно необхідною, особливо в умовах цифрових перетворень, які зобов'язують підприємства впроваджувати інноваційні системи цифрового прийняття управлінських рішень. Сучасний керівник виноробного підприємства повинен володіти не лише знаннями та навичками, але й цифровими інструментами, які дозволяють точно оцінювати та ефективно оптимізувати потенціал підприємства в управлінських задачах цифрового менеджменту.

Аналіз індикаторів потенціалу в завданні оптимізації потенціалу виноробних підприємств представляє значні перспективи для їхнього розвитку, особливо в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та змін в економічному середовищі. Важливу роль у цьому процесі відіграє алгоритм вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання.

Зупинимось докладніше на визначенні мети, завдань, критеріїв, математичної моделі завдання оптимізації та варіантах оптимізації потенціалу виноробних підприємств. За основу прийнято, що оптимальний потенціал визначається дією організаційного закону синергії та чітко визначеними критеріями оптимізації ресурсів підприємства. Оптимальний потенціал підприємств визначається за критеріями оптимізації потенціалу в діючих

стратегіях компаній, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси [189].

Головною метою концептуальної моделі оптимізації потенціалу виноробного підприємства стає ефективне використання та оптимізація структури потенціалу у стратегіях розвитку підприємств на базі чітких критеріїв оптимізації, що сприятиме їхньому економічному зростанню. З урахуванням мети моделі оптимізації потенціалу виноробного підприємства вирішується завдання оптимізації потенціалу підприємства [189] (рис. 2.21).

Розглянувши цільову установку, перейдемо до завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств в діючих стратегіях, тобто: проаналізувати показники потенціалу; визначити індикатори потенціалу; оптимізувати потенціали підприємств; обчислити коефіцієнти ефективного використання потенціалу підприємств. Далі поставлені завдання розв'язуються у динаміці; вираховуються оптимальні значення індикаторів потенціалу.

Докладніше зупинимося на визначенні критеріїв оптимізації потенціалу виноробних підприємств, скориставшись методом, розробленим у Київському національному економічному університеті [189]. Метод передбачає такі кроки:

1) трансформувати потенціал кожного виноробного підприємства з метою усунення «хворобливих» векторів; створити графоаналітичну модель оптимізації потенціалу підприємства, яка повинна бути наближеною до правильної форми;

2) кожен вектор у графоаналітичній моделі має перебувати в межах 30-100 умовних одиниць, що означає, що виноробні підприємства повинні мати середній або великий потенціал;

3) перетворення потенціалу кожного виноробного підприємства здійснюється без залучення зовнішніх інвестицій, тобто загальна сума потенціалів на кожному підприємстві не збільшується, а лише перерозподіляється.

Спочатку конкретизуємо головну мету оптимізації. Далі, застосовуючи обрані критерії оптимізації потенціалу підприємств, використаємо алгоритм математичної моделі завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання та вирішимо її за допомогою електронних таблиць.

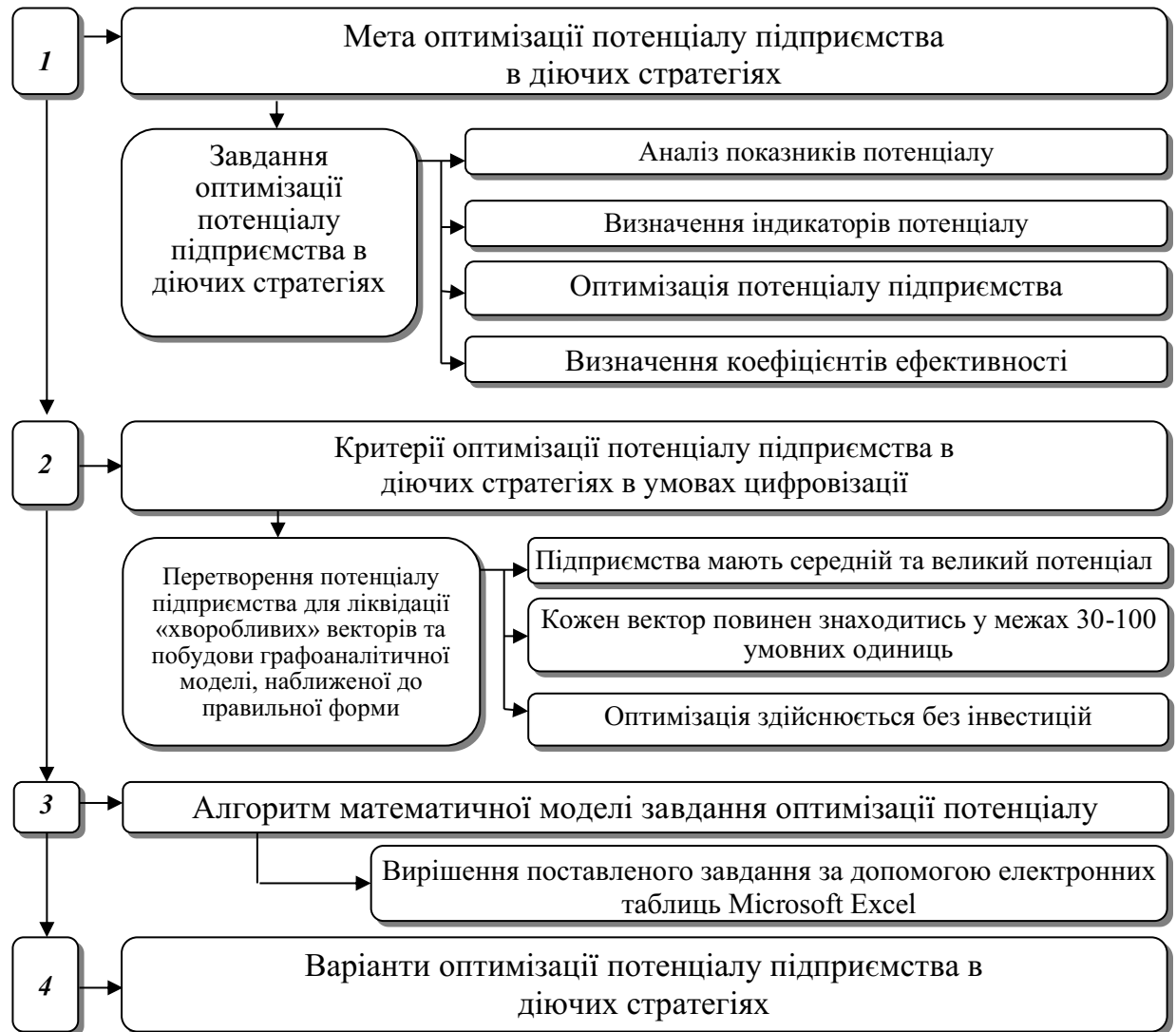


Рис. 2.21. Алгоритм вирішення завдання оптимізації потенціалу підприємства методами статистичного моделювання

Джерело: розроблено автором на засадах [189]

Отримані в електронних таблицях результати показують оптимальні значення індикаторів потенціалу, розраховані для вісьмох виноробних підприємств: ПрАТ «Вікторія», ПАТ «Одесавинпром», ПАТ «Харчовик», ТОВ

«ПТК Шабо», ТОВ «Шампань України», ТОВ «Винхол Оксамитне», ТОВ «Агро-Дар», ФГ «Кулевча».

Побудуємо математичну модель задачі оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання. Для визначення цільової функції скористаємося наступними міркуваннями. Скористаємось графоаналітичною моделлю, побудованою за графоаналітичним методом [190-192] (рис. 2.22).

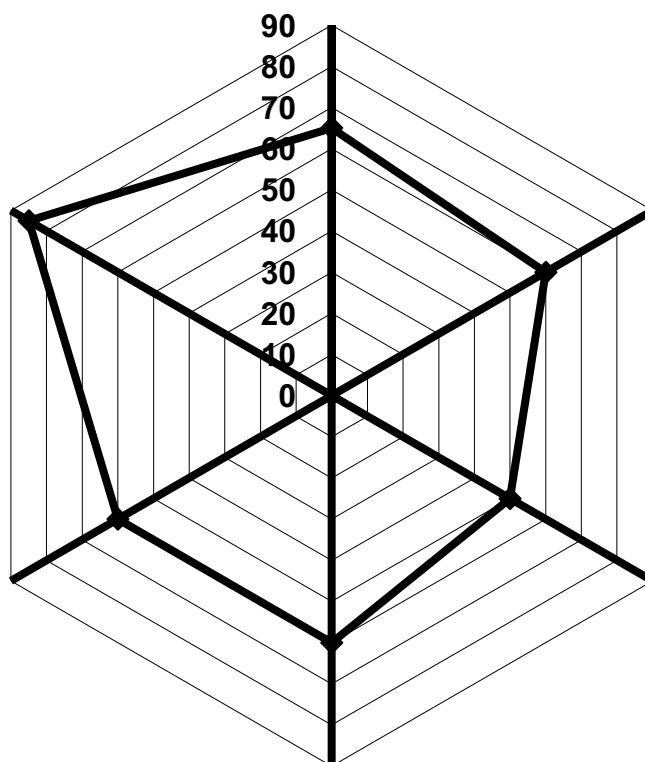


Рис. 2.22. Графоаналітична модель

Джерело: розроблено автором на засадах [190-192]

Її площа дорівнює сумі площ трикутників:

Наша мета полягає у тому, щоб оптимізувати потенціал у розрізі кожного з функціональних блоків показників, таких як виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси.

Введемо x_{ij} , де: x – індикатор потенціалу, i – індекс, що показує рік ($i = 1$ – для 2018 року; $i = 2$ – для 2019 року; $i = 3$ – для 2020 року; $i = 4$ – для 2021

року; $i = 5$ – для 2022 року; $i = 6$ – для розрахункового року); j – індекс, що показує порядковий номер виду потенціалу за функціональним блоком показників (Додаток II) ($j = 1$ – для блоку «Виробництво та збут продукції»; $j = 2$ – для блоку «Запаси»; $j = 3$ – для блоку «Витрати»; $j = 4$ – для блоку «Економічна ефективність діяльності підприємства»; $j = 5$ – для блоку «Трудові ресурси»; $j = 6$ – для блоку «Фінанси»).

Наприклад, x_{11} визначає вид потенціалу за функціональним блоком показників «Виробництво та збут продукції» у 2018 році; x_{22} визначає вид потенціалу за функціональним блоком показників «Запаси» у 2019 році.

Тому цільова функція задачі математичного програмування є сумою площ шести графоаналітичних моделей (загальний потенціал виноробного підприємства за період, що охоплює 2018-2022 рр. та розрахунковий рік) і має вигляд:

$$z = \frac{\sqrt{3}}{4} \cdot (x_{11} \cdot x_{12} + x_{12} \cdot x_{13} + x_{13} \cdot x_{14} + x_{14} \cdot x_{15} + x_{15} \cdot x_{16} + x_{16} \cdot x_{11} + \\ + x_{21} \cdot x_{22} + x_{22} \cdot x_{23} + x_{23} \cdot x_{24} + x_{24} \cdot x_{25} + x_{25} \cdot x_{26} + x_{26} \cdot x_{21} + \\ + x_{31} \cdot x_{32} + x_{32} \cdot x_{33} + x_{33} \cdot x_{34} + x_{34} \cdot x_{35} + x_{35} \cdot x_{36} + x_{36} \cdot x_{31} + \\ + x_{41} \cdot x_{42} + x_{42} \cdot x_{43} + x_{43} \cdot x_{44} + x_{44} \cdot x_{45} + x_{45} \cdot x_{46} + x_{46} \cdot x_{41} + \\ + x_{51} \cdot x_{52} + x_{52} \cdot x_{53} + x_{53} \cdot x_{54} + x_{54} \cdot x_{55} + x_{55} \cdot x_{56} + x_{56} \cdot x_{51} + \\ + x_{61} \cdot x_{62} + x_{62} \cdot x_{63} + x_{63} \cdot x_{64} + x_{64} \cdot x_{65} + x_{65} \cdot x_{66} + x_{66} \cdot x_{61}) \quad (\max) \quad (3.4)$$

Обмеження задачі:

1) перерозподіл потенціалів виноробного підприємства без зовнішніх інвестицій (на прикладі ПрАТ «Вікторія»):

$$\begin{aligned} x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} + x_{61} &\leq 297,07 & x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} &\leq 328,80 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} + x_{62} &\leq 293,85 & x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25} + x_{26} &\leq 369,26 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} + x_{63} &\leq 373,53 & x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35} + x_{36} &\leq 286,06 \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} + x_{64} &\leq 252,55 & x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} + x_{45} + x_{46} &\leq 296,10 \\ x_{15} + x_{25} + x_{35} + x_{45} + x_{55} + x_{65} &\leq 340,99 & x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} &\leq 350,23 \\ x_{16} + x_{26} + x_{36} + x_{46} + x_{56} + x_{66} &\leq 363,65 & x_{16} + x_{26} + x_{36} + x_{46} + x_{56} + x_{66} &\leq 341,57 \end{aligned} \quad (3.5)$$

(3.6)

2) підприємство повинно мати середній або великий потенціал, тобто:

$$x_{ij} \geq 30, \quad (3.7)$$

$$x_{ij} \leq 100, \quad (i, j = \overline{1,6}).$$

Розв'яжемо отриману задачу за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel. У комітках В3:G8 введені розраховані нами індикатори потенціалу різних видів для кожного року. У комітках В9:G9 обчислені загальні суми індикаторів показників за кожним з функціональних блоків. У комітках Н3:Н8 розраховані загальні суми всіх видів потенціалів виноробного підприємства для кожного з розглянутих років.

У комітках В12:G17 обчислюються оптимальні потенціали різних видів для кожного року. Спочатку в комірки В12:G17 введені нульові значення. У комітках В18:G18 знаходяться загальні суми оптимальних потенціалів виноробного підприємства за кожним з функціональних блоків. У комітках Н12:Н17 знаходяться загальні суми всіх видів оптимального потенціалу виноробного підприємства для кожного року, що розглядається. У комітках J3:J8 обчислюється площа графоаналітичної моделі, побудованої з урахуванням обчислених індикаторів потенціалів для кожного з функціональних блоків показників. У комірці J9 обчислюється сума комірок J3:J8. У комітках J12:J17 обчислюється площа графоаналітичних моделей з урахуванням оптимізації потенціалу по кожному з функціональних блоків показників. У комірці J18 обчислюється сума комірок J12:J17.

Вхідними даними задачі оптимізації потенціалу виноробного підприємства методами статистичного моделювання є:

1) індикатори потенціалу виноробного підприємства у 2018-2022 роках, розраховані в рамках графоаналітичної методики діагностики потенціалу підприємства;

2) індикатори потенціалу виноробного підприємства у розрахунковому році, розраховані в рамках графоаналітичної методики діагностики потенціалу підприємства з використанням основних показників діяльності підприємства, розрахованих в процесі бюджетування підприємства на розрахунковий рік.

Усі вхідні дані задачі оптимізації потенціалу виноробного підприємства ПрАТ «Вікторія» методами статистичного моделювання відображено на рис. 2.23.

Рік	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси			
2018	66,03	46,61	58,17	54,75	69,13	34,11	328,80		7520,97
2019	59,24	70,71	57,45	64,93	58,00	58,93	369,26		9810,45
2020	56,39	33,39	55,05	20,14	41,63	79,46	286,06		5826,96
2021	37,91	70,71	60,46	62,73	60,00	4,29	296,10		6465,85
2022	40,22	32,86	74,52	50,00	52,63	100,00	350,23		8406,01
Розрахунковий рік	37,28	39,57	67,88	50,37	59,60	86,86	341,57		8226,38
	297,07	293,85	373,53	252,55	340,99	363,65	1921,65		46256,63
2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Розрахунковий рік optim	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00

Рис. 2.23. Вхідні дані задачі оптимізації потенціалу виноробного підприємства ПрАТ «Вікторія» методами статистичного моделювання

Джерело: розроблено автором

Активуємо команду «Дані» – «Розв’язувач». З’явиться вікно «Параметри розв’язувача», яке відображене на рис. 2.24.

Параметри розв'язувача

Оптимізувати цільову функцію:

До: ☒ Максимум ☐ Мінімум ☐ Значення:

Змінюючи клітинки змінні:

Підлягає обмеженням:

- S\$12:S\$17 >= 30
- S\$12:S\$17 <= 100
- S\$18:S\$18 <= S\$19:S\$19
- S\$12:S\$17 <= S\$13:S\$18

☒ Зробити необмежені зміни не від'ємними

Вибір метод розв'язання:

Метод розв'язання

Для розв'язання гладких нелінійних задач виберіть розв'язувач нелінійних задач за методом зведеного градієнта. Для розв'язання лінійних задач виберіть розв'язувач за симплекс-методом, для негладких завдань виберіть розв'язувач розв'язувач.

Довідка Розв'язати Закрити

Рис. 2.24. Вікно «Параметри розв’язувача» задачі оптимізації потенціалу виноробного підприємства методами статистичного моделювання

Джерело: розроблено автором

Також наведемо вікно «Параметри» (рис. 2.25).

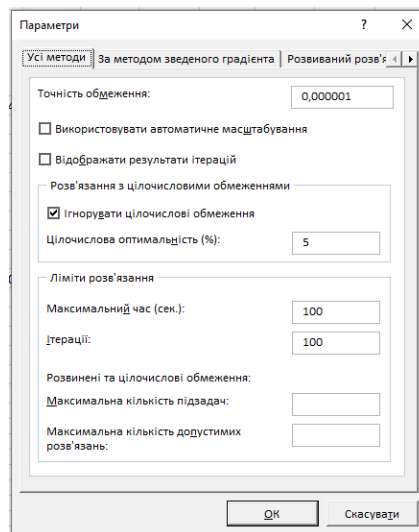


Рис. 2.25. Вікно «Параметри» задачі оптимізації потенціалу виноробного підприємства методами статистичного моделювання

Джерело: розроблено автором

Активуємо вирішення завдання за допомогою команди «Розв'язати». Використовуючи «Розв'язувач», отримаємо оптимальний план. Вікно «Результати розв'язувача» наведене на рис. 2.26.

У звіті до вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробного підприємства представлений результат, який показує, що рішення поставленої задачі знайдено, і всі обмеження та умови оптимальності виконані.

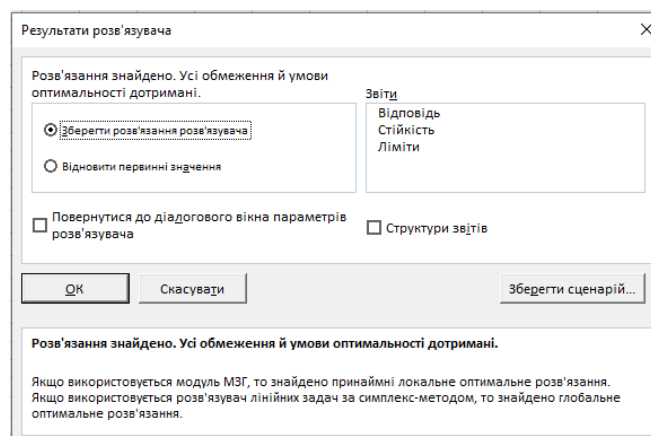


Рис. 2.26. Вікно «Результати розв'язувача» задачі оптимізації потенціалу виноробного підприємства методами статистичного моделювання

Джерело: розроблено автором

В електронних таблицях представлені оптимальні значення індикаторів потенціалу підприємства.

Отже, оптимізація потенціалу виноробного підприємства є ефективним управлінським інструментом, що забезпечує довгострокове планування та поступове зростання вартості бізнесу, підвищує ефективність управління виноробним підприємством та забезпечує ефективне використання його потенціалу; сприяє стабільному розвитку виноробного підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного дослідження щодо методичних підходів до аналізу розвитку виноробних підприємств в умовах цифровізації були отримані наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що розвиток цифрової системи управління, що використовує новітні технології, підвищує ефективність використання цифрових бізнес-моделей. Великі дані, промисловий Інтернет, штучний інтелект та інші новітні технології формують цифрові бізнес-моделі, призводять до розвитку цифрових платформ з прямою взаємодією учасників і бізнес-моделей сервісу, таких як Software-as-a-Service, Infrastructure-as-a-Service, а також outcome-based моделі. ІТ-технології впливають на ефективність бізнес-процесів підприємств з метою збільшення прибутків.

Нами систематизовано складові елементи формування інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень для розширення досвіду виноробних підприємств у цифровій економіці, визначено сутність елементів та джерела інформаційних матеріалів, які пропонуються до практичного використання на виноробних підприємствах в умовах цифровізації.

Для вирішення управлінських завдань у практиці виноробної діяльності рекомендується впровадити інформаційні системи ERM, CRM та MES, які використовуються в цифровій економіці.

2. За результатами аналізу ринку вина встановлено тенденції його розвитку, що тісно пов'язані з використанням цифрових технологій. Зроблено висновок, що ринок інтелектуального управління виноградниками активно розвивається. Інтелектуальні технології контролю виноградників допомагають покращити якість урожайності шляхом попереднього виявлення захворювань винограду та шкідників. Інтелектуальні технології контролю виноградників сприяють безпечному, якісному збиранню врожаю, вирощуванню винограду за допомогою автономних роботів. Системи інтелектуального управління виноробством впливають на систему розвідки врожайності для зниження втрат через хвороби винограду та зараження культури.

Визначено драйвери попиту (розвиваючий характер ринку, потреба в автоматизації бізнес-процесів, цифровізація ринку вина, усунення втрат та розвиток органічного виробництва) та обмеження (нестача технічно кваліфікованих працівників, недосконалість інфраструктури, висока вартість інвестицій) світового ринку інтелектуального управління виноградниками. Узагальнені ключові компетенції та досвід компаній у світовому виноробному бізнесі в сферах апаратного забезпечення, програмного забезпечення, надання послуг та в профілях startup.

Нами проаналізовано економічні показники діяльності виноробних підприємств та показники реалізації виноградного вина на основі статистичної інформації Державної служби статистики України. Виноробні підприємства постраждали у м. Києві, м. Херсоні, м. Миколаєві, м. Одесі у 2022-2023 роках. Державний склозавод, який забезпечував потреби підприємства у пляшках для вина, був суттєво пошкоджений внаслідок обстрілів. Визначено темпи розвитку виноробної галузі на Одещині та темпи зростання балансових активів, фінансові показники виноробних підприємств. Динаміка показує тенденції формування активів та фінансових результатів виноробних підприємств Одеської області; висвітлює позитивну і від'ємну динаміку даних, пов'язаних

із забезпеченням ресурсами й ефективністю використання потенціалу підприємств.

3. Дискусійність дефініції «потенціал» в наукових дослідженнях обумовила необхідність визначення оптимального потенціалу підприємства в умовах цифрового розвитку як його максимальну здатність використовувати наявні ресурси, цифрові технології та інновації для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг.

Удосконалено модель графоаналітичного методу діагностики потенціалу підприємств за функціональними блоками для оцінювання індикаторів потенціалу: виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси. За допомогою цієї моделі було здійснено оцінку потенціалу восьми діючих виноробних підприємств Одеської області. Отримані дані вказують на незбалансовану динаміку потенціалів підприємств, що свідчить про нагальну потребу в оперативному прийнятті низки управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію потенціалів респондентів дослідження.

Удосконалення методики формування алгоритму вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання із застосуванням коефіцієнту ефективності використання потенціалу підприємства дає змогу виявити потенційні недоліки, які перешкоджають досягненню оптимальних результатів в управлінні підприємством.

Основні положення, які містяться у розділі 2, опубліковані у працях автора [193-207].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИНОРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації

Управління підприємствами адаптується до умов цифровізації економіки та набуває цифрової зрілості в цифрових стратегіях зростання. Для цифрової трансформації управління підприємствами використовується організаційно-економічний механізм, спроможний брати участь у цифровізації менеджменту організацій; цифровому управлінні маркетингом та персоналом; стратегічному управлінні у ринковій економіці. Світовий досвід свідчить, що цифрова економіка ефективно використовує організаційно-економічний механізм управління, заснований на цифрових технологіях та інструментах, а цифрова трансформація бізнесу сприяє зростанню конкурентних переваг організацій.

Актуальність побудови специфічного організаційно-економічного механізму управління вітчизняними виноробними підприємствами обумовлена наявністю таких негативних факторів, як окупація Російською Федерацією виноробних регіонів Півдня України; знищення й пошкодження матеріальної бази виноробень; зниження попиту та купівельної спроможності українських споживачів.

На світових ринках вина простежується чіткій зв'язок між прибутковістю та цифровою трансформацією виноробних компаній. Відповідно впровадження цифрових технологій є обов'язковою умовою виходу виноробних підприємств України на світові ринки, що ставить цілі та завдання створення організаційно-економічного механізму управління підприємствами, заснованому на принципово нових підходах, пов'язаних з цифровізацією.

Тлумачення організаційного й економічного механізмів в науці неоднакові. Вчені не виробили єдиної позиції щодо складових організаційно-економічного механізму управління підприємствами. На нашу думку, центральний елемент організаційної структури повинен формуватися як управлінська система, що керує підприємницькою діяльністю; регулює виробничі зв'язки, відносини між підрозділами компанії, а сам механізм управління підприємствами функціонуватиме за правилами, організаційно-правовими нормами, нормативами та стандартами; регламентуватиме права та обов'язки персоналу щодо розподілу праці між виконавцями; плануватиме чисельність персоналу; використовуватиме систему мотивації праці.

Ефективне управління підприємством в сучасних умовах вимагає впровадження організаційно-економічних механізмів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Це означає, що лише такі механізми, які оптимізують внутрішні процеси, підвищують продуктивність праці, знижують витрати та сприяють інноваційному розвитку, можуть бути визнані як дієві для підприємства. Інтеграція сучасних цифрових технологій, автоматизація процесів управління та використання аналітичних інструментів стають важливими складовими цього підходу. Організації, які успішно впроваджують такі механізми, мають змогу швидше реагувати на зміни на ринку, адаптуватися до нових умов і забезпечувати стійкий розвиток. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність, створювати стабільні умови для залучення і утримання клієнтів, а також здійснювати ефективні стратегічні рішення на основі точних даних і аналізу. Якщо ж мова йде про господарювання в умовах цифровізації, то необхідно акцентувати увагу на впровадженні передових цифрових технологій та інноваційних підходів до управління. Це включає автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття рішень, а також розробку цифрових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та гнучкості бізнесу. Організації, що успішно впроваджують ці підходи, здатні не лише оптимізувати свої операційні процеси, а й швидше

адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечувати сталість свого розвитку.

Цілком погоджуємося з Літвіновим О. С., якій під організаційно-економічним механізмом управління розуміє комплекс управлінських дій, спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи для досягнення економічних інтересів на засадах особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища [6]; з Ануфрієвою Є. І., яка стверджує, що організаційно-економічний механізм координує діяльність функціональних підрозділів із прийнятним рівнем ефективності [208]; з Грішнковою О. А. та Василик А. В., які розглядають систему елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, якщо елементи впливають на об'єкт управління [209].

Структура системи організаційно-економічного механізму управління підприємствами нестандартна. Побудова механізму розглядається вченими як «модель умов» чи «правила гри», відповідно до яких керують, підтримують зворотний зв'язок суб'єктів та об'єктів управління підприємств. Організаційно-економічний механізм приводить у дію елементи управління підприємствами; представляє комплекс пов'язаних цілей та завдань, методик та інструментів планування, фінансування, управління персоналом, ресурсного забезпечення тощо. Роботу механізму направляють в організацію управління за принципами, які регламентують економічні цілі та завдання менеджменту. Ефективність організаційно-економічного механізму в умовах цифрової епохи показує економічний результат діяльності підприємства.

Дослідження проблем цифровізації управління показало, що цифрова епоха актуалізує трансформацію методики, підходів, інструментів і управління підприємствами. Ефективний розвиток підприємств на глобальних і національних ринках можливий завдяки впровадженню цифрових технологій в організацію й економіку бізнесу. Нами пропонується визначити структуру організаційно-економічного механізму управління підприємствами, яка інтегрує цифрові технології та адаптується до зміни на ринках. Цифрова

економіка суттєво впливає на формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами. Архітектура цього механізму як спосіб взаємозв'язку елементів у цілісність та базові принципи формування піддається цифровізації на основі цифрового фінансового управління, менеджменту персоналу, маркетингу та цифрової стратегії управління (рис. 3.1).

Цифрові технології та цифрові комунікації удосконалюють організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами. Впровадження цифрових інструментів на тлі впливу глобальних тенденцій цифрового розвитку поліпшує ефективність потенціалу підприємств та масштабно змінює бар'єри входу підприємств на міжнародні ринки, удосконалює канали комунікації.



Рис. 3.1. Архітектура організаційно-економічного механізму управління підприємствами

Джерело: складено автором

У цифровій економіці застосовують цифрові інструменти, процеси зацифрування, автоматизації, дата-аналітику, хмарні обчислення. Цифровізація позначається на життєвому циклі підприємств. Отже, на стадії цифрового розвитку поліпшується потенціал підприємства. І навпаки, потенціал зменшується на стадії занепаду в життєвому циклі підприємств.

Заціфрування перетворює аналогові дані у цифровий формат; дозволяє зручно зберігати, аналізувати дані; використовує цифрову інформацію для обґрунтованих рішень; отримує інформацію стосовно клієнтів та підвищує ефективність операційної діяльності. Автоматизація передбачає використання

технологій для автоматизації ручних або повторюваних завдань; пропонується для підвищення продуктивності, зниження кількості помилок, мінімізації витрат. Технології автоматизації варіюються у спектрі від автоматичного заповнення даних до роботизованої автоматизації процесу. Аналітика даних застосовує статистичні методи та інструменти розрахунку даних та їхньої інтерпретації, що надає уявлення про клієнтів, ринкові тенденції та потенційні ризики. Аналітики розв'язують задачі для обґрунтованих рішень на засадах даних, використовуючи великі дані. Хмарні обчислення застосовують сервіси керування зберіганням, обробкою, контролем даних; хмарні розрахунки дають змогу отримати дані з локації у будь-який момент, що забезпечує віддалену обробку даних, співпрацю менеджерів, дозволяє зменшити витрати (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні елементи цифровізації організаційно-економічного механізму управління підприємствами

Джерело: складено автором

Цифрове фінансове управління є основною складовою організаційно-економічного механізму управління підприємствами на базі цифрових технологій управління, контролю та оцінки фінансових ресурсів. Основними складовими фінансового управління у цифровому бізнесі є цифрова фінансова аналітика та звітність; цифрові фінансові операції; цифрові ризики; цифрові фінансові плани, прогнози.

Цифрова аналітика фінансової звітності застосовує цифрові методи збирання, аналізу фінансової інформації. Підхід дозволяє фінансовому менеджеру приймати ефективні рішення на основі отриманих даних.

Управління фінансовими операціями передбачає застосування цифрових інструментів для оптимізації фінансового процесу у бухгалтерській звітності; для формування рахунків та платежів. Підхід дозволяє фінансовим керівникам оптимізувати процес, зменшити витрати, підвищити потік грошових коштів.

Управління цифровими ризиками передбачає застосування цифрових інструментів для виявлення фінансового ризику. Підхід дає фінансовому менеджеру функцію заздалегідь оцінити та зменшити ризик.

Цифрове фінансове планування застосовує цифрові методи для створення та контролю фінансових планів, заснованих на великих даних та прогнозах. Підхід дозволяє фінансовому менеджеру прийняти рішення щодо розподілу ресурсів та інвестиційної стратегії. Фінансовий план в цифровій економіці застосовує цифрові технології, допомагає менеджерам аналізувати дані та виробляти стратегічні рішення. У цифровій економіці фінансовий план визначається у розрізі цифрового фінансового аналізу та звітності; цифрового бюджету та прогнозу; цифрового управління ризиками; цифрових інвестицій (Додаток П).

Цифровізація менеджменту персоналу є важливою складовою організаційно-економічного механізму управління підприємствами, що підвищує рівень продуктивності праці робітників та мотивації персоналу. Сучасні підприємства покликані культивувати перепідготовку та цифровий розвиток фахівців для просування цифрових інновацій, творчості та цифрових перетворень; впроваджувати принцип інклюзивної культури, цифрову культуру персоналу для задоволення працівників. Цифровізація менеджменту персоналу є процесом, що гарантує підвищення продуктивності праці та відповідність цілям підприємств. Управління персоналом у цифрову епоху передбачає використання цифрових технологій за компонентами цифрового рекрутингу, навчання та управління ефективністю.

Цифрова рекрутингова діяльність базується на використанні цифрової платформи у вигляді пошуку вакансій онлайн; соцмереж і онлайн-систем

пошуку кандидатів з метою залучення та стимулювання цифрових інновацій. Цифрові технології дозволяють менеджерам персоналу охопити велике коло кандидатів, спростити добір персоналу. Цифрова освіта та розвиток використовують нові цифрові технології, електронні освітні програми, вебінари, онлайн-тренінги, цифрові програми розвитку. Менеджер з персоналу надає цифрові програми підготовки та підвищення професійної підготовки кадрів. Для ефективності трудової діяльності працівників використовуються технології програмного забезпечення, аналітика даних та онлайн-системи зв'язку. Цифровий підхід дозволяє менеджерам оперативно на підставі даних оцінити результативність діяльності персоналу.

Цифрове управління маркетингом розвиває маркетингову діяльність, поліпшує потенціал бізнесу. У ринковій економіці підприємства реалізують цифрові маркетингові стратегії, аналізують ринок і залучають клієнтів через цифрові канали. Це дозволяє використовувати аналітику даних для розуміння переваг клієнтів та вимірювання ефективності маркетингової діяльності. Для вдосконалення управління маркетингом підприємства опановують цифрові технології. Маркетингова стратегія підприємств у цифровому форматі змінює стратегічну поведінку споживачів продукції, що застосовують цифрові сайти, цифрові комунікації. Соціальні та пошукові мережі є інструментами маркетингу у цифровій економіці, які дозволяють оперативно спілкуватися з клієнтами, надають дані, які допоможуть ефективному маркетингу та аналізу поведінки клієнта. Для управління маркетингом в цифровій економіці потрібні технологічні знання та аналітика; програмне забезпечення та аналіз даних; інформація та великі дані. В ефективній системі управління маркетингом організації у цифровій економіці застосовують соціальні мережі. Цифрові технології збирають дані клієнтів, використовують цифрові комунікації, просувають товари на глобальних ринках. Підприємства здійснюють цифровий аналіз маркетингу, опановують маркетингові канали задля досягнення цілей ефективної стратегії. Для управління маркетингом у цифровій економіці потрібен аналіз та адаптація. Поведінка клієнтів

змінюється, і компанії готуються до зміни маркетингової стратегії в цифровій економіці.

Нами визначена цифрова стратегія управління потенціалом виноробних підприємств як складова організаційно-економічного механізму з урахуванням збалансованих можливостей для ефективного розвитку компанії. Цифрова стратегія потенціалу підприємства набувається в процесі вдосконалення управління, яке реалізує задачі бізнесу та інтегрує цифрові технології. Перший крок цифрової стратегії управління потенціалом спрямовано на використання цифрових технологій, які покращують комунікації і співпрацю, впроваджують цифрові інновації. Другий крок цифрової стратегії управління потенціалом спрямовано на аналіз великих даних для розв'язання задач і ухвалення управлінських рішень. Аналіз великих даних стає елементом цифрової стратегії управління потенціалом, що збирає та використовує великі дані для динамічного бізнесу в ринкових умовах. Третій крок цифрової стратегії управління потенціалом спрямовується на аналітику та оптимізацію потенціалу компанії в стратегічному розвитку.

Цифрова стратегія управління ставить задачі щодо розвитку інновацій; експериментів і досліджень; інвестування у розробку цифрових продуктів, сервісів, культури. Цифрова стратегія управління підприємствами починається з визначення цілей та завдань стратегічного партнерства. Побудова стратегічного партнерства між учасниками ринку базується на обміні досвідом та ресурсами, співпраці в галузі новітніх технологій та освоєнні інноваційних продуктів, а також на розширенні нових ринків та сегментів клієнтів. Цифрова стратегія управління розв'язує проблеми формування цифрової зрілості підприємств; підготовки до цифрової трансформації та довгострокового успіху у цифровій економіці.

Ми пропонуємо підприємствам опанувати цифрову стратегію управління на засадах алгоритму дорожньої карти та пропонуємо методичний похід в умовах цифровізації. Дорожня карта є методом стратегічного планування, що дозволяє визначити напрями цифрового розвитку організацій

на плановий період, детально розробити стратегічний механізм і створити бачення місії організацій для досягнення цілей цифрової стратегії підприємств.

Вчені MIT та Capgemini Consulting представили практичний алгоритм дорожньої карти цифрових технологій управління глобальними медіакомпаніями та надали ґрунтовну експертну оцінку – ефективне цифрове управління цілеспрямовано використовує набір інструментів, які обирають керівники, а потім ініціюють і стимулюють цифрову трансформацію в організації. Медіакомпанії аналізують активи та потенційну дохідність корпоративного бізнесу; вибудовують дорожню карту розвитку бізнесу; вкладають навички, ініціативи та реалізують стратегії розвитку. Керівництво вищого рівня управління впроваджує цифрові технології шляхом ітеративних підходів, що представляють цифрове майбутнє компанії; інвестує цифрові ініціативи; управляє цифровими змінами.

Ітеративні підходи передбачають постановку цілей та моментальні переходи на стадію формулювання концепції; на стадію випробування, моделювання. Характеристики дорожньої карти визначаються базою досліджень на засадах ітеративних циклів випробувань [210]. Інвестор здійснює інвестиції у цифрові процеси, просуває цифрове бачення; менеджери компанії реалізують, розширюють бачення майбутнього. Дорожня карта цифрової трансформації бізнесу включатиме початкові зміни та широке впровадження цифрових технологій; формулює ідеї на цій основі. Ми рекомендуємо інвесторам усунути недоліки управління виноробним підприємством шляхом впровадження дорожньої карти у цифровій стратегії управління; визначити дорожню карту алгоритмом, який дозволяє бізнесу цілеспрямовано реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ми пропонуємо драйвери цифрової стратегії управління з цифровими інструментами управління підприємствами, наведені у Додатку Р.

Дорожня карта цифрового управління виноробними підприємствами аналізує дані та потреби клієнтів. Соціальні мережі обираються для

просування виноробні та визначення цільової аудиторії, бюджетів та цілей маркетингових кампаній. Соціальні мережі ефективні для залучення молодих клієнтів та продажу доступних вин; залучення старшої аудиторії та продажу преміум-вин.

Facebook як соціальна мережа використовується для рекламних кампаній та публікацій, подій та заходів. Instagram є популярною візуальною соціальною мережею, що використовується для просування виноробні за допомогою фотографій, відео, хештегів. Ми пропонуємо соціальну мережу X для спілкування клієнтів, обміну новинами та даними про виноробство, залучення клієнтів на твіти. LinkedIn пропонується для встановлення ділових зв'язків, участі у професійних групах, для публікації статей про виноробство.

Архітектоніка організаційно-економічного механізму управління на рис. 3.1 визначається як методичний базис структуризації цифрового управління підприємствами; виокремлює стратегію цифрового управління виноробством, що містить алгоритми дорожніх карт в умовах цифрової трансформації. Дорожня карта містить перевірені джерела інформації, визначає методичний комплекс стратегічного планування в умовах цифровізації.

Ми пропонуємо методи реалізації дорожньої карти формулювання управління виноробним підприємством у цифровій економіці за визначеним планом дій:

- оцінка цифрової зрілості респондентів дослідження за Моделлю оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств;
- обґрунтування цифрових інструментів або цифрових платформ виноробного бізнесу на світовому ринку;
- оцінка, наскільки цифрові інструменти відповідають завданням бізнесу;
- визначення завдань, які досягаються з часом, що розв'язуються за допомогою цифрових технологій;

- оцінка цифрових платформ з точки зору бізнес-процесів виготовлення продукції, маркетингу, продажу, контролю взаємовідносин з клієнтами ринку;
- визначення цифрової стратегії управління потенціалом із показниками ефективності підприємства;
- формування цифрової інфраструктури з технічними, програмними, цифровими та мережевими ресурсами;
- навчання спеціалістів для використання цифрових технологій у завданнях виноробних підприємств;
- застосування великих даних у бізнес-аналітиці та оцінюванні ефективності використання потенціалу підприємств;
- моніторинг даних цифрової платформи для ефективного використання потенціалу виноробних підприємств

Ми визначаємо інструменти, сенсове навантаження цілей та задач дорожньої карти розвитку управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації (Додаток С); пропонуємо організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації (рис. 3.3).

В умовах стрімкої цифровізації сучасні підприємства постійно шукають способи оптимізувати свої процеси та збільшити конкурентоспроможність. Розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління стає критично важливою для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку. Такий механізм базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховується вплив цифрових технологій і інноваційних підходів до управління. Кожен елемент схеми має на меті оптимізувати виробничі процеси, підвищувати продуктивність праці та зменшувати витрати, що сприяє покращенню якості продукції та обслуговування клієнтів. Врахування індивідуальних особливостей і потреб ринку дозволяє адаптувати механізм для досягнення оптимальних результатів в умовах постійно змінюючогося бізнес-середовища.



Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації

Джерело: складено автором

3.2. Оптимізація потенціалу виноробних підприємств

Оцінка потенціалу виноробних підприємств ПрАТ «Вікторія», ПАТ «Одесавинпром», ПАТ «Харчовик», ТОВ «ПТК Шабо», ТОВ «Шампань України», ТОВ «Винхол Оксамитне», ТОВ «Агро-Дар», ФГ «Кулевча» за період 2018-2022 рр. розглядається у параграфі 2.3 дослідження. Визначаються досягнуті рівні розвитку потенціалу, які потребують негайних трансформаційних змін для забезпечення подальшого економічного зростання підприємств.

Це потребує вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання згідно методики, описаної у параграфі 2.3 дослідження.

Отримане вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання показаний в електронній таблиці на рис. 3.4, а всі звіти «Звіт про результати», «Звіт про стійкість», «Звіт про ліміти» наведені у Додатку Т.

При цьому складові потенціалів підприємства змінили значення своїх індикаторів. Внаслідок застосованих обмежень потенціал підприємств став більш збалансованим.

Рік	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	66,03	46,61	58,17	54,75	69,13	34,11
2019	59,24	70,71	57,45	64,93	58,00	58,93
2020	56,39	33,39	55,05	20,14	41,63	79,46
2021	37,91	70,71	60,46	62,73	60,00	4,29
2022	40,22	32,86	74,52	50,00	52,63	100,00
Розрахунковий рік	37,28	39,57	67,88	50,37	59,60	86,86
	297,07	293,85	373,53	252,55	340,99	363,65
2018	46,27	92,73	99,81	30,00	30,00	30,00
2019	30,00	30,00	44,48	91,13	100,00	73,65
2020	30,00	42,08	69,53	34,08	30,00	30,00
2021	30,00	69,04	99,72	37,34	30,00	30,00
2022	60,81	30,00	30,00	30,00	99,42	100,00
Розрахунковий рік оптим	100,00	30,00	30,00	30,00	51,57	100,00
	297,07	293,85	373,53	252,55	340,99	363,65

Рис. 3.4. Вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробного підприємства ПрАТ «Вікторія» методами статистичного моделювання

Джерело: розроблено автором

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ПрАТ «Вікторія» після оптимізації відповідає середньому та великому потенціалу в інтервалі 30,0 у. о.-100,0 у. о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Запаси» (з 39,57 у.о. до 30,00 у.о.), «Витрати» (з 67,88 у.о. до 30,00 у.о.), «Трудові ресурси» (з 59,60 у.о. до 51,57 у.о.), «Економічна ефективність» (з 50,37 у.о. до 30,00 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 37,28 у.о. до 100,00 у.о.), «Фінанси» (з 86,86 у.о. до 100,00 у.о.) (рис. 3.5).

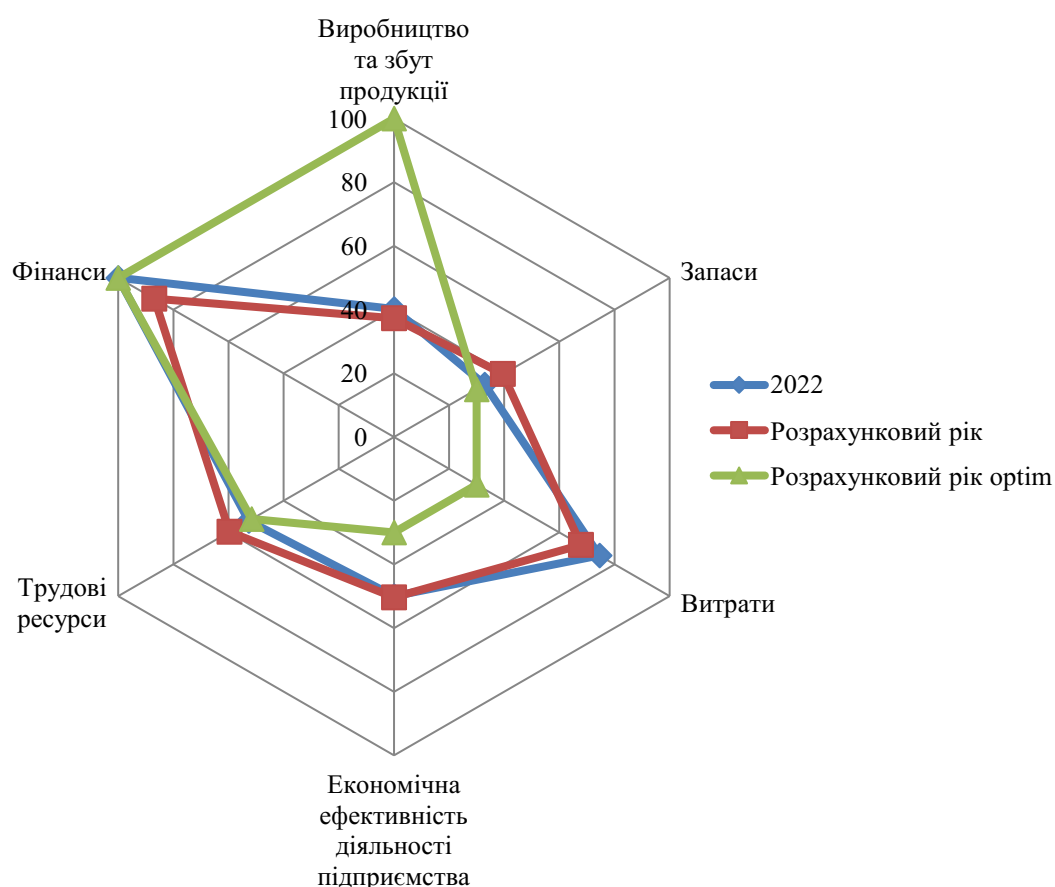


Рис. 3.5. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ПрАТ «Вікторія» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Аналогічно було отримано вирішення завдання оптимізації потенціалу інших респондентів дослідження (Додаток У).

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ПАТ «Одесавинпром» після оптимізації відповідає середньому потенціалу в інтервалі 41,73 у. о.- 66,20 у. о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 57,50 у.о. до 57,45 у.о.), «Запаси» (з 60,86 у.о. до 49,23 у.о.), «Витрати» (з 74,81 у.о. до 66,20 у.о.), «Економічна ефективність» (з 80,28 у.о. до 41,73 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Трудові ресурси» (з 54,70 у.о. до 64,31 у.о.), «Фінанси» (з 37,29 у.о. до 63,93 у.о.) (рис. 3.6).

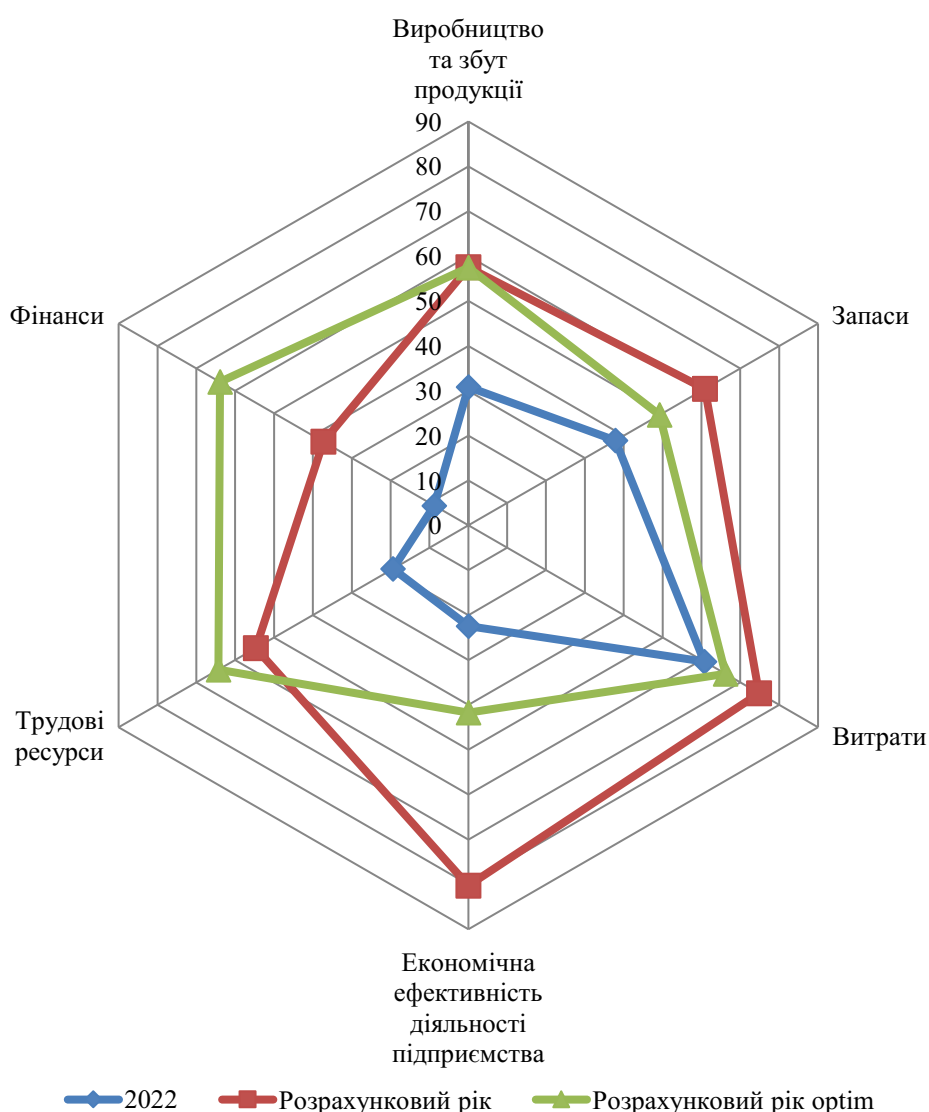


Рис. 3.6. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ПАТ «Одесавинпром» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ПАТ «Харчовик» після оптимізації відповідає середньому потенціалу в інтервалі 30,00 у. о.-56,42 у. о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 48,26 у.о. до 30,00 у.о.), «Витрати» (з 70,87 у.о. до 55,79 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Запаси» (з 26,00 у.о. до 55,79 у.о.), «Трудові ресурси» (з 52,40 у.о. до 55,15 у.о.), «Фінанси» (з 54,00 у.о. до 56,42 у.о.), «Економічна ефективність» (з 32,13 у.о. до 40,86 у.о.) (рис. 3.7).

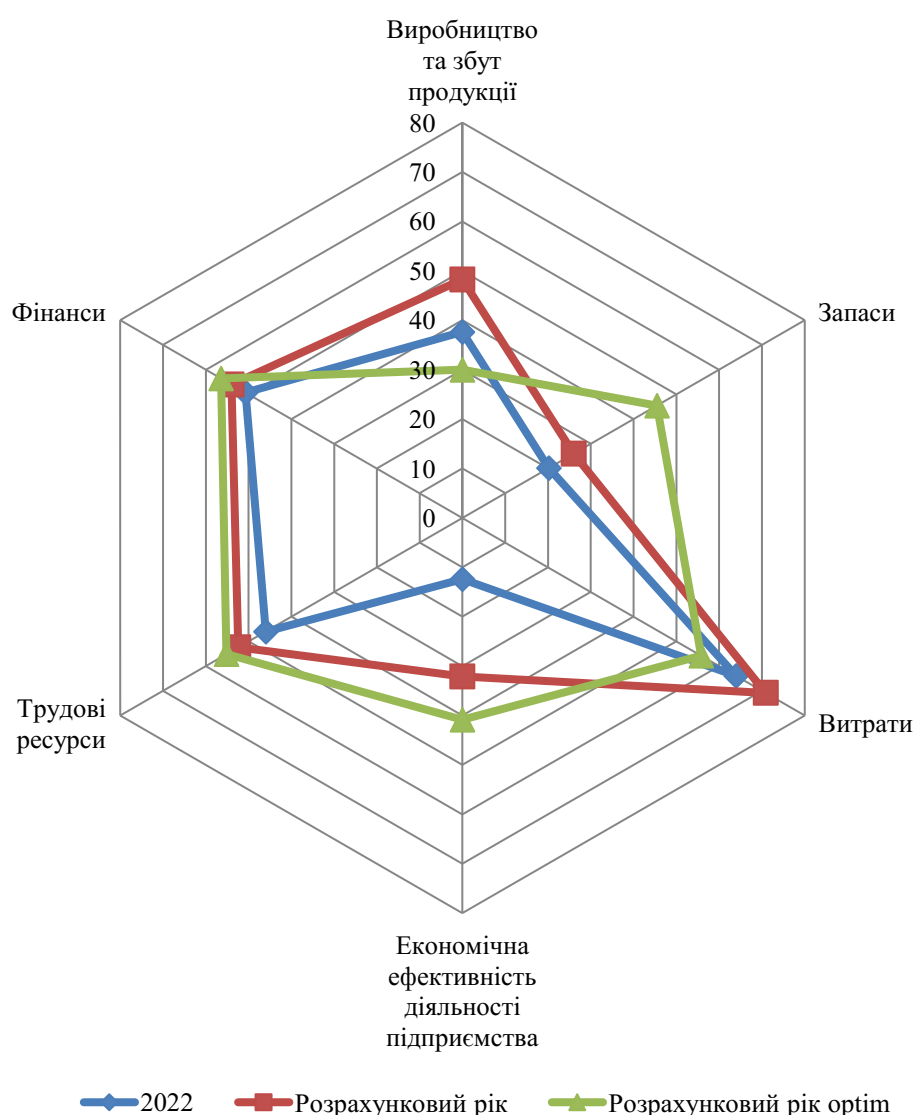


Рис. 3.7. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ПАТ «Харчовик» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ТОВ «ПТК Шабо» після оптимізації відповідає середньому потенціалу в інтервалі 44,87 у. о.-54,92 у. о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Запаси» (з 60,86 у.о. до 54,20 у.о.), «Трудові ресурси» (з 58,30 у.о. до 53,75 у.о.), «Фінанси» (з 60,14 у.о. до 53,87 у.о.), «Економічна ефективність» (з 70,09 у.о. до 44,87 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 32,83 у.о. до 54,92 у.о.), «Витрати» (з 33,27 у.о. до 53,88 у.о.) (рис. 3.8).

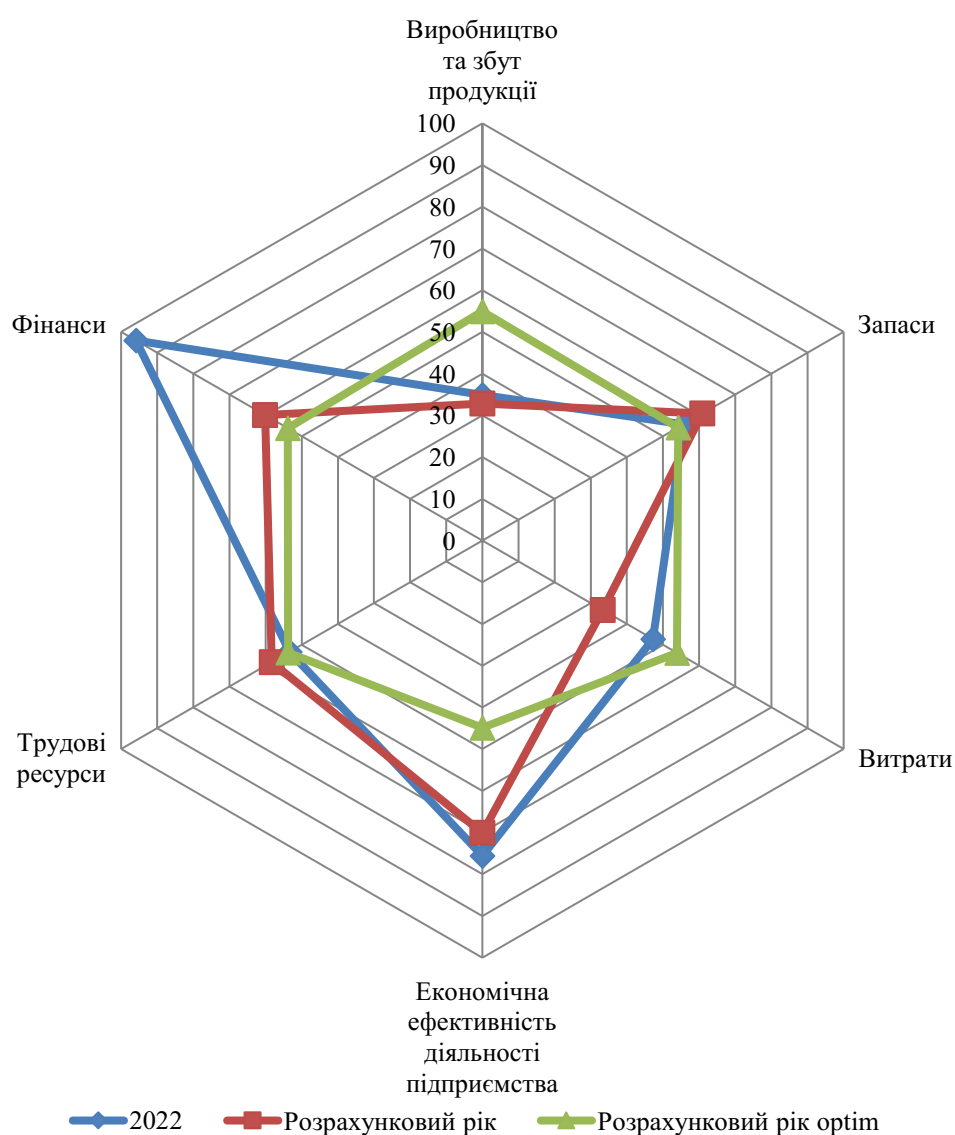


Рис. 3.8. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «ПТК Шабо» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ТОВ «Шампань України» після оптимізації відповідає середньому та великому потенціалу в інтервалі 30,00 у.о.-75,94 у.о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Витрати» (з 59,33 у.о. до 51,44 у.о.), «Трудові ресурси» (з 76,10 у.о. до 55,83 у.о.), «Економічна ефективність» (з 57,87 у.о. до 30,00 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 44,13 у.о. до 75,94 у.о.), «Запаси» (з 66,71 у.о. до 67,52 у.о.), «Фінанси» (з 50,00 у.о. до 73,41 у.о.) (рис. 3.9).

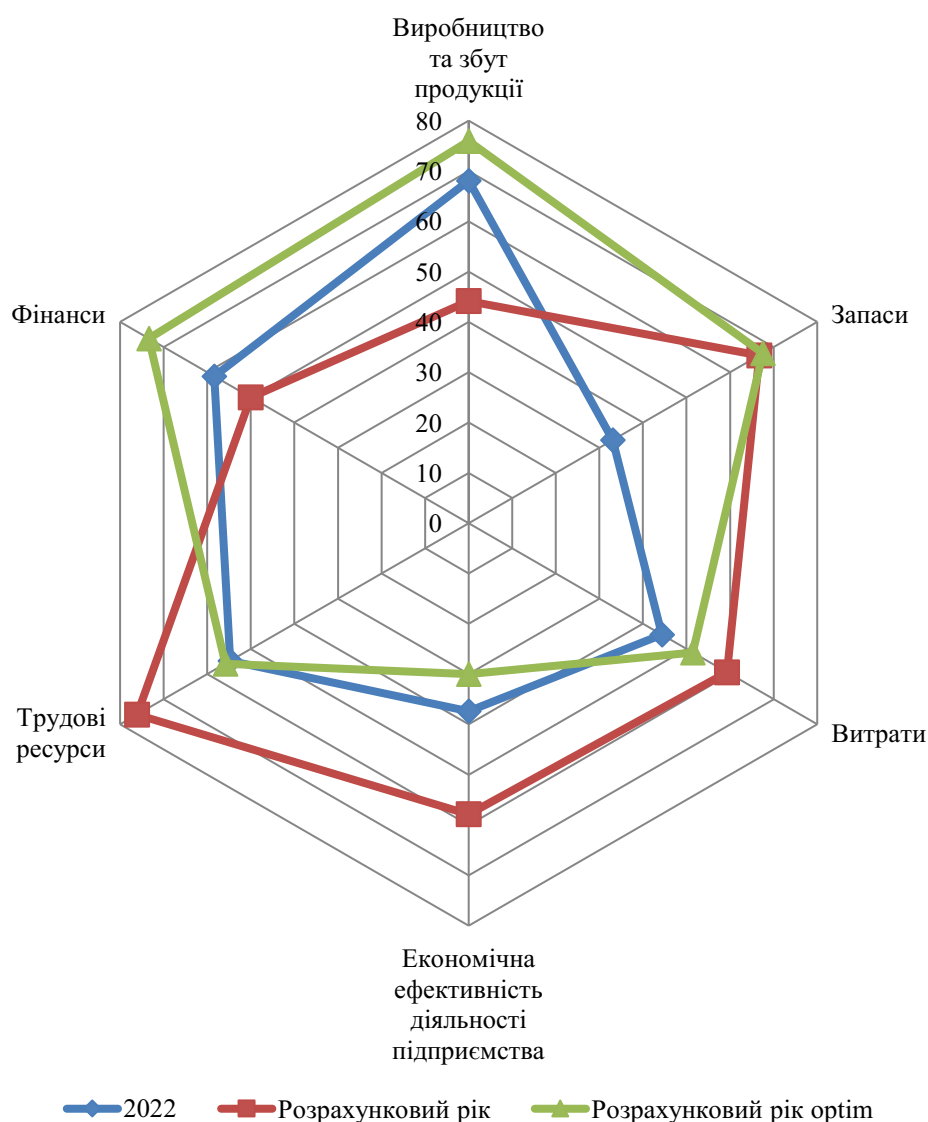


Рис. 3.9. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «Шампань України» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ТОВ «Винхол Оксамитне» після оптимізації відповідає середньому та великому потенціалу в інтервалі 43,75 у.о.-74,37 у.о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Фінанси» (з 93,43 у.о. до 67,77 у.о.), «Економічна ефективність» (з 48,06 у.о. до 43,75 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 48,26 у.о. до 54,05 у.о.), «Запаси» (з 62,71 у.о. до 74,37 у.о.), «Витрати» (з 57,40 у.о. до 59,96 у.о.), «Трудові ресурси» (з 47,00 у.о. до 56,96 у.о.) (рис. 3.10).

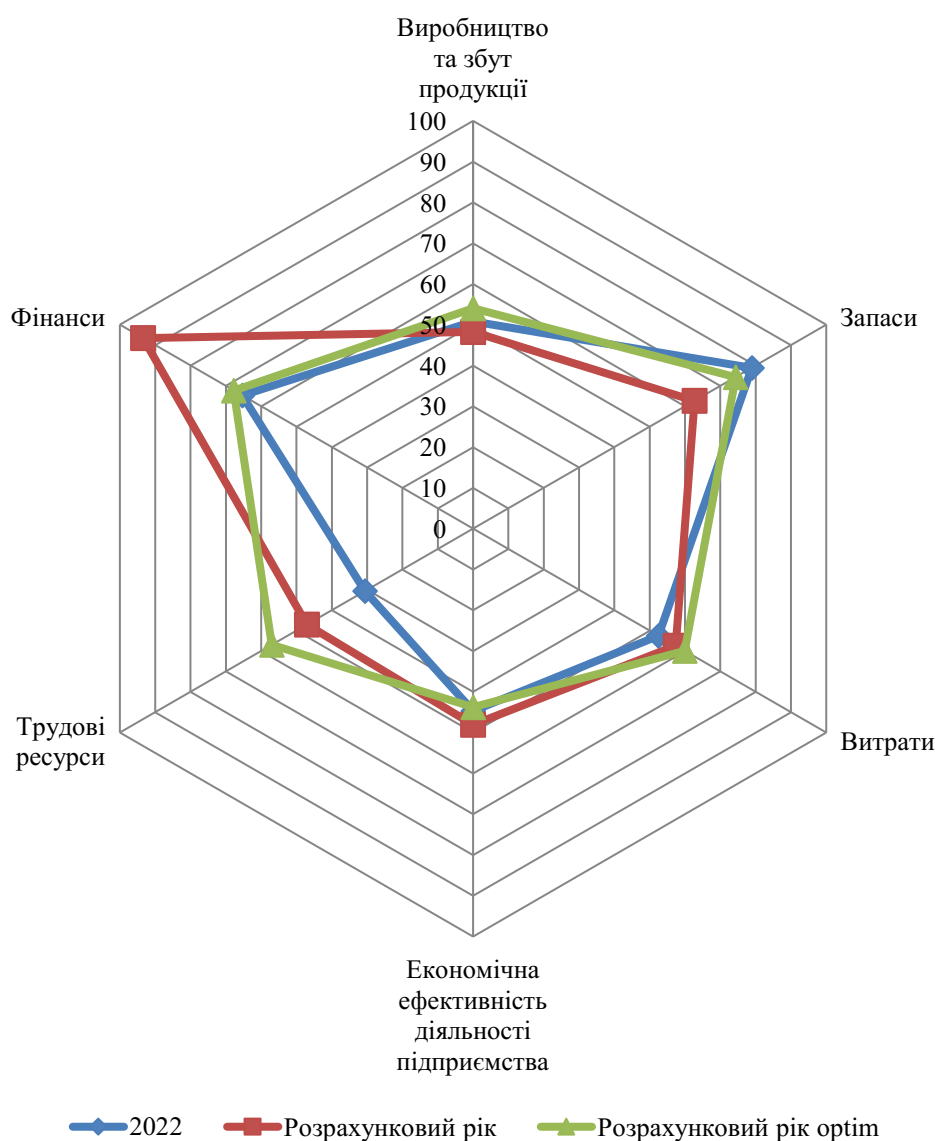


Рис. 3.10. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «Винхол Оксамитне» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ТОВ «Агро-Дар» після оптимізації відповідає середньому та великому потенціалу в інтервалі 30,00 у. о.-100,00 у. о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 42,83 у.о. до 30,00 у.о.), «Трудові ресурси» (з 48,90 у.о. до 30,00 у.о.), «Фінанси» (з 82,71 у.о. до 30,00 у.о.), «Економічна ефективність» (з 61,94 у.о. до 56,35 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Запаси» (з 32,14 у.о. до 86,27 у.о.), «Витрати» (з 65,67 у.о. до 100,00 у.о. (рис. 3.11).

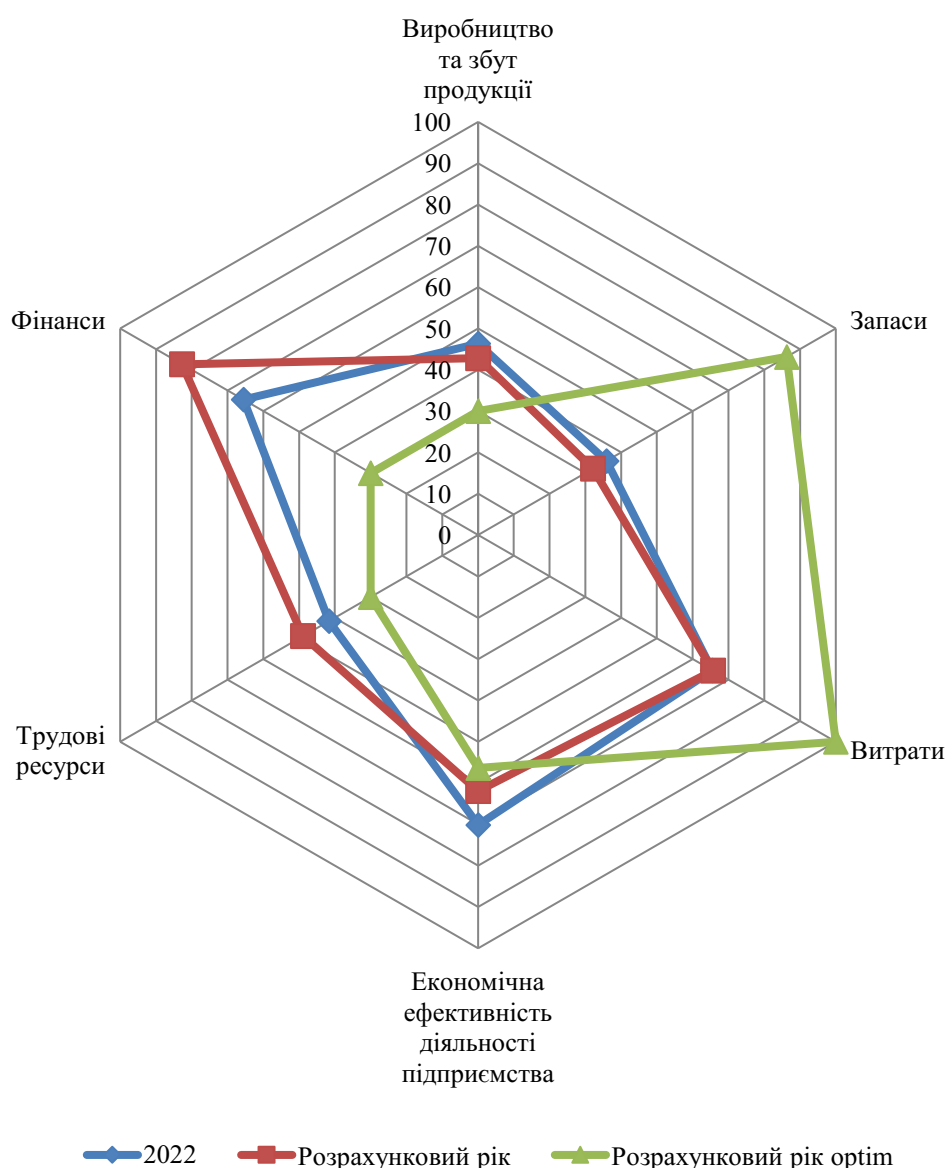


Рис. 3.11. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ТОВ «Агро-Дар» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Розмір графоаналітичної моделі підприємства ФГ «Кулевча» після оптимізації відповідає середньому та великому потенціалу в інтервалі 30,00 у. о.-98,93 у. о. Перерозподіл потенціалу відбувається за рахунок зменшення потенціалу у розрізі блоків «Виробництво та збут» (з 82,71 у.о. до 30,00 у.о.), «Запаси» (з 40,87 у.о. до 30,00 у.о.), «Витрати» (з 77,29 у.о. до 67,21 у.о.) та збільшення потенціалу у розрізі блоків «Трудові ресурси» (з 58,15 у.о. до 98,93 у.о.), «Фінанси» (з 63,20 у.о. до 81,28 у.о.), «Економічна ефективність» (з 65,87 у.о. до 75,26 у.о.) (рис. 3.12).

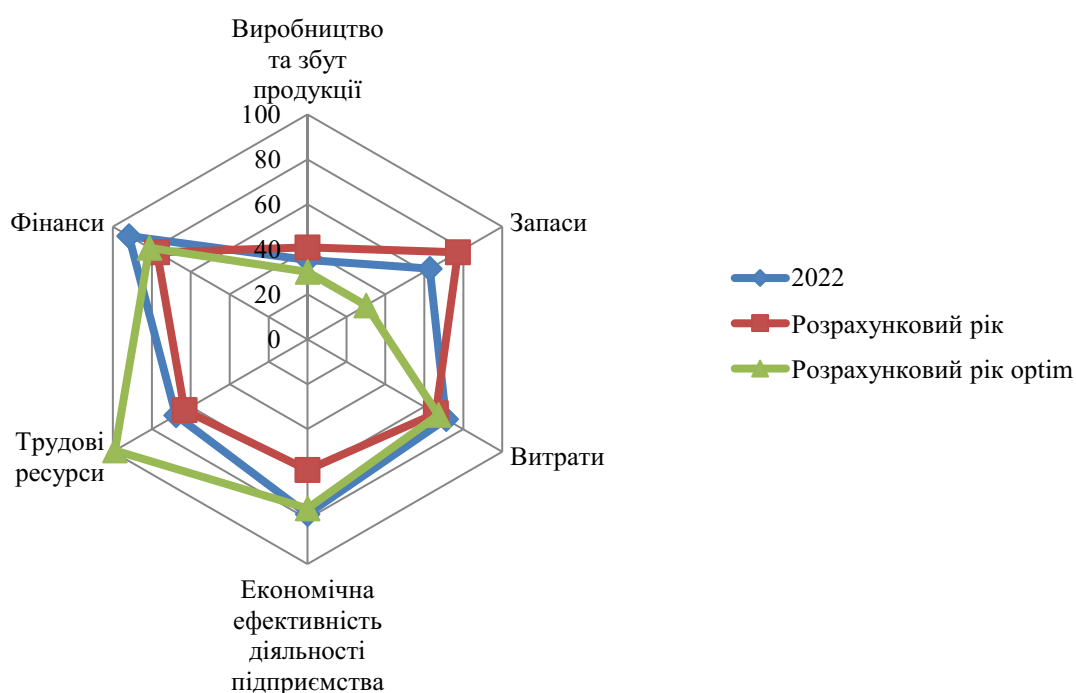


Рис. 3.12. Графоаналітичні моделі потенціалу підприємства ФГ «Кулевча» до та після оптимізації

Джерело: сформовано автором

Дослідження зосереджено на методичному аспекті обчислення коефіцієнтів ефективності використання потенціалу підприємств виноробної галузі в стратегіях розвитку, обумовленому наступним міркуванням.

Коефіцієнт ефективності використання потенціалу підприємств відображає різницю між оптимальним і базовим значенням індикаторів. Коефіцієнт ефективності використання потенціалу виноробних підприємств

характеризує результати оптимізації потенціалу виноробних підприємств. Розрахунок коефіцієнтів пов'язаний з результатами вирішення завдання оптимізації та побудовою оптимального потенціалу підприємства.

У 2018-2022 роках були визначені індикатори потенціалу виноробних підприємств ПрАТ «Вікторія», ПАТ «Одесавинпром», ПАТ «Харчовик», ТОВ «ПТК Шабо», ТОВ «Шампань України», ТОВ «Винхол Оксамитне», ТОВ «Агро-Дар», ФГ «Кулевча» (Додаток М).

Оптимізація перемістила «гексагони» потенціалу підприємств в системі координат і відображає різницю між базовим значенням індикаторів потенціалів у 2022 році, плановим у розрахунковому році та оптимальним потенціалом у розрахунковому році. Порівняння цих індикаторів потенціалу показує, що використання критеріїв вирішення завдання оптимізації щодо перетворення потенціалу виноробних підприємств демонструє результати:

- 1) сума потенціалів на виноробному підприємстві перерозподіляється, а не збільшується;
- 2) значення індикаторів потенціалу підприємств варіюється у межах від 30,00 у.о. до 100 у.о.

Результати вирішення завдання оптимізації у дослідженні пов'язані з методичними ресурсами організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації, представленого на рис. 3.3. Інформаційна база стратегії ефективного використання потенціалів формулюється при пошуку оптимальних рішень для розвитку виноробства методом статистичного моделювання. Оптимальні рішення виробляються без капіталовкладення виноробних компаній.

Коефіцієнт ефективності використання потенціалу виноробних підприємств визначається відносними показниками оцінювання ефективності управління потенціалом. Значення таких коефіцієнтів, менші за одиницю, свідчать про необхідність оптимальних перетворень у стратегіях розвитку респондентів дослідження через залучення капіталів.

Розв'язання задачі оптимізації потенціалу дозволяє ідентифікувати і усунути потенційні недоліки, які перешкоджають досягненню оптимальних результатів в управлінні підприємством. Це може включати вдосконалення виробничих процесів, оптимізацію витрат на ресурси, управління запасами та інші аспекти, що впливають на загальну ефективність підприємства. Після виконання оптимізації потенціалу підприємство отримує покращену базу для проведення оцінки ефективності, що дозволяє чітко виміряти досягнуті результати і встановити рівень досягнутої ефективності. Цей послідовний підхід забезпечує систематичне покращення в управлінні підприємством, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей і забезпечення стабільного розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища. Таким чином, оптимізація потенціалу передуює оцінці ефективності та визначає основу для успішного досягнення підприємством своїх бізнес-цілей, є стратегічним етапом, що забезпечує раціональне використання ресурсів і досягнення максимально можливих результатів у діяльності підприємства.

3.3. Перспективи розвитку підприємств виноробної галузі в умовах цифровізації

Трансформація економіки стає глобальною та цифрові трансформації вимагають удосконалити менеджмент, який стає ресурсом бізнесу в умовах в умовах цифровізації. Перспективи потенціалу підприємств визначаються концентрацією капіталу у виробничих технологічно розвинених структурах із управлінням в умовах цифровізації. Стратегічне управління потребує ефективних інструментів оцінки потенціалів підприємств у стратегії розвитку бізнесу, що визначає довгостроковий розвиток в умовах цифровізації, досягається у плані дій та заданих цілях.

У цифровій економіці зростання потенціалу виноробного підприємства демонструє економічний і технологічний розвиток. Впровадження наукового підходу до ефективності використання потенціалу виноробного підприємства

є викликом в умовах опанування інструментів цифрової економіки в стратегії розвитку та націлюється на реалізацію управління в умовах цифровізації.

Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства визначена у коефіцієнті ефективності, який надає вектор поліпшення потенціалу бізнесу для збільшення прибутковості респондентів. Це – коефіцієнт ефективності використання потенціалу виноробних підприємств, відносна величина, що показує умовний ефект (від’ємний результат) аналізу показників респондентів дослідження у 2018-2022 роках.

У дослідженні отримано результати порівняльного аналізу потенціалу до та після оптимізації, ілюструються коефіцієнти ефективності використання потенціалу виноробних підприємств у розрахунковому році для респондентів дослідження: ПрАТ «Вікторія», ПАТ «Одесавинпром», ПАТ «Харчовик», ТОВ «ПТК Шабо», ТОВ «Шампань України», ТОВ «Винхол Оксамитне», ТОВ «Агро-Дар», ФГ «Кулевча» (табл. 3.1-3.8).

Таблиця 3.1

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ПрАТ «Вікторія»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор optim розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim/2022
	<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>				
Виробництво та збут	40,22	37,28	0,93	100,00	2,49
	<i>Бюджет запасів</i>				
Запаси	32,86	39,57	1,20	30,00	0,91
	<i>Бюджет виробничих витрат</i>				
Витрати	74,52	67,88	0,91	30,00	0,40
	<i>Бюджет трудових ресурсів</i>				
Трудові ресурси	52,63	59,60	1,13	51,57	0,98
	<i>Фінансовий бюджет</i>				
Фінанси	100,00	86,86	0,87	100,00	1,00
	<i>Головний бюджет підприємства</i>				
Економічна ефективність	50,00	50,37	1,01	30,00	0,60

Джерело: складено автором

Оцінка використання потенціалу ПрАТ «Вікторія» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту у розрахунковому році склав 0,93, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 2,49, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 1,20, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,91, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок збільшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 0,91, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,40, що свідчить про неефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 1,13, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,98, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 0,87, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,00, що свідчить про незмінний стан в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 1,01, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрізі головного бюджету у розрахунковому

році склав 0,60, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу.

Таблиця 3.2

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ПАТ «Одесавинпром»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор optim розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim/2022
<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>					
Виробництво та збут	30,84	57,50	1,86	57,45	1,86
<i>Бюджет запасів</i>					
Запаси	37,86	60,86	1,61	49,23	1,30
<i>Бюджет виробничих витрат</i>					
Витрати	60,70	74,81	1,23	66,20	1,09
<i>Бюджет трудових ресурсів</i>					
Трудові ресурси	19,38	54,70	2,82	64,31	3,32
<i>Фінансовий бюджет</i>					
Фінанси	8,77	37,29	4,25	63,93	7,29
<i>Головний бюджет підприємства</i>					
Економічна ефективність	22,45	80,28	3,58	41,73	1,86

Джерело: складено автором

Оцінка використання потенціалу ПАТ «Одесавинпром» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту у розрахунковому році склав 1,86, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 1,86, що свідчить про незмінний стан в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 1,61, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 1,30, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок зменшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 1,23, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,09, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 2,82, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 3,32, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 4,25, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 7,29, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 3,58, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,86, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі головного бюджету.

Таблиця 3.3

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ПАТ «Харчовик»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор <i>optim</i> розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу <i>optim</i> /2022
	<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>				
Виробництво та збут	37,64	48,26	1,28	30,00	0,80
	<i>Бюджет запасів</i>				
Запаси	20,18	26,00	1,29	45,44	2,25

Продовження таблиці 3.3

	<i>Бюджет виробничих витрат</i>				
Витрати	63,94	70,87	1,11	55,79	0,87
	<i>Бюджет трудових ресурсів</i>				
Трудові ресурси	46,00	52,40	1,14	55,15	1,20
	<i>Фінансовий бюджет</i>				
Фінанси	50,71	54,00	1,06	56,42	1,11
	<i>Головний бюджет підприємства</i>				
Економічна ефективність	12,38	32,13	2,60	40,86	3,30

Джерело: складено автором.

Оцінка використання потенціалу ПАТ «Харчовик» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту у розрахунковому році склав 1,28, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,80, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 1,29, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 2,25, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок зменшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 1,11, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,87, що свідчить про неефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 1,14, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,20, що свідчить

про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 1,06, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,11, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 2,60, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 3,30, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі головного бюджету.

Таблиця 3.4

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ТОВ «ПТК Шабо»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор <i>optim</i> розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу <i>optim</i> /2022
	<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>				
Виробництво та збут	34,92	32,83	0,94	54,92	1,57
	<i>Бюджет запасів</i>				
Запаси	55,71	60,86	1,09	54,20	0,97
	<i>Бюджет виробничих витрат</i>				
Витрати	47,22	33,27	0,70	53,88	1,14
	<i>Бюджет трудових ресурсів</i>				
Трудові ресурси	53,38	58,30	1,09	53,75	1,01
	<i>Фінансовий бюджет</i>				
Фінанси	95,89	60,14	0,63	53,87	0,56
	<i>Головний бюджет підприємства</i>				
Економічна ефективність	75,58	70,09	0,93	44,87	0,59

Джерело: складено автором

Оцінка використання потенціалу ТОВ «ПТК Шабо» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту

у розрахунковому році склав 0,94, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,57, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 1,09, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,97, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок збільшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 0,70, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,14, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 1,09, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,01, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 0,63, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,56, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 0,93, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,59, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі головного бюджету.

Таблиця 3.5

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ТОВ «Шампань України»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор optim розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim/2022
	<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>				
Виробництво та збут	68,07	44,13	0,65	75,94	1,12
	<i>Бюджет запасів</i>				
Запаси	33,04	66,71	2,02	67,52	2,04
	<i>Бюджет виробничих витрат</i>				
Витрати	44,35	59,33	1,34	51,44	1,16
	<i>Бюджет трудових ресурсів</i>				
Трудові ресурси	54,75	76,10	1,39	55,83	1,02
	<i>Фінансовий бюджет</i>				
Фінанси	58,39	50,00	0,86	73,41	1,26
	<i>Головний бюджет підприємства</i>				
Економічна ефективність	37,38	57,87	1,55	30,00	0,80

Джерело: складено автором

Оцінка використання потенціалу ТОВ «Шампань України» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту у розрахунковому році склав 0,65, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 1,12, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 2,02, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 2,04, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок зменшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 1,34, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 1,16, що свідчить

про ефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 1,39, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,02, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 0,86, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,26, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 1,55, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,80, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі головного бюджету.

Таблиця 3.6

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ТОВ «Винхол Оксамитне»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор <i>optim</i> розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу <i>optim</i> /2022
	<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>				
Виробництво та збут	50,82	48,26	0,95	54,05	1,06
	<i>Бюджет запасів</i>				
Запаси	78,93	62,71	0,79	74,37	0,94
	<i>Бюджет виробничих витрат</i>				
Витрати	52,52	57,40	1,09	59,96	1,14
	<i>Бюджет трудових ресурсів</i>				
Трудові ресурси	30,63	47,00	1,53	56,96	1,86
	<i>Фінансовий бюджет</i>				
Фінанси	65,36	93,43	1,43	67,77	1,04

Продовження таблиці 3.6

	<i>Головний бюджет підприємства</i>				
Економічна ефективність	44,68	48,06	1,08	43,75	0,98

Джерело: складено автором.

Оцінка використання потенціалу ТОВ «Винхол Оксамитне» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту у розрахунковому році склав 0,95, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,06, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 0,79, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,94, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок збільшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 1,09, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,14, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 1,53, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,86, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 1,43, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,04, що свідчить про

поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 1,08, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 0,98, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі головного бюджету.

Таблиця 3.7

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ТОВ «Агро-Дар»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор optim розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim/2022
	<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>				
Виробництво та збут	46,33	42,83	0,92	30,00	0,65
	<i>Бюджет запасів</i>				
Запаси	35,89	32,14	0,90	86,27	2,40
	<i>Бюджет виробничих витрат</i>				
Витрати	65,50	65,67	1,00	100,00	1,53
	<i>Бюджет трудових ресурсів</i>				
Трудові ресурси	41,63	48,90	1,17	30,00	0,72
	<i>Фінансовий бюджет</i>				
Фінанси	65,54	82,71	1,26	30,00	0,46
	<i>Головний бюджет підприємства</i>				
Економічна ефективність	70,14	61,94	0,88	56,35	0,80

Джерело: складено автором

Оцінка використання потенціалу ТОВ «Агро-Дар» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту у розрахунковому році склав 0,92, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 0,65, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 0,90, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 2,40, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок зменшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 1,00, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,53, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 1,17, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,72, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 1,26, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,46, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 0,88, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,80, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі головного бюджету.

Оцінка використання потенціалу ФГ «Кулевча» свідчить, що коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту у розрахунковому році склав 1,16, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,85, що свідчить про

погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробництва та збуту.

Таблиця 3.8

Оцінка використання потенціалу у контексті бюджетів розрахункового року ФГ «Кулевча»

Блоки функціональних показників	Індикатор 2022 basic	Індикатор розрахунк.	Коефіцієнт використання потенціалу розрахунк./2022	Індикатор optim розрахунк.	Коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim/2022
<i>Бюджет виробництва та бюджет збуту</i>					
Виробництво та збут	65,54	82,71	1,16	30,00	0,85
<i>Бюджет запасів</i>					
Запаси	35,19	40,87	1,23	30,00	0,48
<i>Бюджет виробничих витрат</i>					
Витрати	62,86	77,29	0,93	67,21	0,94
<i>Бюджет трудових ресурсів</i>					
Трудові ресурси	77,78	58,15	0,93	98,93	1,46
<i>Фінансовий бюджет</i>					
Фінанси	67,63	63,20	0,84	81,28	0,89
<i>Головний бюджет підприємства</i>					
Економічна ефективність	71,15	65,87	0,75	75,26	0,97

Джерело: складено автором

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету запасів у розрахунковому році склав 1,23, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 0,48, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету запасів за рахунок збільшення обсягу заморожених обігових коштів в запасах.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат у розрахунковому році склав 0,93, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу optim у розрахунковому році склав 0,94, що свідчить про неефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі та погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету виробничих витрат.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів у розрахунковому році склав 0,93, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 1,46, що свідчить про поліпшення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі бюджету трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі фінансового бюджету у розрахунковому році склав 0,84, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році – 0,89, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі фінансового бюджету.

Коефіцієнт використання потенціалу у розрізі головного бюджету підприємства у розрахунковому році склав 0,75, а коефіцієнт ефективності використання потенціалу *optim* у розрахунковому році склав 0,97, що свідчить про погіршення стану в напрямку оптимізації потенціалу у розрізі головного бюджету.

Порівняльний аналіз свідчить, що індикатори потенціалу підприємств у 2022 році та розрахунковому році змінюються як у просторі, так і в часі, що є характерним для економічної системи. Аналіз показав позитивні та негативні зміни потенціалів виноробних підприємств. Позитивні зміни визначають ефективний потенціал; негативні значення вказують на зниження рівня потенціалу підприємства.

У виконанні бюджетів виноробних компаній виникають складнощі, які негативно впливають на коефіцієнти ефективності використання потенціалу. Збої виникають через недоліки бюджетів в управлінні виноробними підприємствами.

Нами пропонується оцінювати ефективність використання потенціалу виноробного підприємства у розрізі складових бюджету; виявити відхилення коефіцієнтів ефективності для поліпшення бюджетної системи та вдосконалення ланок складання бюджетів; коригування фінансових цілей та параметрів. Бюджет дозволяє керівнику, інвестору спостерігати за розвитком виноробного підприємства та перевіряти досяжність цілей та ефективність

реалізації; ефективно використовувати потенціали. Концепція системи бюджетів виноробного підприємства представлена на рис. 3.13.

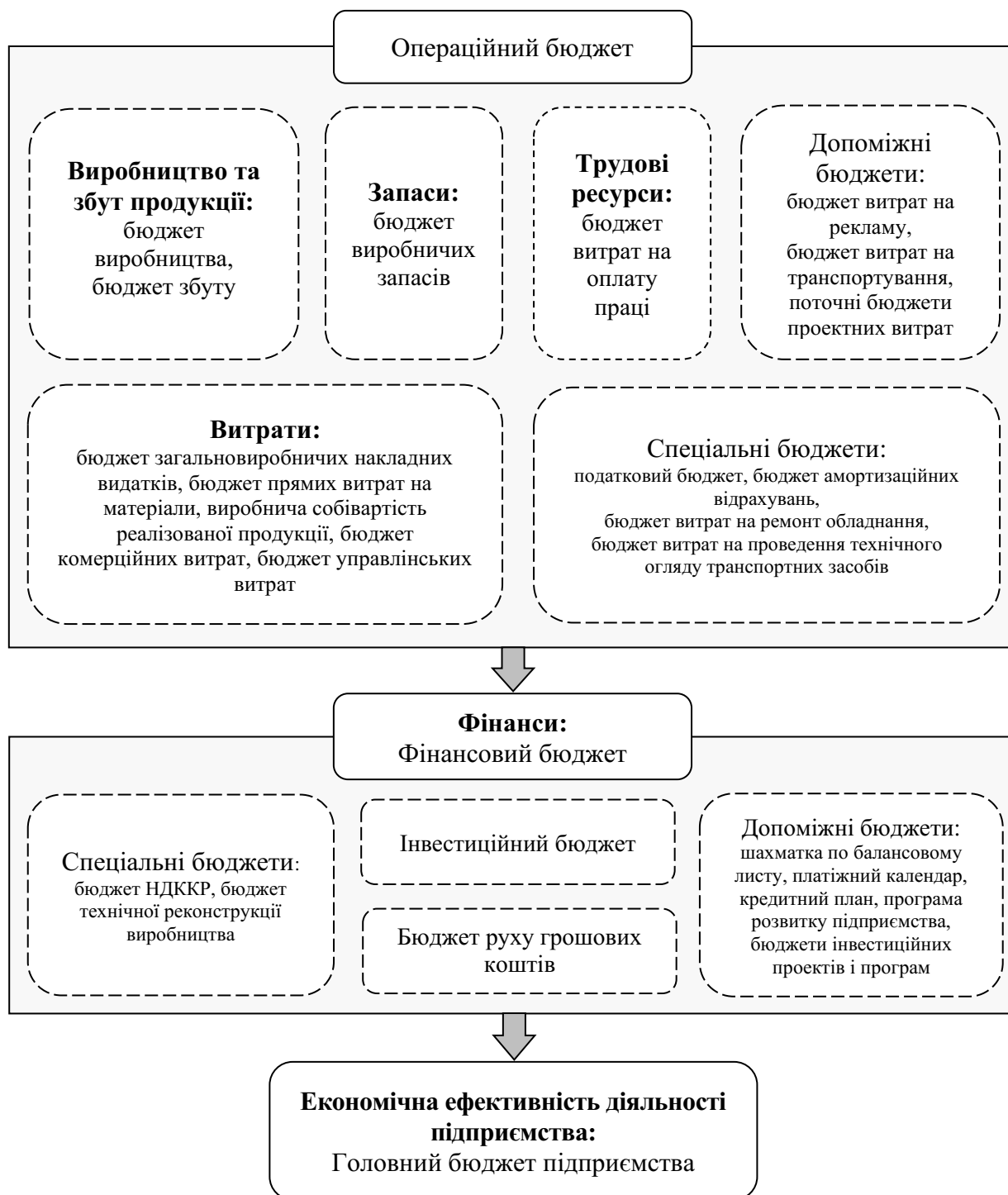


Рис. 3.13. Концепція системи бюджетів виноробного підприємства

Джерело: складено автором

Операційний бюджет формує план роботи підприємства на рік та включає такі бюджети: бюджет продажів визначає, скільки продукції планує

збути підприємство у місяці або кварталі, формується залежно від виду, групи продукції; допомагає створенню локальних бюджетів. Бюджет виробництва коригує збутовий обсяг, виробничі та товарні запаси на засадах планів продажу. У бюджеті витрат підприємства на оплату праці враховують змінні та фіксовані частини зарплати. У бюджеті комерційних витрат визначаються витрати на маркетингову, партнерську та транспортну діяльність. Бюджет управлінських витрат включає виплати податку, комунальних послуг, відсотки на кредити, бухгалтерський зміст тощо. Балансовий бюджет відображає планові обсяги активу та пасиву у звітному періоді. У бюджеті зазначені можливі кошти, план застосування. У бюджет в грошовому вигляді потрапляють: бюджет інвестицій, який відбиває планові інвестиції у розвиток підприємства; бюджет каси або кошторис очікуваних доходів та фінансових витрат у звітному періоді.

В умовах невизначеності виноробні підприємства практикують «ковзні» бюджети, що оновлюються. Показники бюджетів надають змогу управлінцям відреагувати на зміни в економіці виноробного підприємства.

Фінансове планування потрібне виноробним підприємствам, оскільки зі зростанням підприємництва управляти фінансовим потоком без бюджету є складною задачею, а прибуток та збитки будуть «непередбачувані». Система бюджетів удосконалює управління виноробними підприємствами, надає змогу використати концепцію бюджетів в оцінці ефективності використання потенціалу респондентів дослідження.

Ефективність використання потенціалу виноробного підприємства оцінюється в рамках різних стратегій стратегічного набору компанії та демонструє перспективи розвитку при виконанні завдання оптимізації потенціалу на розрахунковий рік, що реалізується в параграфі 3.2.

Стратегічними цілями виноробних компаній обрано оптимізацію потенціалу бізнесу за умов турбулентного довкілля. Ефективність використання виноробного потенціалу у розрахунковому році оцінюється у таблицях 3.1-3.8.

Оцінка ефективності використання потенціалу виноробних підприємств рекомендується для моделей стратегій всіх типів, що пропонуються до опрацювання, оскільки характеризує специфіку зростання потенціалу респондентів дослідження та амбіції за місцем та роллю у зовнішньому середовищі (Додаток Ф).

Підприємства, що розвивають виноробний бізнес, аналізують стратегічні підходи для довгострокового контролю бізнес-процесів. Практика стратегічного управління вивчає можливості створення та використання різних підходів у характеристиці компонентів стратегій. Аналізуючи успішні лідери ринку та їхній досвід, підприємства спрямовуються на досягнення бажаних результатів.

Враховуючи сезонний характер діяльності виноробного підприємства, наголосимо на необхідності існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що представляються стратегічним набором. Стратегічний набір розглядається як система стратегій різних типів, які розробляють виноробні підприємства на певний період часу і відображають специфіку діяльності, розвиток підприємств, амбіції у зовнішніх умовах. Стратегічний набір є важелем довгострокового управління діяльністю підприємства та забезпечує:

- орієнтацію на цілі виноробних підприємств;
- ясний зміст та розуміння необхідності застосування конкретної стратегії;
- ієрархічне значення профільних стратегічних рішень у загальних стратегіях у розрізі виноробних підприємств;
- орієнтацію на компенсацію у сезонному процесі виноробства за окремі періоди часу;
- відображення бізнес-процесів виноробних підприємств у взаємозв'язку;
- гнучкість та динамізм стратегічного набору та перехід до резервних стратегій.

Стратегічний набір виноробних підприємств рекомендується на всіх рівнях управлінської ієрархії. Для досягнення стратегічної мети пропонується мислити стратегічно та розробляти різні типи стратегії виноробних підприємств. У дослідженні рекомендовано такі категорії стратегій зі стратегічного набору:

- загальні для всіх виноробних підприємств;
- конкурентні стратегії для всіх виноробних підприємств;
- виробничі стратегії для виробничої системи підприємства;
- продуктово-товарні для кожної виноробної компанії;
- функціональні для оперативної системи підприємства;
- ресурсні для реалізації цілей загальної, продуктової, функціональної, товарної стратегії підприємства;
- стратегії використання трудових ресурсів для реалізації цілей працівників виноробного підприємства.

Стратегічний набір містить системну оцінку ефективності використання потенціалу виноробних підприємств у моделях стратегій виноробства. Для створення стратегічного набору формулюються компоненти із використанням ресурсів відповідно до обраних стратегій. Отже, забезпечуються ефективні комбінації стратегій для виконання ділових процесів, пов'язаних із планами ефективного використання потенціалу виноробного підприємства. Управління виноробними підприємствами рекомендується вдосконалити на основі застосування моделей стратегічної поведінки компаній, що складаються із системи стратегій різного типу згідно з теорією стратегічного управління (Додаток X).

Коефіцієнтний метод оцінювання ефективності використання потенціалів в лінійних діаграмах характеризує співвідношення індикаторів потенціалів виноробних підприємств. Результати оцінювання респондентів дослідження враховують галузеві та сезонні особливості виноробства, відбивають базовий та оптимальний рівень індикаторів потенціалу.

Коефіцієнти використання потенціалу дозволяють оцінити внутрішні резерви виноробних підприємств, знайти оптимальні значення індикаторів та оцінити вектор розвитку.

Модель оптимізації потенціалу виноробних компаній оцінює унікальний напрямок розвитку кожного підприємства в ринкових умовах. Візуалізацію результатів оцінки виконують діаграми, що враховують динаміку індикаторів потенціалу виноробних підприємств. Оптимізація потенціалу виноробних підприємств дозволяє:

- оцінити індикатор ефективності використання потенціалу у режимі цифрової технології;
- визначити вектор ефективного розвитку потенціалу з використанням комп'ютерів;
- надає підприємствам системну спостережливість в управлінні.

У вирішенні завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств використовувалися принципи оцінювання цифрової зрілості за розробленою нами Моделлю оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств. Модель аналізує результативність індикаторів, забезпечує моніторинг автоматичних звітів та застосовує методику порівняльної оцінки для діагностики підприємства. Алгоритм Моделі дозволяє оцінити різницю між потрібним рівнем розвитку в умовах цифрових технологій та фактичними параметрами. Модель також допомагає визначити коефіцієнти ефективності використання потенціалу та формує функціональні блоки для управління цифровою трансформацією в графоаналітичному форматі.

Запропоновано системну методику оцінювання потенціалу підприємств виноробства за фінансовими та результативними показниками та апробацію системи прийняття управлінських рішень у розробці бюджетного та стратегічного плану в умовах цифровізації.

В результаті ефективного використання потенціалу виноробних підприємств формулюється формальна, точна, повна, всеосяжна характеристика взаємодії організації та навколишнього середовища.

Узагальнення одержаних результатів аналізу проблем та векторів вирішення проблем виноробних підприємств дозволило сформувати схему конфігурації рекомендованих рішень (рис. 3.14).

Оптимізація потенціалу підприємства тісно пов'язана з його економічною ефективністю, оскільки сприяє максимальному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності. Це забезпечує зниження витрат і підвищення якості продукції, що, у свою чергу, збільшує прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Оптимізаційні процеси включають впровадження інноваційних технологій і методів управління, що дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміни ринку та вимоги споживачів. Таким чином, оптимізація потенціалу є фундаментальним чинником досягнення економічної ефективності та стабільного розвитку підприємства.

Ефект після оптимізації показників підприємства за блоками ресурсів протягом п'яти років може включати підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг, збільшення обсягів виробництва або продажів, зменшення ризиків та підвищення стійкості до зовнішніх факторів. Ці позитивні зміни можуть призвести до зростання прибутковості підприємства, покращення його ринкової позиції і загального фінансового стану.

Визначення економічного ефекту дозволяє оцінити віддачу від вкладених ресурсів чи зусиль і допомагає у прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей організації.

Збільшення прибутку при незмінних витратах за рахунок перерозподілу ресурсів є індикатором підвищення економічної ефективності впроваджених заходів. Таке підвищення демонструє оптимізацію використання наявних ресурсів, що є важливим фактором ефективного управління. При застосуванні раціональних управлінських рішень і їх якісній реалізації підприємство здатне досягти значного покращення продуктивності, використовуючи виключно внутрішні ресурси.



Рис. 3.14. Конфігурації проблем, стратегічного набору та рекомендованих рішень виноробних підприємств

Джерело: складено автором

Це підкреслює, що стратегічне планування і ефективне управління можуть забезпечити значні економічні результати без додаткових зовнішніх інвестицій. Відповідно, правильне застосування управлінських інструментів сприяє сталому розвитку підприємства, використовуючи його внутрішній потенціал.

Ми рекомендуємо для кожного підприємства, яке пройшло процес оптимізації, розробити або отримати індивідуальний набір рекомендацій щодо змін в управлінні. Ці рекомендації повинні бути адаптовані до специфічних потреб і умов конкретного підприємства, враховуючи його унікальні особливості та ринкові обставини. Такий підхід дозволить максимально швидко досягти визначених цілей щодо покращення стану підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності. Індивідуальні рекомендації мають включати детальні заходи з модернізації управлінських процесів, впровадження інноваційних технологій та оптимізації операційної діяльності.

Підприємства, що успішно впровадять розроблені заходи, можуть розраховувати на наступні загальні результати:

1. Підвищення конкурентоспроможності через збільшення обсягів продажів або підвищення ринкової цінності, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

2. Оптимізація процесів, через покращення ефективності використання ресурсів, що дозволяє знижувати витрати та може призвести до збільшення прибутковості.

3. Адаптація до нових умов, через зміни у внутрішній структурі підприємства можуть допомогти більш ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечувати стабільність доходів.

Зазначені аспекти відображають вплив перерозподілу ресурсів на економічний результат підприємства, сприяючи покращенню фінансових показників і загальної ефективності їхньої діяльності.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження щодо удосконалення управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації дозволило отримати наступні висновки:

1. Актуальність побудови специфічного організаційно-економічного механізму управління вітчизняними виноробними підприємствами обґрунтовано такими негативними факторами, як окупація Російською Федерацією виноробних регіонів Півдня України; знищення й пошкодження матеріальної бази виноробень; зниження попиту та купівельної спроможності українських споживачів, що ставить цілі та завдання створення організаційно-економічного механізму управління підприємствами, заснованому на принципово нових підходах, пов'язаних з цифровізацією.

Запропоновано організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації, який передбачає використання цифрової стратегії управління на засадах алгоритму дорожньої карти, що дає змогу визначити напрями цифрового розвитку підприємств на плановий період для досягнення їхніх цілей.

2. Вирішено завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання, що дозволило визначити коефіцієнти ефективності використання потенціалу підприємств та здійснити оцінку ефективності використання потенціалу. Обґрунтовано, що оптимізація потенціалу передуює оцінці ефективності та визначає основу для успішного досягнення підприємством своїх бізнес-цілей, є стратегічним етапом, що забезпечує раціональне використання ресурсів і досягнення максимально можливих результатів у діяльності підприємства. Результат вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств у дослідженні пов'язаний з методичними ресурсами концептуальної схеми організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації.

3. Обґрунтовано, що коефіцієнти використання потенціалу дозволяють оцінити внутрішні резерви виноробних підприємств, знайти оптимальні значення індикаторів та оцінити вектор розвитку. Відзначено важливість певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що надаються стратегічним набором з оцінкою коефіцієнтів ефективності використання потенціалу.

У вирішенні завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств використовувалися принципи оцінювання цифрової зрілості за розробленою Моделлю оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств. Модель аналізує результативність індикаторів, забезпечує моніторинг автоматичних звітів та застосовує методику порівняльної оцінки для діагностики підприємства. Алгоритм Моделі дозволяє оцінити різницю між потрібним рівнем розвитку в умовах цифрових технологій та фактичними параметрами. Модель також допомагає визначити коефіцієнти ефективності використання потенціалу та формує функціональні блоки для управління цифровою трансформацією в графоаналітичному форматі.

Запропоновано структурований підхід до оптимізації фінансових та результативних показників потенціалу виноробних підприємств, а також апробацію системи управлінських рішень щодо розробки бюджетних та стратегічних планів в умовах цифрового розвитку.

Основні положення, які містяться у розділі 3, опубліковані у працях автора: [207; 211].

ВИСНОВКИ

На основі дослідження управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації у дисертаційній роботі отримані наступні висновки теоретичного, науково-методичного та науково-прикладного характеру:

1. Теоретичне узагальнення наукових поглядів українських та зарубіжних вчених, систематизація поглядів щодо визначення сутності ключових понять дослідження, таких як «цифровізація», «управління в умовах цифровізації», «розвиток управління», «оптимальний потенціал підприємства в умовах цифрового розвитку», дозволили запропонувати авторське бачення змістовного наповнення цих понять, а саме: «цифровізація» – процес трансформації соціально-економічних систем на основі інтеграції цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, що передбачає впровадження електронно-цифрових пристроїв, засобів і систем, встановлення електронної комунікації між ними для створення комплексного кіберфізичного простору та оптимізацію людської діяльності через використання цифрових інструментів; «управління в умовах цифровізації» – процес адаптації управлінських практик та інструментів до цифрових технологій для підвищення ефективності організацій. Це включає використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, автоматизації процесів та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації діяльності; «розвиток управління» – систематичний процес підвищення кваліфікації та компетенцій керівників для покращення їхньої здатності ефективно керувати організацією, що передбачає адаптацію до нових технологій та методів роботи, а також підвищення мотивації і продуктивності персоналу; «оптимальний потенціал підприємства в умовах цифрового розвитку» – максимальна здатність підприємств використовувати наявні ресурси, цифрові технології та інновації для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Окреслено принципи управління виноробними підприємствами, що дозволяє розробити науково-методичні рекомендації

щодо управління підприємством в умовах цифровізації з метою забезпечення його сталого розвитку;

2. Обґрунтовано, що на даний момент відсутній універсальний метод оцінки цифрової зрілості підприємств. Вивчення різних підходів до оцінки цифрової зрілості дозволило виявити їхні ключові компоненти та визначити найбільш релевантні для виноробних підприємств. Розроблено Модель оцінки цифрової зрілості виноробних підприємств на основі ретельного аналізу існуючих моделей «Arthur D. Little», «WalkMe», «Digital Maturity Model», «Measure Your DBA», «Digitization Piano», «4.0 Acatech». Були інтегровані елементи, що забезпечують комплексний підхід до оцінки цифрової зрілості. Завдяки цьому модель поєднує переваги попередніх концепцій, що дозволяє більш точно ідентифікувати рівень цифровізації підприємства, оцінити його готовність до впровадження новітніх технологій та визначити напрями подальшого розвитку. Такий підхід сприяє створенню науково-методичних рекомендацій, що підвищують ефективність управління підприємствами в умовах цифровізації та забезпечують їхній сталий розвиток в сучасних ринкових умовах;

3. Запропоновано методичний підхід до типології компонентів інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень виноробними підприємствами в умовах цифровізації, що включає наступні складові: 1) система управління даними, що є інструментом централізації управління цифровою економікою та забезпечення збереження інформації, який визначає програми для збирання, оптимізації та організації інформаційної бази; 2) аналітичні інструменти, які містять інформацію і дані про статистичний аналіз, машинне навчання, штучний інтелект та технології, що виявляють тренди, прогнозують попит та оптимізують бізнес-процеси для прийняття рішень на основі реальної інформації у ринкових умовах; 3) бізнес-інтелект та аналітика, які дозволяють створювати інтелектуальні системи бізнесу, що надають аналітику в режимі реального часу; 4) прогнозування і моделювання, які дозволяють створити прогностичну модель для прогнозування попиту та

оптимізації процесів виробництва для прийняття рішень у невизначених умовах; 5) електронна комерція та маркетинг. Використання такого підходу надає можливість вибору оптимальних компонентів інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень виноробними підприємствами в умовах цифровізації для застосування у діяльності з метою підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення розвитку підприємства;

4. Удосконалений методичний підхід щодо оцінки потенціалу виноробних підприємств з використанням графоаналітичного алгоритму надав змогу систематизувати складові потенціалу підприємства у розрізі шести функціональних блоків показників (виробництво та збут продукції, запаси, витрати, економічна ефективність діяльності підприємства, трудові ресурси, фінанси), що дозволило сформулювати теоретичний базис для вдосконалення методів обчислення індикаторів потенціалу. Графоаналітичний підхід віддзеркалює практику вітчизняного ринку вина, за якої товаровиробник прагне ефективної реалізації потенціалу підприємства. В основі оцінки потенціалу виноробного підприємства покладені не думки експертів, які застосовують суб'єктивні методи діагностики, а обґрунтована система показників, досягнутих в ринкових умовах. Ми пропонуємо використовувати цей підхід для оцінки трансформації потенціалу та здійснення прогнозування економічного розвитку виноробних підприємств;

5. Обґрунтовано, що використання цифрової стратегії управління на засадах алгоритму дорожньої карти слід розглядати як передумову побудови організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації, актуальної через низку негативних факторів, таких як окупація Російською Федерацією виноробних регіонів Півдня України; знищення й пошкодження матеріальної бази виноробень; зниження попиту та купівельної спроможності українських споживачів, що ставить цілі та завдання створення організаційно-економічного механізму управління підприємствами, заснованому на принципово нових підходах,

пов'язаних з цифровізацією. Наголошено, що запропонований організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами передбачає здійснення процесів управління виноробними підприємствами на системній основі в тісному взаємозв'язку з процесами цифровізації, що дозволяє визначити напрями цифрового розвитку підприємств на плановий період для досягнення їхніх цілей;

6. У ході дослідження було вдосконалено методику розробки алгоритму вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання. Введення коефіцієнта ефективності використання потенціалу підприємства дало можливість більш точно визначати та аналізувати потенційні недоліки в управлінні підприємством. Це, у свою чергу, сприяє виявленню факторів, що заважають досягненню оптимальних результатів. Запропонований підхід дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця, але й розробляти цілеспрямовані стратегії для їх усунення, підвищуючи загальну ефективність діяльності підприємства.

По-перше, запропонована методика дозволяє більш точно ідентифікувати потенційні недоліки в управлінні підприємством, що є критично важливим для виявлення проблемних областей, які перешкоджають досягненню оптимальних результатів. По-друге, вона сприяє розробці цілеспрямованих стратегій для усунення виявлених недоліків, що підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Крім того, удосконалений підхід забезпечує ефективне використання потенціалу підприємства, що є важливим, зокрема, для зниження витрат і підвищення прибутковості. Завдяки цьому підприємства можуть краще адаптуватися до змін на ринку, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Науково обґрунтовані рекомендації, отримані в результаті використання цієї методики, сприятимуть сталому розвитку виноробної галузі в умовах сучасної економіки, дозволяючи підприємствам ефективніше використовувати свій потенціал та досягти оптимальних результатів в управлінні підприємством в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Науково-економічні основи формування адаптивності підприємств харчової галузі України. Галицький економічний вісник. 2021. Том 68. № 1. С. 7-15. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34857> (дата звернення: 04.05.2024).
2. Андрейченко А. В. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання безвідходного агровиробництва України: аналіз та перспективи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Том 19. Вип. 2 (45). С. 87-98. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/201423/202322> (дата звернення: 04.05.2024).
3. Андрейченко А. В. Регіональні аспекти розвитку безвідходної виробничої діяльності аграрних підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 103–107. URL: [https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_16\(44\).pdf](https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_16(44).pdf) (дата звернення: 04.05.2024).
4. Літвінов О. С. Прийняття управлінських рішень щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Modern Economics. 2020. № 22(2020). С. 36-43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-06). (дата звернення: 04.05.2024).
5. Літвінов О. С., Онищук В. С. Управління запасами на торгівельних підприємствах України в період повномасштабного вторгнення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12 (312-313). С. 211-219.
6. Літвінов О. С., Капалан С. М. Складові організаційно-економічного механізму управління підприємством : Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2017. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/cfba7f22-5481-40c6-8f11-71dfd61846ff> (дата звернення: 04.05.2024).

7. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91-100.
8. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2023. № 1-2 (302-303). С. 127-134.
9. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. Improvement of the enterprise's production program as a way to adapt to market changes. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 5. P. 171-177. (Scopus).
10. Репіна І. М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. № 3, 2023. С. 68-72.
11. Riepina, I.. Using the lean manufacturing methodology to improve the quality of the enterprise's business processes. *Management*, 1(37). 2023. 39–49.
12. Репіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 5 (263), 2023. С. 65-72.
13. Ковальов А., Бабій О., Тимченко К. Кластеризація підприємств виноградно-виноробної промисловості як ефективна форма управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No6(47), с. 480–490. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3870> (дата звернення 20.03.2023).
14. Вдовенко Н. М., Перегуда Ю. А., Коробова Н. М., Яцун А. Г. Вплив поведінкової та циркулярної економіки на розвиток системи управління виноробними підприємствами в умовах діджіталізації міжнародного бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1197> (дата звернення: 04.05.2024).

15. Перегуда Ю. А., Вдовенко Н. М., Коробова Н. М. Теоретичні підходи до розвитку системи управління виноробними підприємствами в умовах діджиталізації міжнародного бізнесу й змін у компонентах конкурентоспроможності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1202/1077> (дата звернення: 04.05.2024).

16. Вдовенко Н. М., Перегуда Ю. А., Яцун А. Г. Моделювання агрополітичних рішень за допомогою «AGMEMOD» для розвитку системи управління виноробними підприємствами і поставки продукції на ринок через принципи поведінкової й циркулярної економіки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. *Серія економічна*. 2024. Вип. 41. С. 29–35. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1190> (дата звернення: 04.05.2024).

17. Драч І.І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. URL: https://lib.iitta.gov.ua/6860/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_3_%D0%86.%D0%94%D1%80%D0%B0%D1%87.pdf (дата звернення 20.03.2023).

18. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) . *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2014 р., №1 (76). С. 130-136. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/1_2014/26.pdf

19. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 640 с.

20. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства Б 90 на прикладі підприємств будівельної галузі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.

21. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб.. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

22. Юрков О. С. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія». Мукачево : МДУ, 2017. 179 с.

23. UNDP Digital Strategy. URL: <https://digitalstrategy.undp.org/>.

24. Приходько О. Д. Інтеграція України до єдиного цифрового ринку Європи. Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології : матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19-20 верес. 2019 р. Київ, 2019. С. 263-266.

25. Алексинська М., Бастрова А. Харченко Н. Зайнятість через цифрові платформи в Україні. *Проблеми та стратегічні перспективи*. 2018. 64 с.

26. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80?find=1&text=%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%8C#w1_1 (дата звернення: 14.03.2024).

27. Доронін І. М. Цифровий розвиток та національна безпека у контексті правових проблем. *Інформація і право*. 2019. № 1. С. 29-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2019_1_5. (дата звернення: 04.05.2024).

28. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3(08). С. 30-34. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf.

29. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдов'єва Ю.М, Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство 2020. С. 9-28. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_45/Leonid_Hr_Melnyk_Oleksandra_I_Karintseva_Oleksandr_V_Kubatko_Iryna_M_Sotnyk_Yuliia_M_Zavdovi_evaDigitization_of_Economic_S.pdf (дата звернення: 04.05.2024).

30. Жуковська В. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13-17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>. (дата звернення: 31.03.2024).

31. Кушнір Д., Літвінов О. Проблеми відтворення штучного інтелекту на підприємствах. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VIII всеукр. наук.-практ. конф., 31 берез. 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 297–300.

32. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4 (30). С. 4-11. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2332>. (дата звернення: 31.03.2024).

33. Геєць В., Семиноженко В., Кваснюк К. Виклики XXI століття економіці і суспільству України. Т.1. : Економіка знань – модернізаційний проект України. НАН України. Київ : Фенікс, 2007. 544 с.

34. Борисенко Я. В. Термінологічний аналіз сутності поняття «розвиток» як економічної категорії. *Наукові перспективи*. № 8 (26). 2022. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2368/2371> (дата звернення: 04.05.2024).

35. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2015. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf (дата звернення: 04.05.2024).

36. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». URL: https://www.researchgate.net/publication/341105589_Teoreticni_osnovi_viznacen_na_kategorii_rozvitok_pidpriemstva (дата звернення: 04.05.2024).

37. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. URL: [http:// tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf) (дата звернення: 04.05.2024).

38. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 14–22.

39. Смульсон М. Л. Категорія розвитку в сучасній психології. URL: <https://www.newlearning.org.ua/content/kategoriya-rozvitku-v-suchasniy-psihologiyi-smulson-marina-lazarivna>

40. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 69–78.

41. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53-60.

42. Industrie 4.0 Maturity Index / G. Schuh et. al. : Copyright © acatech – National Academy of Science and Engineering. 2020. URL: <https://en.acatech.de/publication/industrie-4-0-maturity-index-update-2020/> (дата звернення: 02.04.2024).

43. The future. Delivered together : KPMG Global Review. 2018. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/12/global-review-2018.pdf>. (дата звернення: 02.04.2024).

44. Magsi S., Shaaban S. Digital business strategy - The driver for change in internal and external business environment : Linköping University. Department of Management and Engineering (IEI). 2019. URL: <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1346747/FULLTEXT01.pdf>. (дата звернення: 02.04.2024).

45. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : Центр Разумкова. Київ. Заповіт. 2020. 274 с. URL: <http://catalog.lounb.org.ua/bib/420630>. (дата звернення: 02.04.2024).

46. Індекс цифрової трансформації регіонів України : Міністерство цифрової трансформації України. 2022. URL: <https://oda.zht.gov.ua/wp->

content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf. (дата звернення: 03.04.2024).

47. Uhl A., Gollenia Lars A. A handbook of business transformation management methodology : Gower Publishing Published. 2012. URL: <https://lawcat.berkeley.edu/record/169893>. (дата звернення: 03.04.2024).

48. Brolpito A. Digital skills and competence, and digital and online learning : European Training Foundation. Turin, 2018. URL: https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/09/DSC-and-DOL_0.pdf. (дата звернення: 03.04.2024).

49. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки : Закон України № 537-V від 09.01.2007. *Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України*. 2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>. (дата звернення: 04.04.2024).

50. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України № 2811-IX від 01.12.2022. *Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>. (дата звернення: 04.04.2024).

51. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80?find=1&text=%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2#w1_4 (дата звернення: 14.03.2024).

52. Watts S. H. Managing the software process : Addison-Wesley Longman Publishing Co., 1989. URL: <https://archive.org/details/managingsoftware0000hump/page/n519/mode/2up?view=theater>. (дата звернення: 05.04.2024).

53. International Organization for Standardization. ISO 35. Information technology : International Organization for Standardization, 2023. URL: <https://www.iso.org/ics/35/x/>. (дата звернення: 06.04.2024).

54. Casti J. Connectivity, complexity, and catastrophe in large-scale systems : International Institute for Applied Systems Analysis. JOHN Wiley & SONS, 1979.

55. Solutions for effective business management. Big Data : IT-Enterprise, 2023. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/big-data-bolshie-dannye>. (дата звернення: 08.04.2024).

56. Constantinides P., Henfridsson O., Parker G. G. Introduction – Platforms and Infrastructures in the Digital Age : *Information Systems Research*. Volume 29, № 2, June 2018, Pages: 381–400. 2018. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/isre.2018.0794>. (дата звернення: 08.04.2024).

57. Solutions for effective business management. Internet of Things, IoT : IT-Enterprise, 2023. URL: <https://it-enterprise.com/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot>. (дата звернення: 08.04.2024).

58. Series Y: Global information infrastructure, internet protocol aspects, next-generation networks, internet of things and smart cities ITU-T Y.4000 Series – Smart sustainable cities – An overview of smart sustainable cities and the role of information : The International Telecommunication Union (ITU), 2017. URL: <https://www.itu.int/rec/T-REC-Y.Sup45-201709-I/en>. (дата звернення: 08.04.2024).

59. Szetela B., Mentel G. May the sharing economy create a new wave of globalization? : *Economic Annals - XXI*: Volume 161, Issue 9-10, Pages: 31-34. 2016. URL: <http://ea21journal.world/index.php/ea-v161-07/>. (дата звернення: 08.04.2024).

60. Dirican C. The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics : *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036137>. (дата звернення: 09.04.2024).

61. Gregor S., Lee-Archer B. The digital nudge in social security administration : *Social security's technical and administrative improvement: Pursuing excellence*. Volume 69, Issue 3-4 Special Issue: 2016. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/issr.12111>. (дата звернення: 09.04.2024).

62. Johannes W. V., Engelbert W. Cost Model for Digital Engineering Tools : *Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems 2013*. Edited by Pedro F. Cunha. Volume 7. 2013. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827113003211>. (дата звернення: 09.04.2024).

63. Haken H. Instability Hierarchies of Self-Organization Systems and Devices : Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2004. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-10184-1_2. (дата звернення: 09.04.2024).

64. Paul Wilson F. Root cause analysis : a tool for total quality management : Milwaukee, Wis. : ASQC Quality Press, 1993. URL: <https://archive.org/details/rootcauseanalysisi0000wils/mode/2u> (дата звернення: 10.04.2024).

65. Serrat O. The Five Whys Technique : Asian Development Bank. Knowledge Solutions, 2009. URL: <https://web.archive.org/web/20150424071337/http://adb.org/sites/default/files/pub/2009/the-five-whys-technique.pdf>. (дата звернення: 10.04.2024).

66. Ishikawa K. What is total quality control? The Japanese way : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1985. URL: <https://www.worldcat.org/title/what-is-total-quality-control-the-japanese-way/oclc/11467749>. (дата звернення: 10.04.2024).

67. Салавеліс Д.Є. Формування складових конкурентоспроможності потенціалу підприємства : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 248 с.

68. OECD Digital Economy Outlook 2017 : OECD Publishing, 2017. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2017_9789264276284-en#page4. (дата звернення: 10.04.2024).

69. Фіщук В. Цифрова інфраструктура економічного зростання : Журнал NV, 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-infrastruktura-ekonomichnogo-zrostantja-1408403.html>. (дата звернення: 10.04.2024).

70. Міщенко В.І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України : *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 43. 2022. С. 105-111. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/20.pdf. (дата звернення: 10.04.2024).

71. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.04.2024).

72. JRC Publications Repository : European Commission. Directorate-General for Communication, 2017. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106281>. (дата звернення: 10.04.2024).

73. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 73-82.

74. Білокінна І. Д. Формування інституційного механізму становлення «зеленої економіки» в аграрній сфері. Дис. ... канд. екон. наук; 08.00.03. Вінниця, 2021. 214 с.

75. Сафонов Ю. М. Інституціоналізм в умовах трансформації АПК. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1994> (дата звернення: 10.04.2024).

76. Поченчук Г. М. Особливості сучасних інституціональних перетворень економіки України : Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка». С. 298-304. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/9e43e8d3-25c6-4705-a569-83dafbc70bf4/download> (дата звернення: 10.04.2024).

77. Саблук П. Т. Стратегічні напрями аграрних реформ – перехід на інноваційну модель розвитку. *Економіка АПК*. 2002. № 12. С. 7—13.

78. Рогач С. М. Теоретико-методологічні засади формування інституціоналізму та його значення в розвитку ринкових відносин. *Економіка природокористування і охорони довкілля: зб. наук. праць*. Київ, 2009. С. 246-251.

79. Шаповалова Т. В. Інституціоналізм – релевантний підхід до дослідження соціального капіталу як економічної категорії. *Часопис економічних реформ*. 2013. №1(9). С. 122-131.

80. Норт Д. Інституційні зміни: рамки аналізу. *Питання економіки*. 1997. № 3. С. 6-9.

81. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.

82. Вініченко І. І., Гончаренко О. В., Кобець Є. А. Інституціональна економіка : навч. посіб. Дніпропетровськ : Свідлер, 2009. 216 с.

83. Шаститко А. Предметно-методичні особливості нової інституційної економічної теорії. *Питання економіки*. 2003. С. 24-41.

84. Hodgson, G. (1988). *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. URL: <https://doi.org/10.9783/9781512816952> (дата звернення: 10.04.2024).

85. Безшукура А. Ю. Інституціональний підхід до визначення змісту поняття «організація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 83-86.

86. Дубініна М. В., Інституціональна теорія як основа дослідження економічних трансформацій. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. Випуск 2. Т. 3. С. 249-254. URL:

<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/249.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).

87. Іншаков О. В., Фролов Д. П. Інституція - ключ до розуміння економічних інститутів. *Економічна теорія*. 2011. С. 52-62. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28447/04-Inshakov.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).

88. Поліщук Є. А. Інституціональні аспекти у методології дослідження інвестиційного ринку. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4561> (дата звернення: 10.04.2024).

89. Вініченко І. І. Роль та значення інститутів у формуванні конкурентних відносин. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 8-10.

90. Федоров І. С. Механізми формування стійкого розвитку регіону : дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2021. 225 с.

91. Остапенко Т. Г. Глобальний інституціоналізм як передумова розвитку глобального ринку високих технологій. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 2. С. 67-73.

92. Макаренко П. М., Топалов А. Д. Ринкова трансформація аграрного сектора: теорія і практика : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2006. 373 с.

93. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.12. 2015 р. № 1437-р. (із змінами, внесеними згідно з Розпорядженнями Кабінету Міністрів України № 102-р від 14.02.2018 р., № 254-р від 17.04.2019 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.04.2024).

94. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва : монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 362 с.

95. Траченко Л. А. Застосування інтегральної оцінки відмінностей в управлінні якістю за концепцією TQM та міжнародними стандартами. *Економіка*

підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 10-11 верес. 2021 р. Одеса : ОНЕУ, 2021. С. 30.

96. Вдовенко Н. М. Наукові підходи до інноваційного розвитку агропромислового комплексу на засадах інституціоналізації в умовах міжнародної інтеграції. *Академічні візії*, 2023. № 20. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/622> (дата звернення: 04.05.2024).

97. Словник української мови: в 11 томах. Том 6, 1975. С. 178. URL: <http://sum.in.ua/s/peredumova> (дата звернення: 10.04.2024).

98. Акімова О. В. Інституційні передумови формування системи фінансового моніторингу в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5754> (дата звернення: 10.04.2024).

99. Обнявко В. О. Термінологічний аналіз поняття «Цифровізація». Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 верес. 2020 р.). Одеса, 2020. С. 78-81.

100. Обнявко В. О. Інституційні передумови розвитку виноградарсько-виноробних підприємств. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-54> (дата звернення: 11.04.2024).

101. Обнявко В. О. Інституційні передумови розвитку господарюючих суб'єктів національної економіки (на прикладі виноградарсько-виноробних підприємств). *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку : економіко-правовий аспект* : колективна монографія / за ред. А. В. Андрейченка, Н. В. Захарченко. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. С. 89-119.

102. Математична модель рангового підходу : Зб. наук. праць ЛОГОС / В. Ф. Третяк та ін. 2020. URL: <https://web.archive.org/web/20220403024749/https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/7571> (дата звернення: 11.04.2024).

103. Третяк В. Ф., Пашнєва А. А. Оптимізація структури сховища даних у вузлах інфокомунікаційної мережі хмарного середовища : Системи управління,

навігації та зв'язку, 2017. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/sunz/article/view/390>. (дата звернення: 11.04.2024).

104. Використання методів рангового підходу в моделі транзакційної системи з реплікацією фрагментів бази даних для розгортання у хмарному середовищі / О. В. Коломійцев та ін. : *7th ISPC «International Scientific Discussion: Problems, Tasks and Prospects» (October 19-20, 2023; Brighton, Great Britain)*. 2023. № 38 (175). URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4561>. (дата звернення: 11.04.2024).

105. Аналіз сучасних систем управління базами даних / В. Ф. Третяк В. та ін. : *Scientific Collection «InterConf» : SCIENTIFIC GOALS AND PURPOSES IN XXI CENTURY (October 7-8, 2021)*. 2021. URL: <https://web.archive.org/web/20220705084817/https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/15130> (дата звернення: 11.04.2024).

106. Big Data-as-a-Service (BDaaS) - Global Strategic Business Report : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5303124/big-data-as-a-service-bdaas-global-strategic#tag-pos-2>. (дата звернення: 11.04.2024).

107. What are the types of database management systems (DBMS)? : FutureNow Technologies & Science Blog, 2021. URL: <https://futurenow.com.ua/yaki-buvayut-systemy-upravlinnya-bazamy-danyh-subd/>. (дата звернення: 12.04.2024).

108. Data Management System Explained: How Does It Benefit Businesses? : TechUkraine.net 2021, 2023. URL: [Data Management System Explained: How Does It Benefit Businesses? - techukraine.net](https://techukraine.net/Data-Management-System-Explained-How-Does-It-Benefit-Businesses/). (дата звернення: 12.04.2024).

109. Digital Economy Report 2019 : United Nation, 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf. (дата звернення: 12.04.2024).

110. Інформаційні джерела та аналітичні інструменти сфери публічних закупівель : Державні сайти України gov.ua. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=61ef9479-7eb5-4dcd-985e->

3f5215813d52&title=InformatsiiniDzherelaTaAnalitichniInstrumentiSferiPublichnikh Zakupivel. (дата звернення: 12.04.2024).

111. Пенцак Є. П. Аналітика – це про те, як змусити дані говорити : KMBS Kyiv-Mohyla Business School, 2023. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/article091123>. (дата звернення: 13.04.2024).

112. Global Data Analytics Market 2023-2027 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5514994/global-data-analytics-market-2023-2027#relc2-5752589>. (дата звернення: 13.04.2024).

113. Apache Hive : Apache Foundation, 2023. URL: <https://hive.apache.org/>. (дата звернення: 13.04.2024).

114. Make your organization more resilient : Splunk Inc., 2023. URL: <https://www.splunk.com/>. (дата звернення: 13.04.2024).

115. Explore data, deliver insights, and take action with Tableau AI : Tableau Software, LLC, 2023. URL: <https://www.tableau.com/>. (дата звернення: 14.04.2024).

116. The RapidMiner Platform : RapidMiner, 2023. URL: <https://rapidminer.com/>. (дата звернення: 14.04.2024).

117. Change the Way You Work with Data : Progress Software Corporation, 2023. URL: <https://www.marklogic.com/>. (дата звернення: 14.04.2024).

118. Андрощук О. В., Черевко Р. М., Петрушен М. В., Голобородько М. В. Актуальні підходи до побудови інформаційної інфраструктури на основі хмарних технологій з використанням референсної архітектури : *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. № 1 (46). URL: <http://sit.nuou.org.ua/article/view/280723>. (дата звернення: 14.04.2024).

119. IT-бізнес як об'єкт фінансового управління / Н. Г. Виговська та ін. : *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3 (105). URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/288291>. (дата звернення: 14.04.2024).

120. Кошлань О. А., Федорієнко В. А. Аналіз сучасних геоінформаційних систем за даними сучасних аналітичних агентств : *Interaction of society and science: problems and prospects*. International Science Group, 2021. URL:

https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=rwNHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA426&dq=info:mu-SEQjrhHkJ:scholar.google.com&ots=-Q5NHi0OL8&sig=H6vElGZH21dnitAV3amQbncADh8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. (дата звернення: 14.04.2024).

121. Запорожець Т. В., Цимбалюк Я. Ю. Безпека інформаційних систем як чинник ефективності мережевого управління : *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 3. С. 25-29. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1010>. (дата звернення: 14.04.2024).

122. Татарінов В. В. Сучасні інтелектуальні технології в системах управління. *Інтелектуальні системи автоматизації* : монографія / Аврунін О. Г. та ін. Кременчук: Новабук, 2021. С. 13-68. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/080f1fb5-8c0a-4e4c-be57-654e1f3c321a>. (дата звернення: 14.04.2024)

123. Інтелектуальні кібернетичні системи: еволюція принципів, теорій та безпекових технологій : монографія / С. І. Доценко та ін. Київ : Юстон, 2023. 313 с. URL: <https://dspace.library.khai.edu/xmlui/handle/123456789/5051>. (дата звернення: 15.04.2024).

124. Global Natural Language Processing Market by Type, Technology, Industry, Deployment, Application - Forecast 2023-2030 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/natural-language-processing#reld0-3502818>. (дата звернення: 15.04.2024).

125. World Natural Language Processing Market 2023-2032 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5640581/world-natural-language-processing-market-by#rela3-3502818>. (дата звернення: 15.04.2024).

126. Global Machine Learning Operations Market by Component (Services, Software), Deployment (Cloud, On-Premise), Organization Size, End-User - Forecast 2023-2030 : Research and Markets, 2023. URL:

<https://www.giiresearch.com/report/ires1380081-machine-learning-operations-market-by-component.html>. (дата звернення: 16.04.2024).

127. Machine Learning Market Size, Market Share, Application Analysis, Regional Outlook, Growth Trends, Key Players, Competitive Strategies and Forecasts, 2023 To 2031 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5411803/machine-learning-market-size-market-share#tag-pos-2>. (дата звернення: 16.04.2024).

128. Clustering Software Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.marketresearch.com/IMARC-v3797/Clustering-Software-Global-Trends-Share-34551210/>. (дата звернення: 16.04.2024).

129. Global Clustering Software Market by Solution (Parallel Environment, System Management, Workload Management), Deployment (Hosted, On-premises), Application - Forecast 2023-2030 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5888148/global-clustering-software-market-solution#src-pos-2>. (дата звернення: 16.04.2024).

130. Data Visualization Tools Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component (Software, Service), By Application, By Organization Size, By Deployment, By End-users, By Region, And Segment Forecasts, 2023 - 2030 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/data-visualization#tag-pos-1>. (дата звернення: 17.04.2024).

131. Predictive Analytics: Global Strategic Business Report : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/3502822/predictive-analytics-global-strategic-business#rela4-5321598>. (дата звернення: 17.04.2024).

132. Content Recommendation Engine Global Market Report 2023 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5767669/content-recommendation-engine-global-market-report#rela4-5530184>. (дата звернення: 17.04.2024).

133. Fraud Detection and Prevention Market by Offering and Services, Fraud Type, Deployment Mode, Organization Size, Vertical and Region - Global Forecast to 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/fraud-detection#tag-pos-1>. (дата звернення: 18.04.2024).

134. CRM BPO Global Market Report 2023 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5807046/crm-bpo-global-market-report#cat-pos-2>. (дата звернення: 18.04.2024).

135. Supply Chain Management Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2022 - 2030 : Research and Markets, 2022. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5702121/supply-chain-management-market-size-share-and#tag-pos-1>. (дата звернення: 18.04.2024).

136. Social Media Analytics Global Market Report 2023 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5767275/social-media-analytics-global-market-report#rela2-5891839>. (дата звернення: 18.04.2024).

137. Global Intelligent Virtual Assistant Market by Technology, Product, End User - Forecast 2023-2030 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/intelligent-virtual-assistant#src-pos-4>. (дата звернення: 18.04.2024).

138. Virtual Assistants: Global Strategic Business Report : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/virtual-assistant#reld0-5454926>. (дата звернення: 18.04.2024).

139. Forecasting and Demand Modeling / Lawrence.V Snyder et. al. : John Wiley & Sons, Inc., 2019. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119584445.ch2>. (дата звернення: 18.04.2024).

140. Business Forecasting: The Emerging Role of Artificial Intelligence and Machine Learning / Michael Gilliland et. al. : John Wiley & Sons, 2021. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Business_Forecasting.html?id=3RwsEAAQBAJ&redir_esc=y. (дата звернення: 19.04.2024).

141. Charles W. Chase. Consumption-Based Forecasting and Planning: Predicting Changing Demand Patterns in the New Digital Economy : John Wiley & Sons, 2021. URL:

https://books.google.com.ua/books/about/Consumption_Based_Forecasting_and_Plan.html?id=4YA6EAAAQBAJ&redir_esc=y. (дата звернення: 19.04.2024).

142. E-Commerce Platforms: Global Strategic Business Report : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5310746/e-commerce-platforms-global-strategic-business#src-pos-5>. (дата звернення: 19.04.2024).

143. Mobile Commerce Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/mobile-commerce#reld1-4845725>. (дата звернення: 19.04.2024).

144. Огляд двадцятки найкращих CRM-систем для бізнесу : eSputnik Omnichannel CDP, 2023. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/oglyad-dvadcyatki-najkrashih-crm-sistem-dlya-biznesu>. (дата звернення: 11.04.2024).

145. Органічне виробництво в Україні : Міністерство аграрної політики та продовольства України, 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>. (дата звернення: 19.04.2024).

146. Карпій О. П., Струк Н. Р. Дослідження поведінки споживачів на ринку органічної продукції в Україні : *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2021. С. 72-83. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25343/211219ekonomiknove-74-85_0.pdf. (дата звернення: 19.04.2024).

147. Особливості та принципи біодинамічного виноробства : Alcomag.ua, 2020. URL: https://alcomag.ua/ua/news/osobennosti_i_printsipy_biodinamicheskogo_vinodeliya/. (дата звернення: 19.04.2024).

148. «Без рамок і без правил». Натуральне, органічне та біодинамічне виноробство : ТОВ «Видавничий Дім «МЕДІА-ДК», 2021. URL: <https://life.nv.ua/ukr/food-drink/vino-shcho-take-naturalne-organichne-biodinamichne-vino-ta-yake-vono-na-smak-video-50199112.html> (дата звернення: 19.04.2024).

149. E. & J. Gallo : E. & J. Gallo Winery. 2023. URL: <https://www.gallo.com/>. (дата звернення: 20.04.2024).

150. Wine Group LLC : The Wine Group, Livermore, California, 2023. URL: <https://www.thewinegroup.com/>. (дата звернення: 20.04.2024).

151. Constellation Brands : Constellation Brands, Inc, 2023. URL: <https://www.cbrands.com/>. (дата звернення: 20.04.2024).

152. Treasury Wine Estates : Wine Estates Ltd, 2023. URL: <https://www.tweglobal.com/>. (дата звернення: 20.04.2024).

153. Accolade Wines : Accolade Wines, 2023. URL: <https://accoladewines.com/>. (дата звернення: 20.04.2024).

154. Wine Market Summary, Competitive Analysis and Forecast, 2017-2026 (Global Almanac) : Research and Markets, 2022. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5659857/wine-market-summary-competitive-analysis-and#rela2-5714558>. (дата звернення: 20.04.2024).

155. Global Wine E-commerce Market 2023-2027 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5758397/global-wine-e-commerce-market#cat-pos-35>. (дата звернення: 20.04.2024).

156. Revenues of e-commerce website wine.com in the United States from 2019 to 2021 : Statista, 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1320709/winecom-annual-revenues-us/>. (дата звернення: 21.04.2024).

157. Distribution of online wine retailer Naked Wines plc's sales revenue in 2022, by segment : Statista, 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1338759/naked-wines-revenue-share-by-country/>. (дата звернення: 22.04.2024).

158. Sales revenue of online wine retailer Naked Wines plc worldwide from 2019 to 2022 : Statista, 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1338742/naked-wines-annual-revenues/>. (дата звернення: 22.04.2024).

159. Alcoholic Beverages : Statista, 2023. URL: <https://www.statista.com/markets/415/topic/464/alcoholic-beverages/#overview>. (дата звернення: 22.04.2024).

160. Global Wine Market Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830755/global-wine-market-outlook#cat-pos-6>. (дата звернення: 22.04.2024).

161. Europe Wine Market Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830683/europe-wine-market-outlook#cat-pos-1>. (дата звернення: 22.04.2024).

162. North America Wine Market Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830673/north-america-wine-market-outlook#cat-pos-1>. (дата звернення: 22.04.2024).

163. Middle East & Africa Wine Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830680/middle-east-and-africa-wine-outlook#cat-pos-1>. (дата звернення: 23.04.2024).

164. Asia-Pacific Wine Market Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830682/asia-pacific-wine-market-outlook#cat-pos-1>. (дата звернення: 23.04.2024).

165. E-commerce revenue of the wine industry worldwide 2017-2027 : Statista, 2023. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1387335/global-wine-ecommerce-market-size>. (дата звернення: 23.04.2024).

166. VINEX. Global B2B Wine Market : Vin-Exchange Ltd, 2023. URL: <https://en.vinex.market/about/the-market>. (дата звернення: 23.04.2024).

167. Red Wine Global Market Report 2023 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/red-wine#cat-pos-26> (дата звернення: 24.04.2024).

168. White Wine Global Market Report 2023 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5790583/white-wine-global-market-report#cat-pos-24> (дата звернення: 24.04.2024).

169. Familia Torres : Catalunya, 2023. URL: <https://www.catalunya.com/ca/continguts/fires-i-salons/familia-torres-17-18003-12466> (дата звернення: 24.04.2024).

170. A Legacy of Pushing Boundaries : Constellation Brands, 2022. URL: <https://www.cbrands.com/pages/story> (дата звернення: 24.04.2024).

171. The magic of human connection : Pernod Ricard, 2022. URL: <https://www.pernod-ricard.com/en> (дата звернення: 24.04.2024).

172. Smart Vineyard Management Market - A Global and Regional Analysis: Focus on Product, Application, Supply Chain Analysis, and Country Analysis - Analysis and Forecast, 2022-2027 : Research and Markets, 2022. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5661585/smart-vineyard-management-market-a-global-and#rela0-5639704> (дата звернення: 24.04.2024).

173. Agriculture Drones and Robots Market - A Global and Regional Analysis: Focus on Agriculture Drones and Robots Product and Application, Supply Chain Analysis, and Country Analysis - Analysis and Forecast, 2022-2027 : Research and Markets, 2022. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5439418/agriculture-drones-and-robots-market-a-global#rela0-5661585> (дата звернення: 25.04.2024).

174. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation : Harvard Business Review. 1990. Volume 68. № 3. P. 79–91.

175. Barney J. B. Looking inside for Competitive Advantage : Academy of Management, 1995. URL: <https://www.jstor.org/stable/4165288> (дата звернення: 26.04.2024).

176. Campbell A., Luchs K. Core competency-based strategy : London, Boston: International Thomson Business Press, 1997. 327 p.

177. Костюк О. С., Сапіга Р. І. Ключові компетенції ланцюга поставок : *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. С. 133-138. URL:

https://web.archive.org/web/20231012031747/http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/133-138.pdf (дата звернення: 26.04.2024).

178. Мойсеєнко І. П. Ключові компетенції у трансформаційному управлінні : *Зб. наук.-техн. праць. Український державний лісотехнічний університет*. 2005. С. 233-239.

179. Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства : *Причорноморські економічні студії*. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_17 (дата звернення: 26.04.2024).

180. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності : Держстат України, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 02.05.2024).

181. Ринок вина в Україні під час війни : Pro Capital Group, 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-vina-v-ukraine-vo-vremya-voyny>. (дата звернення: 02.05.2024).

182. 11.02 Виробництво виноградних вин : YC.Market, 2023. URL: <https://catalog.youcontrol.market/kharchova-promyslovist/11.02>. (дата звернення: 02.05.2024).

183. Аналіз ринку вина в Україні. 2022 рік. : Pro Capital Group, 2022. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-vina-v-ukraine-2022-god>. (дата звернення: 02.05.2024).

184. Україна займає 28-ме місце у світі з виробництва вина : BIZAGRO, 2022. URL: <https://bizagro.com.ua/ukrayina-zajmaye-28-me-mistse-u-sviti-z-virobnitstva-vina/>. (дата звернення: 02.05.2024).

185. Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації : Clarity Project, 2024. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 02.05.2024).

186. Алієв Р. А. Сутність поняття "потенціал підприємства" та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54-59. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8> (дата звернення: 02.05.2024).

187. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) : Держстат України, 2023. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/11/KVED10_11_02.html. (дата звернення: 02.05.2024).

188. Науково-освітня школа «Потенціал підприємства» : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2023. URL: https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_ekonomiky_pidpryjemstv/nauk_diyal_ker/nauk_school/. (дата звернення: 03.05.2024).

189. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Київ : КНЕУ, 2005. 316 с.

190. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 343 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035700.pdf> (дата звернення: 06.05.2024).

191. Корольова Т. С. Розробка стратегії ефективного використання потенціалу підприємства переробної галузі: звіт про науково-дослідну роботу / Т. С. Корольова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. Одеса, 2013. 173 с. URL: <https://web.archive.org/web/20220329204521/http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2527> (дата звернення: 06.05.2024).

192. Павлова Т. В., Сабадирьова А. Л., Салавеліс Д. Е. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса : ОНЕУ, 2013. 172 с. URL: <https://web.archive.org/web/20220328075252/http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2528> (дата звернення: 06.05.2024).

193. Обнявко В. О. Стан та перспективи розвитку галузі виноградарства й виноробства в Одеській області. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2020. № 50. Ч. 2. С. 93-99.

194. Обнявко В. О. Виноробство в Україні: сучасний стан та напрями розвитку. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах*

неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 31 жовт. 2019 р.). Луцьк, 2019. С. 378-381.

195. Обнявко В. О. Сучасний стан та перспективи залучення іноземних інвестицій в Україну. *Іноземні інвестиції: сучасні виклики та перспективи: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 5 листоп. 2019 р.).* Київ, 2019. С. 60-63.

196. Обнявко В. О. Сучасний стан виноградарства та виноробства в Одеській області: проблеми та шляхи вирішення. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Одеса, 26 берез. 2020 р.).* Одеса, 2020. С. 63-68.

197. Обнявко В. О. Impact of the pandemic on accelerating the digitalization of the wine industry. *Цифровізація економіки в умовах пандемії: процеси, стратегії, технології: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кельце, Польща, 22-23 січн. 2021 р.)* Кельце, Польща. С. 125-130.

198. Обнявко В. О. Вплив анексії Криму на розвиток виноробної галузі України. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 9-10 квіт. 2021 р.).* Київ. С. 102-104.

199. Обнявко В. О. Інноваційні інструменти боротьби з фальсифікатом виноробної продукції. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17-18 трав. 2021 р.).* Одеса, 2021. С. 254-256.

200. Обнявко В. О. Цифрова трансформація виноградарсько-виноробних підприємств: світовий досвід та виклики для України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 верес. 2021 р.).* Економіст. 2021. № 9. С. 97-98.

201. Обнявко В. О. Цифрова трансформація як драйвер розвитку виноробних підприємств України. *Глокалізаційні аспекти інноваційного*

розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 жовт. 2021 р.) Одеса, 2021. С. 54-55.

202. Обнявко В. О. Проблеми цифрової трансформації виноградарсько-виноробних підприємств України. *About modern problems in science and ways to solve them*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Грац, Австрія, 6-8 груд. 2021 р.). Грац, Австрія, 2021. С. 120-125.

203. Обнявко В. О. Напрями відновлення виноградарсько-виноробної галузі України. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 14 квітня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 197-200.

204. Обнявко В. О. Розвиток бізнес-процесів виноробства в умовах цифрової економіки. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 8 верес. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 477-478.

205. Обнявко В. О. Економічний стан та напрями цифрового розвитку виноробних підприємств Одеського регіону. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 22-23 верес. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 204-207.

206. Обнявко В. О. Шляхи мінімізації ризиків прискореного переходу виноробних підприємств до цифрової економіки. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Одеса, 13 жовт. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 62-63.

207. Обнявко В. О. Аналіз потенціалу підприємств Одеського регіону. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 квітня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 150-152.

208. Ануфрієва Є. І., Кучерук Г. Ю. : *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. № 8. С. 17–19.

209. Грішнова О. А., Василик А. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності : *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2008. № 6. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/11807> (дата звернення: 05.05.2024).

210. Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations : MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/digital_transformation_a_road-map_for_billion-dollar_organizations.pdf (дата звернення: 05.04.2024).

211. Захарченко Н. В., Обнявко В. О. Організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами: структура, завдання, роль в економіці. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 6 (24). С. 82-93.

212. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 14.03.2024).

213. Понятійно-категоріальний апарат інформаційної сфери: правовий аспект. Аналітична записка : Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/ponyatiyno-kategorialniy-aparat-informaciynoi-sferi-pravoviy>. (дата звернення: 15.03.2024).

214. Цілі сталого розвитку та Україна : Урядовий Портал. 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 01.04.2024).

215. Про затвердження галузевої Програми розвитку садівництва України на період до 2025 року і галузевої Програми розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року : Мінекономіки. Інформаційні ресурси. 2008. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>. (дата звернення: 01.04.2024).

216. Дія. Бізнес : Веб-сайт Національний проєкт Дія. Бізнес. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2024).

217. Голобородько А. Соціально-економічні передумови та чинники розвитку цифрових трансформацій економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 125-130. URL: <https://web.archive.org/web/20240327191752/http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-308-19.pdf> (дата звернення: 01.04.2024).

218. The State of Digital Adoption 2022-2023 : Digital Implementation Platform - WalkMe™, 2023. URL: <https://www.walkme.com/content/the-state-of-digital-adoption-2022/>. (дата звернення: 05.04.2024).

219. Achieving Digital Maturity. Adapting Your Company to a Changing World / G. Kane et. al. : MIT Sloan Management Review, 2017. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>. (дата звернення: 05.04.2024).

220. Has your company achieved digital maturity? : On-premise platform EHorus, 2023. URL: <https://web.archive.org/web/20230604231645/https://ehorus.com/digital-maturity/>. (дата звернення: 05.04.2024).

221. A. McAfee, G. Westerman. Digital Leadership: Assessment and Analysis : The MIT Initiative on the Digital Economy (IDE), 2016. URL: <https://ide.mit.edu/research/digital-leadership-assessment-and-analysis/>. (дата звернення: 05.04.2024).

222. D. Little A. Digital Transformation – How to Become Digital Leader : Digital Transformation Study, 2015. URL: <https://docslib.org/doc/2472211/digital-transformation-how-to-become-digital-leader>. (дата звернення: 06.04.2024).

223. Digital Transformation. Accelerate the impact of your digital transformation strategy : Digital implementation platform WalkMe, 2023. URL: <https://www.walkme.com/digital-adoption-platform/>. (дата звернення: 06.04.2024).

224. Are you ready for digital transformation? Measuring your digital business aptitude : KPMG International Cooperative: «KPMG International», 2015.

URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf>. (дата звернення: 06.04.2024).

225. Wade M. The digital business agility imperative : IMD - International Institute for Management Development, 2016. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/strategy/articles/the-digital-business-agility-imperative/> (дата звернення: 06.04.2024).

226. Digital Business Agility : Global Center for Digital Business Transformation, 2016. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/digital/articles/digital-business-agility-and-workforce-transformation/> (дата звернення: 06.04.2024).

227. Easier farming with precision : Trimble. Agriculture, 2023. URL: <https://agriculture.trimble.com/en> (дата звернення: 26.04.2024).

228. Fruition flux de sève: Fruition Sciences, 2023. URL: <https://fruitionsciences.com/fr/sap-flow-irrigation-sensors> (дата звернення: 26.04.2024).

229. Autonomous Mobile Robots : Robotnik, 2023. URL: <https://robotnik.eu/products/mobile-robots/> (дата звернення: 26.04.2024).

230. TeeJet Technologies : TeeJet Technologies, 2023. URL: <https://www.teejet.com/> (дата звернення: 27.04.2024).

231. YANMAR Holdings Co., Ltd. : YANMAR Holdings Co., Ltd., 2023. URL: <https://www.yanmar.com/global/about/company/yanmar/> (дата звернення: 25.04.2024).

232. Elmibit d.o.o. : CompanyWall Business, 2023. URL: <https://www.companywall.si/podjetje/elmibit-doo/MM7P1pCC> (дата звернення: 25.04.2024).

233. ISAGRI: European leader in agricultural software : ISAGRI, 2023. URL: <https://www.isagri.com/> (дата звернення: 27.04.2024).

234. Technology Solutions: SureHarvest Services, LLC, 2023. URL: <https://www.sureharvest.com/technology-solutions/> (дата звернення: 28.04.2024).

235. Precision viticulture : TerraNIS, 2023. URL: <https://web.archive.org/web/20240222232751/https://www.terranis.fr/en/precision-viticulture/>. (дата звернення: 28.04.2024).
236. TracMap is now Tabula : Tabula, 2023. URL: <https://www.tabula.live/why-tabula> (дата звернення: 28.04.2024).
237. Farm Management Software : AGRIVI, 2023. URL: <https://www.agrivi.com/> (дата звернення: 25.04.2024).
238. Vineyard Management : АНА Viticulture, 2023. URL: <http://www.ahaviticulture.com.au/about/> (дата звернення: 28.04.2024).
239. Advisory services : Growdata, 2023. URL: <https://growdata.com.co/servicios-consultivos/> (дата звернення: 28.04.2024).
240. Maximum grape quality and yield : Vineview, 2023. URL: <https://vineview.com/data-products/> (дата звернення: 28.04.2024).
241. Discover all our robots : Naïo Technologies, 2023. URL: <https://www.naio-technologies.com/en/ted/> (дата звернення: 28.04.2024).
242. Advanced Agricultural Analytic: Collecting Data with Drones, Satellites, IoT Sensors and Mobile Devices : Pollen Systems Corporation, 2023. URL: <http://www.pollensystems.com/> (дата звернення: 29.04.2024).
243. Vine Click App : Terraview Pte. Ltd, 2023. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=co.terraview.vineclick&hl=en> (дата звернення: 29.04.2024).
244. Application Vidacycle : Vidacycle, 2023. URL: <https://tech.vidacycle.com/> (дата звернення: 29.04.2024).
245. Precision analytics for the modern vineyard : Vinelytics LLC, 2023. URL: <https://www.vinelytics.com/> (дата звернення: 29.04.2024).

Додаток А

Визначення термінів щодо системи управління виноробними підприємствами в контексті цифрової економіки

Термін	Визначення
Підприємство	Самостійний суб'єкт, створений компетентним державним органом чи місцевим самоврядуванням, чи іншим суб'єктом, щоб задовольнити суспільні та особисті потреби, здійснювати виробничу, торговельну, наукову та іншу господарську діяльність
Виноробне підприємство	Самостійна організаційна система щодо господарювання, виробництва та реалізації продуктів перероблення винограду, виноматеріалів, алкоголю, безалкогольних напоїв; матеріально-технічного сервісу, інноваційного, інформаційного, соціально-економічного розвитку; утворена відповідно до чинного законодавства України
Електронна інформація	Узагальнює інформаційні ресурси, впливає на систему управління виноробним підприємством, передається на державний рівень, створює електронну основу цифрового обладнання, демонструє, які тренди складаються у світовій економіці та якою є динаміка розвитку бізнесу
Цифрова інфраструктура	Комплекс технологій, продуктів та процесів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості на цифровій основі
Цифрові дані	Основний ресурс цифрової економіки; генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем
Цифровий розвиток	Розвиток, що спрямований на закономірну трансформацію бізнес-процесів, системи управління, людських можливостей на базі цифрових технологій, продуктів та залучення інвестицій
Цифрова трансформація	Перетворення аналогового чи електронного процесу та бізнес-процесів підприємства на основі використання цифрових технологій
Цифрова економіка	Спирається на інформаційні та цифрові технології, які стрімко розвиваються і поширюються в індустріальній економіці, перетворюючи її з такої економіки, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси
Цифровий продукт	Нематеріальний ресурс для реалізації ідей та прототипів корисних властивостей в Інтернеті без потреби поповнюватися запасами
Інформаційні технології	Спрямовують на створення, зберігання та обробку даних; обчислювальні технології, що охоплюють ресурси для управління інформацією

Продовження Додатка А

Термін	Визначення
Цифрові технології	Є одночасно ринком й індустрією; платформою конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів
Управління виноробним підприємством	Здійснюють за установчими документами через управлінські дії в процесі систематичного та доцільного впливу людей на виноробні бізнес-процеси для функціонування майнового комплексу власників та розвитку господарської діяльності, взаємозв'язків між ними
Система управління виноробним підприємством	Поліструктурна, динамічна система, що підпорядковується закономірностям менеджменту з погляду об'єктивних та стійких зв'язків між бізнес-процесами та впливає на прибутковість діяльності; адаптується до цифрової економіки з цифровими інструментами
Цифрові системи управління	Створюють цілісну систему елементів для бізнес-процесів цифрового формату з метою отримання прибутку, оновлюють структуру реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління, основою яких є цифрові платформи
Індустріальна економіка	Зосереджені технології, які досягли розвитку, здатні контролювати вплив зовнішніх факторів і не загрожують екологічній ситуації; виробництво набуває масового значення; фінансовий капітал знаходиться у процесі відтворення
Інформація	Інформація удосконалює бізнес-процеси та менеджери ухвалюють управлінські рішення у ринкових умовах. У системі управління виноробним підприємством увага приділяється впорядкованій інформації; дані визначають часткову інформацію
Управлінський процес	Послідовні дії менеджерів, що регулюють усі бізнес-процеси виноробного підприємства
Цифровий процес	Використання цифрових технологій та цифрових даних для цифрових бізнес-процесів; кодування інформації у цифрову форму; перебудова бізнесу, що визначається цифровими технологіями
Інформаційний процес	Обмін інформацією створює інформаційний потік, інформаційні ресурси на основі технологій обробки інформації
Інвестиційний процес	Єдність фінансового, трудового, матеріального, інноваційного, інвестиційного ресурсу та інструментів впливу держави для залучення інвестицій, втілення інтересів економічного зростання та цифрового розвитку, становлення раціональних структурних пропорцій бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [26; 212; 213]

Додаток Б

Імперативи індустріальної та цифрової економіки в системі управління виноробними підприємствами в Україні

Імперативи	Індустріальна економіка	Цифрова економіка
Стратегічність цілей економічного розвитку	Визначення цілей сталого розвитку підприємства та потенціалу підприємницької діяльності	Визначення цілей цифрового економічного розвитку суб'єктів бізнесу та суспільства
Інституційність передумов розвитку	Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Програма розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року.	Національні проекти розвитку цифрової економіки та Дія. Бізнес
Цілепокладання в управлінні потенціалом підприємницької діяльності	Досягнення економічних і соціальних результатів, вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом	Цифрова економіка з організаційно-економічним механізмом управління підприємствами та інвестуванням підприємницької діяльності з метою отримання ефектів
Трансформації менеджменту	Визначення організаційної структури управління підприємствами у розрізі лінійного, функціонального, матричного, дивізіонного типу	Опанування системи цифрового реінжинірингу бізнес-моделі підприємства відповідно до умов цифрової економіки на світових ринках
Вплив основних факторів виробництва	Визначення основних факторів виробництва у розрізі праці, землі, капіталу, підприємництва, інформації.	Реалізація інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінського рішення в цифровій економіці
Технологічні важелі	Технологічний розвиток на основі автоматизації, механізації, комп'ютеризації, інформатизації основних процесів підприємств	Розвиток цифрової економіки на базі управлінського, цифрового, інформаційного та інвестиційного процесів системи управління підприємствами
Бізнес-моделювання	Домінування інноваційної моделі підприємництва та розвиток інноваційних екосистем	Переваги цифрової моделі ринків та підприємницької діяльності

Джерело: систематизовано автором на основі [199; 212-217]

Додаток В

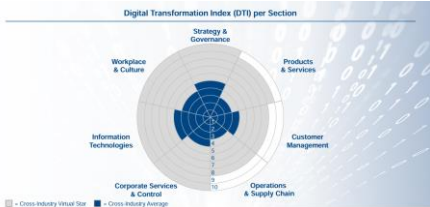
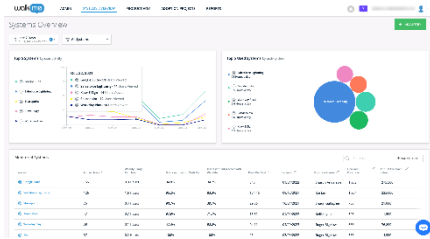
Використання поняття цифрової зрілості для впровадження цифрових технологій

Визначення	Розробники та джерело
Цифрова зрілість – інтеграція організації чи бізнес-процесів та людського капіталу в цифрові процеси та навпаки	Платформа цифрових технологій WalkMe™ дає доступ до застосування даних та взаємодії з користувачами корпоративного додатка без необхідності писати код; оцінює цифрові технології і виявляє, чому для збільшення ефекту інвестицій у програмне забезпечення створюється цифрова стратегія для порівняння бізнесу з ринковими підприємствами. WalkMe™ стала лідером з оцінки ринкової ситуації, аналізу цифрової зрілості, вартісного аналізу, розробки стратегій, аналітичних доповідей серед компаній
Цифрова зрілість – інтеграція організаційного процесу та людського капіталу в цифрові процеси та навпаки – цифрові процеси до організаційних процесів та людського капіталу	Центр цифрового бізнесу Массачусетського технологічного інституту та Carpgemini Consulting консультують організації в галузі цифрової трансформації бізнесу, оцінюють цифрову зрілість компанії, розробляють стратегії для стійкого результату. Технології цифрової економіки перетворюють світ комерційного ринку, а компанії експериментують з цифровою зрілістю бізнесу та одержують прибутки
Цифрова зрілість організації – систематична підготовка та послідовна адаптація до цифрових змін, що спирається на психологічне визначення поняття зрілості, заснованої на здібності адекватно реагувати на зовнішнє середовище	Висновки MIT Sloan Management Review та Deloitte's, засновані на глобальному опитуванні понад 3500 менеджерів та 15 інтерв'ю з керівниками, становлять третє щорічне дослідження цифрових бізнесів та розкривають п'ять ключових практик перетворення компаній на зрілі цифрові організації. Науковий підхід дає широкі знання компаніям, які прагнуть покращити власну цифрову зрілість
Цифрова зрілість визначає динамічне поліпшення потенціалу на основі нових технологій. В іншому випадку компанія досягатиме цифрового рівня, але зупиниться у розвитку, оскільки інновації постійно не використовуються	Е-Forus як конкурентоспроможна локальна платформа наближає підприємства до цифрової зрілості та інтеграції з управлінськими процесами; підтримується спеціальним колективом; надає технології для покращення цифрової зрілості та отримання результатів; дозволяє виробити рішення OEM (Original Equipment Manufacturer) для покупців з певними вимогами до продукту чи послуги
Компанії зосереджують увагу на оцінці цифрової зрілості бізнесу. Аналіз даних щодо організаційної архітектури корисний для планування цифрової зрілості підприємств.	MIT Center for Digital Business – фінансований промисловий дослідницький центр зі штаб-квартирою в MIT Sloan – та Carpgemini Consulting визначають цифрову зрілість підприємств, трансформують бізнес, представляють стратегічних партнерів, використовують цифрові технології, задовольняють бізнес у стратегіях, дизайнах та цифрових процесах, спираються на тренди хмарних технологій, штучного інтелекту, цифрового зв'язку, програмного забезпечення, цифрової інженерії.

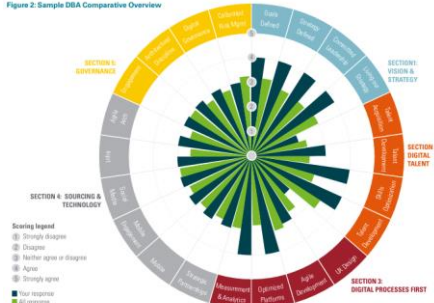
Джерело: складено автором на основі [210; 218-221]

Додаток Г

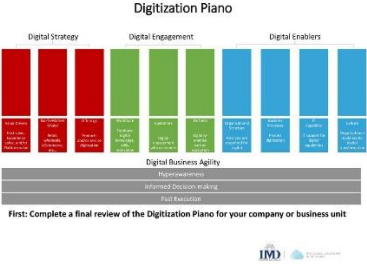
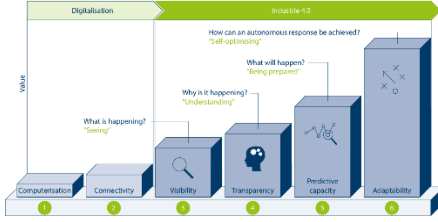
Моделі оцінки цифрової зрілості підприємств різними авторами

Графічна модель	Ключові висновки	Недоліки моделі
Модель «Arthur D. Little»		
	Індекс цифрової трансформації Arthur D. Little оцінює цифровізацію, що змінює конкурентні переваги галузей індустрії. Промислові галузі освоюють цифрову економіку. Для підприємств рекомендується послідовний підхід до цифрового бізнесу. Підприємства не оцінюють рестайлінг бізнес-моделей, хоча попит на цифрові технології зростає. Наразі жодна галузь не отримала роль лідера цифрових технологій. Підприємства не розуміють потенційних загроз цифрової руйнації та зазнають труднощів у розвитку цифрової конкуренції, розв'язують проблеми самі. Використання інтелектуальних даних та персоналізованих пропозицій відбувається із запізненням [49].	Висновок про те, що жодна галузь не отримала роль лідера цифрових технологій, може бути спірним. У сучасному світі існують галузі, такі як ІТ та фінансові технології, які демонструють значні досягнення в цифровізації і могли б бути визнані лідерами.
Модель «WalkMe»		
	Інтелектуальний інтерфейс WalkMe надає аналітичну інформацію, що базується на штучному інтелекті, для покращення цілісності даних та результативного завершення процесу. Підприємствам рекомендується оцінювати результативність впроваджень та цифрових трансформацій, стежити за автоматичними звітами за ключовими параметрами результативності, що визначаються керівниками проектів [50].	Модель сильно залежить від якості вхідних даних. Якщо дані, які використовуються для аналізу та прийняття рішень, не є точними або актуальними, це може призвести до неправильних висновків та невдалих стратегічних рішень.

Продовження Додатка Г

Графічна модель	Ключові висновки	Недоліки моделі
Модель «Digital Maturity Model» 		
	Модель цифрової зрілості Capgemini Consulting «Digital Maturity Model» має два виміри, що становлять чотири різні типи цифрової зрілості з баченням отримання синергії. «Beginners» є цифровими стартапами. «Fashionistas» є цифровими модниками, що створюють і реалізують цінності. «Digirati» розуміють та опановують цифрові процеси. «Conservatives» є цифровими консерваторами, що не визнають інноваційний розвиток [43] Модель цифрової зрілості Digital Business Aptitude KPMG включає фактори цифрової трансформації у форматі: стратегії «Vision & Strategy»; цифрові таланти «Digital Talent»; цифрові процеси «Digital First Processes»; гнучкі джерела та технології «Agile Sourcing & Technology»; правила «Governance». Відмінною рисою моделі DBA є доступ до інструментів діагностичної самооцінки підприємств. На діаграмі кожного напрямку оцінки формується основа порівняльної оцінки та створюється цифрова стратегія розвитку. У графічному вигляді результати характеризуються радаром, кожен сектор має свій колір. Інструменти для самостійного аналізу знаходяться у вільному доступі. У кожному напрямку виділені рівні з самодіагностики та середньої галузевої динаміки. Цифрові графіки характеризуються застосуванням: баченням перспектив розвитку; цифровими тенденціями, рівнем інновацій. Результат оцінки показує діаграма цифрової зрілості підприємств [51].	Модель не враховує проміжні стадії розвитку. Наприклад, компанії можуть знаходитися між категоріями «Fashionistas» і «Digirati», маючи певний рівень розуміння цифрових процесів, але ще не досягнувши повного опанування. Надмірна залежність від самодіагностики може призвести до суб'єктивних оцінок. Компанії можуть переоцінювати або недооцінювати свої можливості та зрілість через брак об'єктивного зовнішнього погляду. Хоча модель є всебічною, вона може бути надто загальною для певних галузей. Наприклад, специфічні потреби та виклики окремих галузей можуть не бути повністю відображені в універсальній моделі, що знижує її ефективність для деяких підприємств.

Продовження Додатка Г

Графічна модель	Ключові висновки	Недоліки моделі
Модель «Digitization Piano»		
 The diagram illustrates the Digitization Piano model. It features three main pillars: Digital Strategy (red), Digital Engagement (green), and Digital Enablers (blue). Each pillar contains specific strategic goals and initiatives. Below these pillars is a horizontal bar representing Digital Business Agility, which is divided into three segments: Informed Decision-making, Fast Execution, and Digital Business Agility. The diagram is attributed to IMD and Cisco.	Global Center for Digital Business Transformation на запит IMD і Cisco створив модель Piano, що включає список питань за певними напрямками. Відповіді дають поради для цифрового розвитку. Мета моделі полягає в тому, щоб визначити різницю між необхідним рівнем цифрової зрілості та станом поточного часу. Гнучкість цифрового бізнесу має три основні стовпи: гіперінформованість (digital strategy), прийняття обґрунтованих рішень (digital engagement) та швидке виконання (digital enablers). Ці стовпи є не технологіями, а технологічними можливостями. Попри те, що їх можна розглядати як дискретні, вони є інтегрованими у використанні [52; 53]	Хоча фокус на можливостях є важливим, відсутність конкретних технологічних вказівок може бути недоліком для компаній, які потребують більш детальних рекомендацій щодо впровадження конкретних технологій.
Модель «4.0 Acatech»		
 The diagram shows the progression from Digitalisation to Industry 4.0. It features a horizontal bar at the top labeled 'Digitalisation' and 'Industry 4.0'. Below this bar are six stages of digital transformation, each represented by a blue box with a number and a question: 1. Computerisation (What is happening? 'Smarter'), 2. Connectivity (What is happening? 'Smarter'), 3. Visibility (Why is it happening? 'Understanding'), 4. Transparency (What will happen? 'Young prepared'), 5. Predictive capacity (How can an autonomous response be achieved? 'Self-optimizing'), and 6. Adaptability. The diagram is attributed to Acatech.	Концепція «Індустрія 4.0» визначає напрями цифрових трансформацій у розрізі розвитку, виробництва, логістики, обслуговування, маркетингу, продажу. Увага звернена на корпоративну культуру та організаційну структуру підприємств. Індекс зрілості 4.0 Acatech встановлює, на якому етапі цифрової динаміки компанії знаходяться в момент моніторингу. Індекс характеризує стан компанії за технологічним, організаційним і культурним аспектами з урахуванням гнучкості та розвитку бізнес-процесів. Компанії розв'язують стратегічні завдання, спрямовані на досягнення рівня конкуренції та послідовності проведення заходів. Сформульовано план дій цифровізації відповідних сфер, які допоможуть зменшити ризики інвестицій [33]	Хоча модель визначає напрями цифрових трансформацій, вона може не надавати конкретних вказівок щодо технологій, які слід впроваджувати. Це може ускладнити процес прийняття рішень для компаній. Оцінка таких аспектів, як корпоративна культура та організаційна структура, може бути суб'єктивною. Це може призвести до різних інтерпретацій та неточностей у визначенні рівня цифрової зрілості.

Джерело: складено автором на основі [42; 210; 222-226]

Додаток Д

Особливі тенденції формування світового ринку вина у розрізі географічного ландшафту

Географічний ландшафт	Особливі тенденції формування світового ринку вина
Європа	Європейський винний ринок включає спектр стилів класичних та витриманих червоних, білих та ігристих вин. Європа є локомотивом світового виноробства, споживання та експорту вина. Франція, Італія та Іспанія стали гравцями, що домінують на світовому ринку вина. За дослідницьким звітом Europe Wine Market Outlook очікується, що ринок вина зросте на 53,27 млрд дол. у 2023- 2028 р.
Північна Америка	Ринок вина у Північній Америці включає органічне, міцне вино та експериментальний купаж. США переважають на ринках вина Північної Америки. За дослідним звітом про ринок вина в США у 2022 році вартість ринкового сегмента склала 89,51 млрд дол. У Північній Америці змінюються переваги та збільшується попит на вина преміального класу та високої якості, а виробники цікавляться органічними, біодинамічними та стабільними методами виробництва вин.
Південна Америка	В Аргентині відомі вина Мендоса Мальбек. Також у країні виробляється вино Каберне-Совіньйон, Сіра та Бонарда. Чилі відоме вином Карменер, яке стало фірмовим продуктом ринку виноробства. Також у країні виробляється високоякісна вина Каберне-Совіньйон, Мерло та Шардоне.
Азійсько-Тихоокеанський регіон	Винний ринок Азійсько-Тихоокеанського регіону є привабливим для інвесторів, інтерес до вина як альтернативних інвестиційних активів зростає. Вина з Бордо та Бургундії, виноробний центр у Напі завоювали популярність в інвесторів для довгострокового зростання прибутку. У дослідницькому звіті «Перспективи винного ринку Азійсько-Тихоокеанського регіону» очікується зростання ринку вина за середньорічного темпу зростання ринку CAGR у розмірі 6,6 % у 2023-2028 рр.
Близький Схід та Африка	Виноробство вважається батьківщиною Близького Сходу. Ліванська долина Бекаа відома винами місцевих темношкірих сортів винограду, що застосовуються в бленді у Південній Рони з Гренаш, Сіра, Мурведр та Шатонеф-дю-Пап. У країнах Близького Сходу переважає мусульманське населення, а іслам забороняє вживати вино. Вино використовує немусульманське населення країн Близького Сходу у місцях експатріантів, розширює торгівлю, інвестиції та туристичні райони, де вина дозволені. У цих районах формується нішевий ринок вина. У Південній Африці вирощуються білі сорти винограду Шенен Блан, Пінотаж та червоні бордоські суміші. Місто Стелленбош у Західній Капській провінції Південно-Африканської Республіки та регіон Свартланд є виноробними регіонами. Південноафриканський район Кейп-Вайнлендс є виноробним зі світовою популярністю. Дослідницький звіт «Перспективи ринку вина на Близькому Сході та в Африці» прогнозує, що до 2028 р. ринок сягатиме 24,62 млрд дол.

Джерело: складено автором на основі [160-164]

Додаток Е

Ключові компетенції та досвід компаній у світовому бізнесі

Компанії	Ключові компетенції	Досвід
Сфера апаратного забезпечення		
Trimble	Інноваційні технології для виноробства	Передовий досвід фірми Trimble, яка створює індустріальні технології моделювання, підключення, аналізу великих даних, пов'язаний з цифровим бізнесом, забезпечує прозорість, якість, продуктивність, сталий розвиток, безпеку
Fruition Sciences	Інноваційні технології для виноробства	Передовий досвід компанії Fruition Sciences, яка розвивається за стратегією сталого розвитку й традицією вінтажної виноробства, демонструє інтегрований веб-додаток, керований великими даними і орієнтований на конкретних виробників
Robotnic	Мобільний промисловий робот	Завдяки багатому досвіду компанія Robotnic у галузі мобільних промислових роботів пропонує індивідуальний підхід до розвитку клієнтських компаній
Teejet Technologies	Лідер у галузі надання інноваційних рішень для виноробства	Передовий досвід компанії Teejet Technologies, яка спеціалізується на виробництві пристроїв для подачі рідини, таких як форсунки, клапани, фільтри, а також систем точного землеробства, включаючи наведення GNSS та автоматичне управління додатками ISOBUS, сприяє підвищенню ефективності управління бізнесом з урахуванням потреб клієнтів та працівників.
Yanmar Holdings Co. Ltd	Цифровий розвиток для цифрового бізнесу та ІТ-інфраструктури	Передовий досвід Yanmar Holdings Co. Ltd розширює ініціативи, які спрямовані на інтелектуальне виноробство. Аналіз великих даних перетворює систему управління компаній, зосереджує на візуалізації виноробства шляхом накопичення і аналізу інформації за допомогою Smartassist
Сфера програмного забезпечення		
Elmibit d.o.o	Розробка та управління програмним забезпеченням. Програма eVinyard	Передовий досвід Elmibit d.o.o, що виробляє програмні засоби, пропонує ПЗ з підготовки податків, бухгалтерського обліку, заробітної плати, реклами для інженерної та управлінської діяльності на основі цифрових технологій. eVinyard відстежує стан виноградників, контролює мікроклімат, аналізує дані та рішення щодо меліорації, обприскування винограду з мінімальними витратами
ISAGRI	ПЗ управління виноробством	Передовий досвід ISAGRI демонструє підтримку та консультації бізнесу щодо використання ПЗ для отримання вигоди на світовому ринку вина

Продовження Додатка Е

Компанії	Ключові компетенції	Досвід
SureHarvest Services, LLC	Sustainability MIS – управління стійким розвитком	Передовий досвід Sustainability MIS як конфіденційної веб-платформи, яка налаштовується для оцінки, сертифікації, підтримки прийняття управлінських рішень у компаніях виноробної галузі
TerraNIS	Oenoview – послуги з високоточного виноградарства	Передовий досвід OenoView Harvest включає спеціальні інструменти та допомагає освоїти прецизійні технології, доступні у високоточних послугах виноробства для забезпечення врожайності з урахуванням стану виноробного підприємства
TracMap Limited	GPS-навігація та система управління виноградарством	Досвід TerraNIS демонструє застосування GPS-навігаційної системи та системи управління інтелектуальним виноробством, підтримує нових клієнтів, з якими співпрацюють та приймають рішення
Сфера надання послуг		
AGRIVI	Інноваційні рішення з управління для виробничого та збутового ланцюжка	Передовий досвід AGRIVI демонструє аналітику даних про польові умови в реальному часі щодо мікрокліматичних умов та станів ґрунту; про моніторинг господарчого парку, практикуючи метео-інтернет речей, роботу метеостанцій та ґрунтових датчиків на платформах управління парком – Парк IoT
АНА Viticulture	Надання консультацій виноробам Західної Австралії	Консультанти компанії АНА Viticulture завдяки багатому досвіду реалізують ефективні оцінки та консультують клієнтів на основі того, що кожна виноробна компанія має свої унікальні цілі та проблеми господарювання і розвитку
Grow Data	Консультаційні послуги з інформаційно-комунікаційних технологій	Досвід Grow Data у консультуванні виноробів з питань цифрової трансформації бізнесу, технологічної інфраструктури, додатків, інтеграції даних підвищує ефективність кібербезпеки обладнання, устаткування, продуктів, віртуалізації, вузлів гіперконвергенції, мереж, які адаптовані до клієнтської компанії
VineView	Аналітика на основі великих даних	Спираючись на досвід роботи у виноробній галузі, VineView надає консультації щодо інноваційних рішень для обробки даних, оптимізації однорідності посівів, керування зрошенням, планування збирання врожаю, карти хвороб винограду

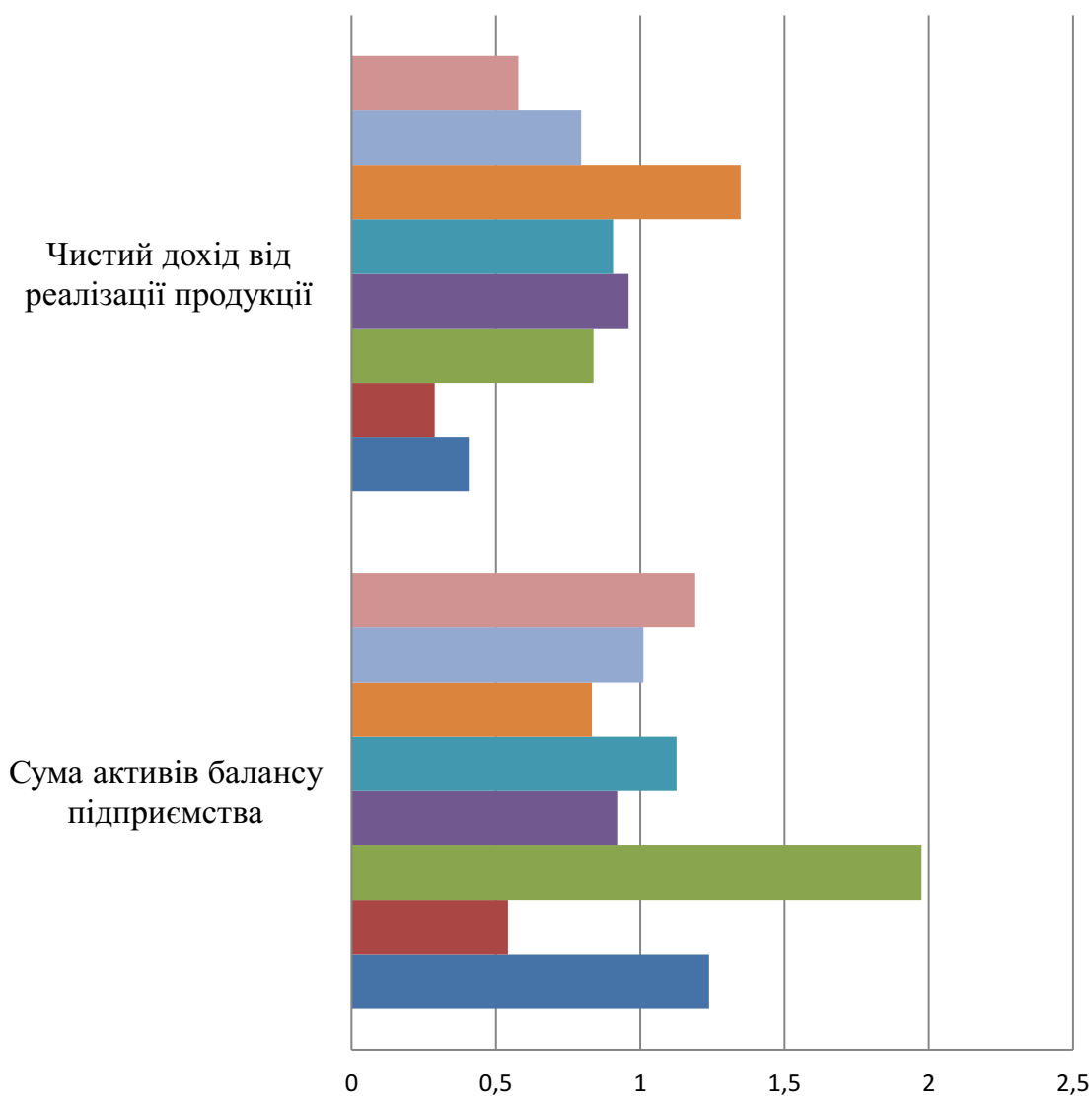
Продовження Додатка Е

Компанії	Ключові компетенції	Досвід
Профілі startup		
Naïo Technologies	Піонер у галузі інноваційних рішень для виноробства	Завдяки своєму багатому досвіду, компанія Naïo Technologies розробила першого робота, призначеного для виноградників як альтернативу використанню гербіцидів. Цей робот з особливою увагою ставиться до ґрунтів виноградників, що сприяє покращенню їхніх умов.
Pollen Systems Corporation	Прецизійний збір даних з Esri ArcGIS; аналіз на платформі PrecisionView	Передовий досвід у високоточному зборі даних сприяє підвищенню продуктивності виноробних компаній. Інформаційна система платформи PrecisionView забезпечує зберігання даних та використання їх у партнерстві з виробниками для розроблення методологій управління та виявлення проблем у процесі зростання винограду.
Terraview Pte. Ltd	Платформа управління рослинництвом TerraviewOS	Terraview Pte. Ltd демонструє досвід управління процесами моніторингу, що являє собою інтегрований набір інновацій щодо оцінки інтелектуального зрошення, врожайності та прогнозування захворювань. Веб-додаток Vine Click призначений для діагностування поживних речовин та хвороб винограду.
Vidacycle	Цифрові інструменти; платформа Vidacycle	Досвід створення та використання цифрових інструментів допомагає виноробам ефективно працювати у сільському господарстві, а використання смартфонів з цифровими інструментами для контролю ґрунтів, фруктів, виноградної лози на виноградниках дозволяє виноробам досягти прибутковості бізнесу
Vinelytics LLC	Хмарна програмна платформа Vinelytics	Досвід управління виноградниками з використанням хмарної програми Vinelytics дозволяє управляти бізнес-процесами та витратами. Винороби отримують доступ до інформації з мобільних пристроїв. Vinelytics застосовує детектори, повідомляє мікроклімат та тенденції, відстежує трудові процеси виноробства.

Джерело: складено автором на основі [227-245]

Динаміка розвитку виноробства Одеської області у 2022 році порівняно з 2018 роком

Темпи зростання показників



	Сума активів балансу підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції
■ ФГ «Кулевча»	1,191	0,578
■ ТОВ «Агро-Дар»	1,011	0,796
■ ТОВ «Винхол Оксамитне»	0,833	1,348
■ ТОВ «Шампань України»	1,126	0,906
■ ТОВ «ВТК ШАБО»	0,92	0,96
■ ПрАТ «Харчовик»	1,975	0,838
■ ПАТ «Одесавинпром»	0,542	0,288
■ ПрАТ «Вікторія»	1,239	0,406

Джерело: сформовано автором на основі даних [180]

Додаток И

Система показників за функціональними блоками для оцінювання індикаторів потенціалу виноробного підприємства

Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
• Обсяг реалізованої продукції • Капітальні інвестиції у матеріальні активи • Частка основних засобів в активах • Коефіцієнт зносу основних засобів • Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів • Амортизованість продукції • Часка витрат на збут в витратах • Окупність витрат на збут	• Запаси незавершеного виробництва на кінець року • Запаси готової продукції на кінець року • Запаси товарів та послуг для перепродажу на кінець року • Вартість товарів та послуг для перепродажу на кінець року • Оборотність запасів • Коефіцієнт покриття запасів	• Матеріальні витрати на оплату послуг у виробництві • Матеріальні витрати на комп'ютери, вироби електронні та оптичні • Матеріальні витрати на оплату послуг з комп'ютерного програмування • Витрати на ПЗ та консультування • Матеріаломісткість продукції • Прибутковість матеріальних витрат • Платежі підрядникам • Амортизація • Витрати на оплату праці • Відрахування на соціальні заходи	• Ресурсорентабельність підприємства. • Прибутковість основного капіталу • Прибутковість оборотного капіталу • Прибутковість продукції • Прибутковість амортизаційних відрахувань • Капіталомісткість продукції • Капіталомісткість продукції з оборотного капіталу • Фондомісткість продукції • Фондовіддача основних засобів • Коефіцієнт рентабельності продажів	• Середня кількість працівників • Середня кількість працівників у виробництві вина • Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості • Кількість людино-годин • Кількість неоплачуваних осіб • Капіталомісткість по фонду заробітної плати • Зарплатомісткість продукції • Виробіток одного працівника • Фондоозброєність праці працівника	• Коефіцієнт покриття • Коефіцієнт термінової ліквідності • Коефіцієнт абсолютної ліквідності • Коефіцієнт капіталізації • Коефіцієнтів забезпеченості запасів власними оборотними засобами • Коефіцієнт фінансової незалежності

Джерело: розроблено автором

Додаток К

Методичні інструменти для проведення аналітичної оцінки показників економічної ефективності підприємства

Показник	Зміст показника	Форма звітності	Формула розрахунків 25 ПСБУ
Інструменти аналітичної оцінки виробничої та збутової діяльності підприємства			
Частка основних засобів в активах	Показує відношення вартості основних засобів до первісної вартості активів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{(\text{код. 1010, гр. 3, ф. №1})}{(\text{код. 1300, гр. 3, ф. №1})} \times 100$
Коефіцієнт зносу основних засобів	Показує відношення суми зносу до первісної вартості основних засобів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{(\text{код. 1012, гр. 3, ф. №1})}{(\text{код. 1011, гр. 3, ф. №1})}$
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	Показує відношення обсягу реалізації продукції до середньої вартості операційних необоротних активів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2000, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 1095, гр. 3} + \text{гр. 4, ф. №1}): 2}$
Амортиємність продукції	Показує відношення амортизації до сукупного доходу	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2515, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 2465, гр. 3, ф. №2})}$
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	Показує відношення частки витрат на збут до витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2150, гр. 3, ф. 2})}{\text{сума } (\text{код. 2130, 2150, 2180, гр. 3, ф. №2})} \times 100$
Окупність витрат на збут	Показує відношення доходу до витрат на збут	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2000, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 2150, гр. 3, ф. №2})}$

Продовження Додатка К

Показник	Зміст показника	Форма звітності	Формула розрахунків 25 ПСБУ
Інструменти аналітичної оцінки запасів підприємства та ефективності їхнього використання			
Оборотність запасів	Показує відношення собівартості продукції до середньорічної суми запасів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2050, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 1100, гр. 3} + \text{гр. 4, ф. №1}): 2}$
Коефіцієнт покриття запасів	Показує відношення нормативних джерел фінансування до суми запасів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{(\text{код. (1495 - 1095) + 1695, гр. 3, ф. №1})}{(\text{код. 1100, гр. 3, ф. №1})}$
Інструменти аналітичної оцінки витрат підприємства			
Матеріаломісткість продукції	Показує відношення матеріальних витрат до сукупного доходу	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2500, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 2465, гр. 3, ф. №2})}$
Прибутковість матеріальних витрат	Показує відношення прибутку до матеріальних витрат	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2090, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 2500, гр. 3, ф. №2})}$
Інструменти аналітичної оцінки ефективності діяльності підприємства			
Ресурсорентабельність підприємства	Показує відношення прибутку до сукупного капіталу	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2090, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 1900, гр. 3, ф. №1})}$

Продовження Додатка К

Показник	Зміст показника	Форма звітності	Формула розрахунків 25 ПСБУ
Прибутковість основного капіталу	Показує відношення прибутку до середньорічної вартості основних засобів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(код. 2090, гр. 3, ф. №2)}{(ряд. 1011, гр. 3 + гр. 4): 2, ф. №1}$
Прибутковість оборотного капіталу	Показує відношення прибутку до середньорічної вартості оборотних коштів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(код. 2090, гр. 3, ф. №2)}{(ряд. 1195, гр. 3 + гр. 4): 2, ф. №1}$
Прибутковість продукції	Показує відношення прибутку до загальних витрат	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(код. 2090, гр. 3, ф. №2)}{(код. 2550, гр. 3, ф. №2)}$
Прибутковість амортизаційних відрахувань	Показує відношення суми прибутку до амортизації	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(код. 2090, гр. 3, ф. №2)}{(код. 2515, гр. 3, ф. №2)}$
Капіталоємність продукції	Показує відношення сукупного капіталу до сукупного доходу	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(код. 1900, гр. 3, ф. №1)}{(код. 2465, гр. 3, ф. №2)}$
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	Показує відношення оборотних активів до сукупного доходу	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(код. 1195, гр. 3 + гр. 4, ф. №1): 2}{(код. 2465, гр. 3, ф. №2)}$
Фондоємність продукції	Показує відношення середньорічної вартості основних засобів до сукупного доходу	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(код. 1010, гр. 3 + гр. 4, ф. №1): 2}{(код. 2000, гр. 3, ф. №2)}$

Продовження Додатка К

Показник	Зміст показника	Форма звітності	Формула розрахунків 25 ПСБУ
Фондовіддача основних засобів	Показує відношення обсягу виробленої продукції до середньорічної вартості основних засобів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2000, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 1010, гр. 3} + \text{гр. 4, ф. №1}): 2}$
Коефіцієнт рентабельності продажів	Показує відношення прибутку до сукупного доходу підприємства	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2090, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 2465, гр. 3, ф. №2})}$
Інструменти аналітичної оцінки ефективності використання трудових ресурсів та відпрацьованого часу			
Капіталоємність по фонду заробітної плати	Показує відношення витрат на оплату праці до прибутку	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2505, гр. 3, ф. №2})}{(\text{код. 2090, гр. 3, ф. №2})}$
Зарплатоємність продукції	Показує відношення витрат на оплату праці та відрахувань на соціальне страхування до сукупного доходу	Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{\text{сума (код. 2505, 2510, гр. 3, ф. №2)}}{(\text{код. 2465, гр. 3, ф. №2})}$
Середньорічний виробіток одного працівника	Показує відношення обсягу реалізованої продукції (тис. грн.) до середньооблікової чисельності персоналу (осіб)	Форма № 1. Підприємництво (річна) Форма № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	$\frac{(\text{код. 2000, гр. 3, ф. №2})}{(\text{рядок 300, розділ. 3, ф. №1})}$
Фондоозброєність праці одного працівника	Показує відношення середньорічної вартості основних виробничих засобів (тис. грн.) до середньооблікової чисельності персоналу (осіб)	Форма № 1. Підприємництво (річна) Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{(\text{код. 1011, гр. 3} + \text{гр. 4, ф. №1}): 2}{(\text{рядок 300, розділ. 3, ф. №1})}$

Продовження Додатка К

Показник	Зміст показника	Форма звітності	Формула розрахунків 25 ПСБУ
Інструменти аналітичної оцінки використання фінансових ресурсів			
Коефіцієнт покриття	Показує відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{\text{(код. 1195, гр. 3, ф. №1)}}{\text{(код. 1695, гр. 3, ф. №1)}}$
Коефіцієнт термінової ліквідності	Показує відношення суми оборотних активів без урахування запасів до поточних зобов'язань	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{\text{сума (код. 1125, 1130, 1135, 1155, 1160, 1165, 1190, гр. 3, ф. №1)}}{\text{(код. 1695, гр. 3, ф. №1)}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує відношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{\text{сума (код. 1160, 1165, гр. 3, ф. №1)}}{\text{(код. 1695, гр. 3, ф. №1)}}$
Коефіцієнт капіталізації	Показує частку власного капіталу в активах	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{\text{сума (код. 1400, 1500, гр. 3, ф. №1)}}{\text{(код. 1300, гр. 3, ф. №1)}}$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	Показує відношення власних оборотних коштів до оборотних активів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{\text{(код. 1495 – 1095, гр. 3, ф. №1)}}{\text{(код. 1195, гр. 3, ф. №1)}}$
Коефіцієнт фінансової незалежності	Показує частку власних джерел у загальній величині джерел фінансування активів	Форма № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)	$\frac{\text{(код. 1495, гр. 3, ф. №1)}}{\text{(код. 1900, гр. 3, ф. №1)}}$

Джерело: складено автором

Додаток Л1

Основні показники потенціалу підприємства ПАТ «Вікторія» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	129863,2	1	82342	2	55505	3	44474,9	4	30370,4	5	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	2060	1	954	3	954	3	1030,8	2	104	5	1,25
Частка основних засобів в активах	14,24	2	18,63	1	10,51	4	12,15	3	10,08	5	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6953	1	0,7072	2	0,7296	3	0,7606	5	0,7514	4	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	16,62	2	10,59	3	7,99	4	6,62	5	17,32	1	1,15
Амортизованість продукції	0,48	4	0,48	4	1,1	3	4,42	1	1,4	2	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	52,79	3	50,78	2	32,35	1	74,46	5	52,79	3	1,2
Окупність витрат на збут	-24,84	5	-16,67	4	24,44	1	2,88	3	7,74	2	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	0	1	0	1	31347	5	27728,6	4	26887	3	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	4656	3	2781	1	2908	2	7543,3	5	5357	4	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	617	2	196	3	7	5	1478,7	1	83	4	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	369	5	1808,3	2	631,6	4	2751,9	1	740,4	3	1,05
Оборотність запасів	-3,93	5	-3,04	4	1,19	2	1,29	1	1,16	3	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	1,66	3	1,88	2	1,39	4	2,31	1	1,35	5	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	99004	1	62326	2	38943,8	3	31479,4	4	16116	5	1,2

Продовження Додатка Л1

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	55,9	3	369,5	1	0	4	0	4	158,3	2	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Матеріаломісткість продукції	43,19	3	31,71	1	45,61	4	75,16	5	33,44	2	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	0,11	5	0,18	4	0,23	3	1,04	1	0,41	2	1,1
Платежі підрядникам	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,05
Амортизація	1092	2	950	4	875	5	1299	1	1043	3	1,2
Витрати на оплату праці	6721	4	7742	5	6411	2	6457	3	3985	1	1,25
Відрахування на соціальні заходи	1444	4	1653	5	1388	2	1391	3	900,7	1	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0,22	3	0,29	2	0,13	5	0,49	1	0,21	4	1,05
Прибутковість основного капіталу	0,49	3	0,46	4	0,34	5	0,96	1	0,51	2	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0,24	3	0,3	2	0,14	5	0,57	1	0,23	4	1,05
Прибутковість продукції	0,1	5	0,15	4	0,16	3	0,49	1	0,27	2	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	9,92	3	11,54	2	9,4	5	17,7	1	9,75	4	1,15
Капіталоємність продукції	21,77	2	19,31	1	78,53	4	161,24	5	66,13	3	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	19,71	2	18,71	1	71,42	4	137,39	5	59,6	3	1,1
Фондоємність продукції	0,06	1	0,09	2	0,13	4	0,13	4	0,12	3	1,1
Фондовіддача основних засобів	16,63	1	10,59	2	7,99	4	7,64	5	8,67	3	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	4,75	5	5,59	4	10,31	3	78,33	1	13,62	2	1,05

Продовження Додатка Л1

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	84	1	80	2	73	5	78	4	79	3	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	47	5	60	4	72	3	77	2	78	1	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	84	1	80	2	73	3	72	5	73	3	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	166695	1	145487	2	138480	3	133923	4	82078	5	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	0,62	3	0,71	4	0,78	5	0,15	1	0,51	2	1,15
Зарплатоємність продукції	3,58	1	4,79	2	9,77	4	14,31	5	8,44	3	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1317,38	2	934,98	3	759,34	4	12077,28	1	556,3	5	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	264,96	5	295,55	4	332,36	2	6140,85	1	311,88	3	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	1,39	4	1,82	3	9,56	2	1,21	5	13,91	1	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,55	5	0,85	3	2,6	2	0,69	4	3,65	1	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	4	0,18	3	0,7	2	0,03	5	1,01	1	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0	1	0	1	0	1	0,03	5	0	1	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,28	4	0,45	3	0,9	2	0,17	5	0,93	1	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,38	4	0,55	3	0,91	2	0,28	5	0,93	1	1,05

Джерело: складено автором

Додаток Л2

Основні показники потенціалу підприємства ПАТ «Одесавинпром» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	760420,3	1	475649	2	466580	3	341508	4	137059	5	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	14943	1	911	3	142	5	548	4	3383	2	1,25
Частка основних засобів в активах	15,88	3	16,47	2	22,91	1	13,1	5	14,13	4	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,81	3	0,83	5	0,81	3	0,71	1	0,73	2	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	11,83	1	7,22	2	7,2	3	6,85	4	4,44	5	1,15
Амортизованість продукції	0,27	2	-0,66	5	0,46	1	-0,16	3	-0,28	4	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	40,28	3	40,53	4	32,51	1	38,55	2	42,84	5	1,2
Окупність витрат на збут	-22,18	5	-21,25	4	32,55	1	16,61	2	10,86	3	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	672	1	679	2	1649	3	3350	5	2918	4	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	15018	5	6054	3	4246	2	8410	4	3855	1	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	20199	2	21281	1	140	3	71	5	72	4	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	82202,8	2	94401	1	52352	3	72	4	58	5	1,05
Оборотність запасів	-4,44	5	-3,59	4	4,94	1	3,86	2	1,95	3	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	2,2	5	2,53	3	3,05	1	2,81	2	2,36	4	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	451251,1	1	302311,7	2	286776	3	278076	4	112759	5	1,2

Продовження Додатка Л2

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	3176,7	1	1446,7	2	0	4	0	4	29,04	3	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Матеріаломісткість продукції	16,72	5	-19,77	1	13,08	4	-4,11	3	-5,59	2	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	0,14	2	0,15	1	0,14	2	0,07	5	0,08	4	1,1
Платежі підрядникам	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,05
Амортизація	6853	4	8965	3	9297	2	10278	1	5185	5	1,2
Витрати на оплату праці	24517	5	19348	4	13337	2	13388	3	8399,6	1	1,25
Відрахування на соціальні заходи	5277	5	4270	4	3166,5	2	3347,3	3	1956,4	1	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0,14	1	0,11	3	0,13	2	0,08	4	0,04	5	1,05
Прибутковість основного капіталу	0,18	1	0,12	2	0,11	3	0,08	4	0,08	4	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0,19	1	0,1	3	0,15	2	0,08	4	0,04	5	1,05
Прибутковість продукції	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,06	4	0,06	4	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	8,56	1	4,39	2	4,07	3	1,68	4	1,53	5	1,15
Капіталоємність продукції	16,24	5	-26,67	1	14,33	4	-3,56	3	-10,61	2	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	12,3	4	-23,75	1	12,81	5	-3,3	3	-9,72	2	1,1
Фондоємність продукції	0,08	1	0,13	2	0,14	3	0,14	3	0,21	5	1,1
Фондовіддача основних засобів	12,78	1	7,64	2	7,38	3	7,11	4	4,83	5	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	2,31	1	-2,93	5	1,86	2	-0,28	3	-0,43	4	1,05

Продовження Додатка Л2

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	278	1	233	2	205	3	183	4	98	5	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	246	1	204	2	177	3	154	4	81	5	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	264	1	195	2	137	3	136	4	70	5	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	525431	1	388635	2	274381	3	253341	4	138565	5	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	0,42	2	0,49	3	0,35	1	0,77	4	1,06	5	1,15
Зарплатоємність продукції	1,18	5	-1,76	1	0,81	4	-0,27	3	-0,57	2	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	2393,36	1	2041,4 1	3	2265,13	2	1866,16	4	1398,56	5	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	1146,09	4	1458,4	2	1706,24	1	1256,31	3	1029,52	5	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	0,86	1	0,8	2	0,77	3	0,68	4	0,57	5	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,5	3	0,51	2	0,53	1	0,45	4	0,31	5	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	3	0,01	1	0	3	0,01	1	0	3	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0,04	1	0,05	2	0,06	3	0,07	4	0,08	5	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,12	3	0,06	4	0,22	1	0,22	1	-0,39	5	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	-0,07	3	-0,12	4	-0,06	2	0,34	1	-0,48	5	1,05

Джерело: складено автором

Додаток ЛЗ

Основні показники потенціалу підприємства ПАТ «Харчовик» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	335918	1	281978	4	288768	3	316174	2	233210	5	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	15099	1	7589	5	8564,2	4	12972	2	9631	3	1,25
Частка основних засобів в активах	8,65	5	15,26	1	12,25	2	12,24	3	11,5	4	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,42	1	0,43	2	0,46	5	0,43	2	0,44	4	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	11,89	1	8,7	2	7,74	3	6,63	4	4,36	5	1,15
Амортизованість продукції	1,43	5	1,52	3	1,51	4	6,46	2	27,87	1	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	61,33	5	37,31	1	38,5	2	50,36	4	48,68	3	1,2
Окупність витрат на збут	-9,09	4	-20,75	5	22,04	1	19,13	2	16,37	3	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	53571	2	46232	1	96957	3	97541	4	117118	5	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	16401	1	31782	2	32593	3	39777	5	39591	4	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	17434	1	0	5	457,1	2	454	3	435	4	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	1726,1	1	0	3	457,1	2	0	3	0	3	1,05
Оборотність запасів	3,4	1	2,51	2	2,2	3	1,87	4	1,18	5	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	2,33	1	1,71	2	1,52	5	1,67	3	1,58	4	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	337020	1	244790	4	295998	3	302095	2	242297	5	1,2

Продовження Додатка ЛЗ

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	0	5	21,07	4	43,8	3	50,5	2	79,1	1	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	0	3	40,8	2	208,8	1	0	3	0	3	1,15
Матеріаломісткість продукції	107,81	3	74,63	1	86,32	2	356,86	4	1156,81	5	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	0,17	1	0,09	2	0,09	2	0,08	4	0,08	4	1,1
Платежі підрядникам	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,05
Амортизація	3915,4	5	4669,8	4	5178,2	2	5117	3	5434	1	1,2
Витрати на оплату праці	16312	5	13791	4	10780	2	10930	3	4441,8	1	1,25
Відрахування на соціальні заходи	3573,2	5	3002,6	4	2359,5	2	2421,6	3	970,7	1	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0,15	1	0,1	2	0,09	3	0,06	4	0,05	5	1,05
Прибутковість основного капіталу	1,17	1	0,4	3	0,43	2	0,32	4	0,23	5	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0,21	1	0,09	3	0,12	2	0,08	4	0,06	5	1,05
Прибутковість продукції	0,14	1	0,08	2	0,08	2	0,07	4	0,07	4	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	12,71	1	4,49	3	4,96	2	4,38	4	3,35	5	1,15
Капіталоємність продукції	120,25	3	66,56	1	82,37	2	436,69	4	2069,33	5	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	86,21	3	76,55	2	60,22	1	336,92	4	1644,16	5	1,1
Фондоємність продукції	0,07	1	0,11	2	0,12	3	0,12	3	0,19	5	1,1
Фондовіддача основних засобів	14,16	1	9,31	2	8,69	3	8,15	4	5,26	5	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	18,16	3	6,83	5	7,49	4	28,31	2	93,3	1	1,05

Продовження Додатка ЛЗ

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	169	1	139	2	114	3	108	4	58	5	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	150	1	136	2	111	3	105	4	56	5	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	169	1	111	2	95	4	108	3	43	5	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	325400	1	220579	2	190213	3	188416	4	84451	5	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	0,33	2	0,66	5	0,42	3	0,49	4	0,24	1	1,15
Зарплатоємність продукції	7,25	3	5,47	2	3,83	1	16,86	4	27,76	5	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1954,84	5	2000,47	4	2505,67	3	2902,97	2	4020,86	1	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	138,05	5	214,77	4	288,5	3	356,15	2	764,99	1	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	1,08	1	1,04	2	1,01	3	0,96	5	0,98	4	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,63	1	0,43	2	0,34	5	0,38	3	0,36	4	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	1	0,00	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,02	2	0,03	1	0,01	3	-0,04	5	-0,02	4	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,11	4	0,19	1	0,15	2	0,13	3	0,11	4	1,05

Джерело: складено автором

Додаток Л4

Основні показники потенціалу підприємства ТОВ «ПТК Шабо» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	1219892	3	1147234,6	4	1232723,9	2	1261701,7	1	826716,2	5	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	22380	1	16576	2	8997	5	9090	4	9611	3	1,25
Частка основних засобів в активах	16,03	2	16,48	1	13,92	3	12,15	4	11,95	5	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,64	1	0,68	2	0,72	3	0,76	4	0,79	5	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	4,66	4	4,59	5	5,73	3	6,62	1	6,27	2	1,15
Амортизованість продукції	4,48	1	2,69	4	3,46	3	4,42	2	0,55	5	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	66,62	1	76,65	5	71,2	3	74,47	4	67,18	2	1,2
Окупність витрат на збут	4,34	1	3,67	3	3,19	4	2,88	5	3,84	2	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	502	2	897	4	610	3	1164	5	0	1	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	60999	5	44657	4	39058	2	34440	1	41665	3	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	4568	1	1978	2	873	5	1168	3	877	4	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	9802,6	2	532,6	4	1600	3	12302	1	0	5	1,05
Оборотність запасів	1,2	3	0,98	5	1,11	4	1,29	1	1,23	2	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	1,38	5	1,45	4	1,84	3	2,31	1	2,24	2	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	780690,2	3	719823	4	801060,2	2	816186,2	1	675353	5	1,2

Продовження Додатка Л4

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	103,7	3	90,5	4	177,7	1	164,3	2	61	5	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	0	2	0	2	1308,6	1	0	2	0	2	1,15
Матеріаломісткість продукції	58,23	4	33,7	2	51,73	3	75,16	5	10,96	1	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	0,56	5	0,81	4	0,97	2	1,04	1	0,93	3	1,1
Платежі підрядникам	0	1	0	1	0	1	0	1	338352	5	1,05
Амортизація	42421	1	34965	2	29503	3	25876	4	21294	5	1,2
Витрати на оплату праці	83793	5	80787	4	68034	2	68650	3	54151	1	1,25
Відрахування на соціальні заходи	18310	5	17455	4	14828	2	15027	3	12279	1	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0,3	5	0,38	4	0,45	3	0,49	1	0,46	2	1,05
Прибутковість основного капіталу	0,69	5	0,79	4	0,89	2	0,96	1	0,82	3	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0,4	5	0,44	4	2,68	1	0,57	2	0,51	3	1,05
Прибутковість продукції	0,34	5	0,42	4	0,47	3	0,49	2	0,52	1	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	7,32	5	10,17	4	14,55	3	17,7	2	18,61	1	1,15
Капіталоємність продукції	110,33	3	72,31	2	111,41	4	161,24	5	22,49	1	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	81,65	4	61,88	3	18,78	1	137,39	5	20,08	2	1,1
Фондоємність продукції	0,2	5	0,19	4	0,16	3	0,13	2	0,12	1	1,1
Фондовіддача основних засобів	4,96	5	5,15	4	6,39	3	7,64	2	8,62	1	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	32,83	3	27,4	4	50,41	2	78,33	1	10,24	5	1,05

Продовження Додатка Л4

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	587	1	528	2	488	3	452	4	423	5	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	290	1	270	2	209	4	218	3	178	5	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	519	1	506	2	441	3	433	4	423	5	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	1034277	1	951164	2	813982	4	863551	3	646081	5	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	2	0	2	0	2	0	2	1	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	0,27	5	0,23	4	0,16	3	0,15	2	0,14	1	1,15
Зарплатоємність продукції	10,79	4	7,57	2	9,73	3	14,31	5	1,75	1	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1500,3	5	1603,1 5	4	1878	3	2084,13	1	1918,05	2	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	1136,57	2	890,84	5	983,33	4	1059,7	3	1143,55	1	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	1,29	2	1,25	4	1,28	3	1,21	5	1,31	1	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,49	4	0,47	5	0,63	3	0,69	2	0,73	1	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	5	0,00	4	0,01	3	0,03	1	0,02	2	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,07	5	0,11	4	0,14	3	0,17	2	0,23	1	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,23	5	0,27	4	0,28	2	0,28	2	0,34	1	1,05

Джерело: складено автором

Додаток Л5

Основні показники потенціалу підприємства ТОВ «Шампань України» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	204541	3	145862	4	99472	5	226937	1	207455	2	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	36709	1	13677	5	16831	4	21760	2	18104	3	1,25
Частка основних засобів в активах	17,25	5	17,95	4	21,54	2	20,9	3	33,85	1	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,45	2	0,47	5	0,45	2	0,46	4	0,37	1	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	1,92	1	1,26	3	1,17	4	1,71	2	0,7	5	1,15
Амортизованість продукції	0,12	5	1,84	1	1,36	3	0,13	4	1,49	2	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	30,88	4	18,73	3	36,03	5	16,68	1	17,19	2	1,2
Окупність витрат на збут	20,59	4	27,31	3	19,89	5	47,58	1	30,43	2	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	45813	3	89746	5	77508	4	18018	1	19173	2	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	84031	5	30344	1	31394	2	59699	3	73600	4	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	25	5	36	4	265	3	3069	1	1964	2	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	0	4	750	2	535	3	11958	1	0	4	1,05
Оборотність запасів	0,84	3	0,79	4	1,26	1	1,14	2	0,53	5	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	2,37	4	3,27	2	4,71	1	3,18	3	2,21	5	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	184016	1	183274	2	88880	5	100023,1	4	108795	3	1,2

Продовження Додатка Л5

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	0	2	0	2	0	2	0	2	105,4	1	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	0	3	0	3	62	2	213,4	1	0	3	1,15
Матеріаломісткість продукції	1,17	1	15,3	5	12,45	4	1,54	2	6,21	3	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	1,01	2	0,38	4	0,24	5	1,02	1	0,66	3	1,1
Платежі підрядникам	0	1	0	1	0	1	19285	5	4944,3	4	1,05
Амортизація	24847	1	8748	5	11409	4	14700	3	15197	2	1,2
Витрати на оплату праці	5562	2	6432	4	4618	1	6341	3	7873	5	1,25
Відрахування на соціальні заходи	1227	2	1444	4	1026	1	1392	3	1721	5	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0,21	1	0,07	4	0,05	5	0,21	1	0,09	3	1,05
Прибутковість основного капіталу	0,7	1	0,23	3	0,13	5	0,57	2	0,21	4	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0,31	1	0,1	4	0,06	5	0,3	2	0,15	3	1,05
Прибутковість продукції	0,76	1	0,29	4	0,18	5	0,72	2	0,42	3	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	9,59	2	3,17	3	2,19	5	12,48	1	2,74	4	1,15
Капіталоємність продукції	5,5	1	80,31	5	60,95	4	7,25	2	43,89	3	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	3,75	1	60,17	5	45,88	4	5,22	2	27,92	3	1,1
Фондоємність продукції	0,39	1	0,6	3	0,67	4	0,48	2	1,15	5	1,1
Фондовіддача основних засобів	2,58	1	1,67	3	1,49	4	2,1	2	0,87	5	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	1,18	5	5,84	1	2,98	3	1,57	4	4,07	2	1,05

Продовження Додатка Л5

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	112	1	99	2	79	5	85	4	98	3	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	6	3	7	2	8	1	6	3	6	3	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	112	1	99	2	79	5	85	4	98	3	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	214478	1	197300	2	153328	5	159520	4	192972	3	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	0,09	2	0,27	4	0,33	5	0,08	1	0,2	3	1,15
Зарплатоємність продукції	0,13	1	1,94	5	1,18	4	0,16	2	0,99	3	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1079,26	2	821,27	4	1049,87	3	1515,41	1	752,06	5	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	737,52	5	910,57	4	1303,37	3	1332,02	2	1470,25	1	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	5,52	3	4,55	5	5,07	4	14,32	1	6,03	2	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	3,19	3	3,16	4	3,99	2	9,83	1	2,85	5	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	3	0,02	4	0,04	2	0,11	1	0,02	4	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0,03	5	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,82	3	0,78	5	0,8	4	0,93	1	0,83	2	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,86	3	0,83	5	0,85	4	0,95	1	0,9	2	1,05

Джерело: складено автором

Додаток Л6

Основні показники потенціалу підприємства ТОВ «Винхол Оксамитне» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	86115,2	1	20513	5	39749	2	39385	3	27392	4	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	5473	1	614	2	65	5	241	4	447	3	1,25
Частка основних засобів в активах	8,9	1	8,59	2	6,3	3	5,52	4	3,84	5	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,68	1	0,74	2	0,8	3	0,84	4	0,88	5	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	7,57	1	2,13	5	5,27	4	7,2	3	7,21	2	1,15
Амортизованість продукції	0,03	5	0,08	1	0,04	3	0,04	3	0,06	2	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	67,87	5	63,49	3	65,18	4	62,51	2	61,05	1	1,2
Окупність витрат на збут	14,99	1	3,86	4	3,82	5	4,35	3	6,59	2	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	46398,1	4	51484	5	30914	3	20218	1	20523	2	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	950	2	1353,7	5	92,9	1	1078,8	4	1067,2	3	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,05
Оборотність запасів	1,6	1	0,39	5	0,84	4	1,15	2	0,97	3	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	2,2	4	1,64	5	2,72	3	3,16	2	3,31	1	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	78798,5	1	12257,3	5	15361	4	21620,1	2	16708,9	3	1,2

Продовження Додатка Л6

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	18,9	3	21	2	25	1	0	4	0	4	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	196	1	196	1	17,6	3	0	4	0	4	1,15
Матеріаломісткість продукції	0,88	5	0,43	2	0,28	1	0,43	2	0,55	4	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	0,03	3	0,02	5	0,06	1	0,04	2	0,03	3	1,1
Платежі підрядникам	162,5	3	164	4	0	1	195	5	0	1	1,05
Амортизація	3001,3	1	2407,2	2	2098,8	3	1875,6	4	1673,7	5	1,2
Витрати на оплату праці	5467,1	4	4506,3	2	4706,2	3	5613,2	5	3929,8	1	1,25
Відрахування на соціальні заходи	1208,5	5	989,5	2	1036	3	1072,4	4	813,5	1	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0,02	1	0	5	0,01	2	0,01	2	0,01	2	1,05
Прибутковість основного капіталу	0,08	1	0,01	5	0,03	2	0,03	2	0,02	4	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0,03	1	0	5	0,01	2	0,01	2	0,01	2	1,05
Прибутковість продукції	0,03	1	0,01	4	0,02	2	0,02	2	0,01	4	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	0,84	1	0,1	5	0,43	3	0,46	2	0,26	4	1,15
Капіталоємність продукції	1,31	1	3,43	5	1,87	3	1,61	2	2,71	4	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	0,88	1	3,43	5	1,7	2	1,73	3	2,54	4	1,1
Фондоємність продукції	0,11	1	0,47	5	0,19	4	0,14	2	0,14	2	1,1
Фондовіддача основних засобів	9,29	1	2,14	5	5,3	4	7,25	3	7,26	2	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,03	1	0,01	4	0,02	2	0,02	2	0,01	4	1,05

Продовження Додатка Л6

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	75	1	56	2	46	3	44	4	37	5	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	75	1	56	2	46	3	44	4	37	5	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	75	1	46	2	42	3	37	4	28	5	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	149475	1	90511	2	80640	3	74592	4	55680	5	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	2,17	1	19,15	5	5,23	2	6,54	3	9,03	4	1,15
Зарплатоємність продукції	0,07	1	0,19	5	0,11	2	0,14	3	0,16	4	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1147,89	1	362,85	5	859,15	3	892,01	2	740,32	4	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	399,93	5	583,97	4	710,96	2	673,89	3	723,47	1	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	1,68	5	2,52	4	5,93	1	5,92	2	5,05	3	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,91	5	0,98	4	3,75	2	4,05	1	3,52	3	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	5	0,55	4	3,25	1	2,77	2	1,95	3	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0	1	0,01	3	0	1	0,01	3	0,01	3	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,4	5	0,55	4	0,83	3	0,83	2	0,8	1	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,46	5	0,64	4	0,84	2	0,84	2	0,81	1	1,05

Джерело: складено автором

Додаток Л7

Основні показники потенціалу підприємства ТОВ «Агро-Дар» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	48656	4	55858	3	80421	1	59962	2	43300	5	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	4054	4	9562	1	8838	2	3504	5	4325	3	1,25
Частка основних засобів в активах	27,31	4	25,87	5	30,49	1	29,11	3	29,82	2	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	4	0,61	2	0,58	1	0,62	3	0,63	4	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	1,83	4	1,98	2	2,47	1	1,85	3	1,33	5	1,15
Амортизованість продукції	0,04	3	0,04	3	0,04	3	0,07	2	0,1	1	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	64,51	1	66,38	3	65,12	2	68,94	5	67,32	4	1,2
Окупність витрат на збут	9,89	4	13,18	2	10,87	3	7,06	5	34,12	1	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	26385	3	20156	1	23738	2	30414	4	34724	5	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	4466	1	10486	5	10069	4	7818,5	3	7521,4	2	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	633	1	0	2	0	2	0	2	0	2	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	918	1	0	2	0	2	0	2	0	2	1,05
Оборотність запасів	1,25	3	1,3	2	1,77	1	1,19	4	0,85	5	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	1,43	4	1,44	2	1,48	1	1,44	2	1,3	5	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	38212	4	50666	2	72212,2	1	48354,6	3	31542	5	1,2

Продовження Додатка Л7

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	0	2	0	2	0	2	0	2	42,8	1	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Матеріаломісткість продукції	0,69	1	0,83	5	0,81	4	0,73	3	0,71	2	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	0,01	2	0	4	0	4	0,01	2	0,03	1	1,1
Платежі підрядникам	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,05
Амортизація	3332	4	2509,3	5	3407,6	3	4444	1	4236	2	1,2
Витрати на оплату праці	4604	1	5037,6	2	5336,4	3	8076,6	5	6676,9	4	1,25
Відрахування на соціальні заходи	1036	1	1095,5	2	1165,2	3	1848,6	5	1525,5	4	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0	2	0	2	0	2	0	2	0,01	1	1,05
Прибутковість основного капіталу	0	2	0	2	0	2	0	2	0,01	1	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0	2	0	2	0	2	0	2	0,02	1	1,05
Прибутковість продукції	0	2	0	2	0	2	0	2	0,03	1	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	0,07	4	0,09	2	0,08	3	0,06	5	0,26	1	1,15
Капіталоємність продукції	1,5	3	1,56	4	1,1	1	1,48	2	2,18	5	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	1,07	4	1,01	3	0,73	1	0,98	2	1,47	5	1,1
Фондоємність продукції	0,73	4	0,78	5	0,34	1	0,49	2	0,66	3	1,1
Фондовіддача основних засобів	1,37	4	1,29	5	2,9	1	2,06	2	1,51	3	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	0	2	0	2	0	2	0	2	0,02	1	1,05

Продовження Додатка Л7

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	95	2	94	3	87	5	105	1	89	4	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	94	2	94	2	87	5	105	1	89	4	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	95	2	94	3	87	5	100	1	89	4	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	189335	2	178049	3	165048	4	198187	1	146545	5	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	18,49	2	23,04	4	19,79	3	28,94	5	6,13	1	1,15
Зарплатоємність продукції	0,1	2	0,1	2	0,07	1	0,15	4	0,19	5	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	512,17	4	578,61	2	904,94	1	571,06	3	486,52	5	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	538,65	5	608	4	766,73	2	691,64	3	859,97	1	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	0,77	1	0,71	2	0,69	4	0,7	3	0,69	4	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,21	3	0,22	2	0,23	1	0,21	3	0,16	5	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	1	0,00	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0,03	5	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	-0,49	1	-0,64	3	-0,69	5	-0,64	3	-0,58	2	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,04	1	0,04	1	0,03	4	0,03	4	0,04	1	1,05

Джерело: складено автором

Додаток Л8

Основні показники потенціалу підприємства ФГ «Кулевча» у 2018-2022 рр.

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 1. Виробництво та збут продукції											
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ	120877	2	81306	4	82940	3	128810	1	73702	5	1,2
Капітальні інвестиції в матеріальні активи (без ПДВ)	11832	5	14014	4	18749	2	18006	3	72358	1	1,25
Частка основних засобів в активах	19,8	5	22,19	4	25,12	3	34,28	1	30,24	2	1,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	2	0,33	2	0,35	4	0,32	1	0,37	5	1,05
Коефіцієнт виробничої віддачі необоротних активів	1,2	4	1,3	3	0,76	5	1,7	1	1,55	2	1,15
Амортизованість продукції	0,6	3	1,55	2	13,6	1	0,38	4	0,21	5	1,15
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	6,76	2	33,94	5	5,47	1	7,05	3	26,6	4	1,2
Окупність витрат на збут	82,51	3	50,49	4	84,87	2	112,12	1	29,83	5	1,1
Розділ 2. Запаси підприємства											
Запаси незавершеного виробництва на кінець року	60001	5	49544	4	24923	1	28637	2	40723	3	1,2
Запаси готової продукції на кінець року	14335	3	10314	2	7742	1	19575	4	36775	5	1,15
Запаси товарів та послуг для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	0	2	0	2	0	2	2622	1	0	2	1,15
Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) на кінець року	0	2	0	2	0	2	2622	1	0	2	1,05
Оборотність запасів	1,06	3	0,99	4	0,73	5	1,46	1	1,2	2	1,2
Коефіцієнт покриття запасів	1,31	4	1,4	3	1,28	5	1,85	2	2,3	1	1,25
Розділ 3. Витрати підприємства											
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ), усього по підприємству	60447	2	47885	4	44361	5	63418	1	50989	3	1,2

Продовження Додатка Л8

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - комп'ютери, вироби електронні та оптичні	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) - послуги з комп'ютерного програмування, консультування та послуги супутні	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Матеріаломісткість продукції	4,04	3	28,01	4	77,41	5	2,48	2	1,43	1	1,15
Прибутковість матеріальних витрат	0,43	3	0,03	5	0,18	4	0,71	2	0,8	1	1,1
Платежі підрядникам	2051	5	1394	4	0	1	0	1	0	1	1,05
Амортизація	6027	4	6496	2	6289	3	5141	5	10824	1	1,2
Витрати на оплату праці	5157	2	5630	4	4475	1	5296	3	5898	5	1,25
Відрахування на соціальні заходи	1117	2	1221	4	963	1	1151	3	1288	5	1,15
Розділ 4. Економічна ефективність діяльності підприємства											
Ресурсорентабельність підприємства	0,21	2	0,02	5	0,04	4	0,21	2	0,22	1	1,05
Прибутковість основного капіталу	0,04	5	0,05	4	0,11	3	0,48	1	0,48	1	1,05
Прибутковість оборотного капіталу	0,02	4	0,02	4	0,07	3	0,37	2	0,38	1	1,05
Прибутковість продукції	0,32	3	0,02	5	0,11	4	0,43	2	0,53	1	1,15
Прибутковість амортизаційних відрахувань	2,86	3	0,58	5	1,05	4	4,57	2	5,46	1	1,15
Капіталоємність продукції	8,11	2	56,49	4	363,12	5	8,47	3	5,23	1	1,05
Капіталоємність продукції з оборотного капіталу	38,15	4	37,9	3	216,65	5	4,72	2	3,01	1	1,1
Фондоємність продукції	0,51	3	0,47	2	0,74	5	0,41	1	0,55	4	1,1
Фондовіддача основних засобів	1,98	3	2,13	2	1,35	5	2,41	1	1,83	4	1,05
Коефіцієнт рентабельності продажів	1,73	3	0,9	5	14,24	1	1,75	2	1,14	4	1,05

Продовження Додатка Л8

Назва показника	2018	Ранг	2019	Ранг	2020	Ранг	2021	Ранг	2022	Ранг	Коеф.
Розділ 5. Трудові ресурси											
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	96	1	96	1	68	4	71	3	64	5	1,05
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб - виробництво виноградних вин	9	1	6	2	6	2	6	2	6	2	1,15
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	96	1	96	1	42	5	69	3	64	4	1,05
Кількість відпрацьованих годин працівниками (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), людино-годин	190784	1	188800	2	84084	5	137552	3	127168	4	1,1
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1,15
Капіталоємність по фонду заробітної плати	0,08	1	1,26	5	0,39	4	0,09	2	0,09	2	1,15
Зарплатоємність продукції	0,16	2	13,91	5	6,73	4	0,2	3	0,13	1	1,05
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	2130,64	3	1519,4	4	1462,82	5	3196,3	2	3241,48	1	1,25
Фондоозброєність праці одного працівника	1049,17	5	1070,2 6	4	1649,62	3	1985,92	2	2708,3	1	1,05
Розділ 6. Фінанси											
Коефіцієнт покриття	2,28	4	2,15	5	2,39	3	2,43	2	3,9	1	1,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,73	5	0,77	3	0,76	4	1,14	2	2,23	1	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	2	0,00	3	0	3	0,04	1	0	3	1,15
Коефіцієнт капіталізації	0,01	2	0,01	2	0,01	2	0,01	2	0	1	1,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,45	5	0,43	4	0,46	3	0,57	2	0,73	1	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,61	5	0,66	4	0,7	2	0,75	2	0,83	1	1,05

Джерело: складено автором

Додаток М1

Індикатори потенціалу підприємства ПрАТ «Вікторія» у 2018-2022 рр.

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	66,03	46,61	58,17	54,75	69,13	34,11
2019	59,24	70,71	57,45	64,93	58,00	58,93
2020	56,39	33,39	55,05	20,14	41,63	79,46
2021	37,91	70,71	60,46	62,73	60,00	4,29
2022	40,22	32,86	74,52	50,00	52,63	100,0

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Вікторія»

Додаток М2

Індикатори потенціалу підприємства ПАТ «Одесавинпром» у 2018-2022 рр.

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	66,71	40,71	54,57	82,64	78,75	67,86
2019	41,17	65,71	71,27	70,49	74,50	63,75
2020	67,93	71,61	66,35	55,09	67,25	70,18
2021	46,20	34,11	55,41	34,95	38,88	60,36
2022	30,84	37,86	60,70	22,45	19,38	8,77

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Одесавинпром»

Додаток М3

Індикатори потенціалу підприємства ПрАТ «Харчовик» у 2018-2022 рр.

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	53,53	95,71	43,27	85,19	68,88	84,82
2019	52,45	63,21	51,68	62,62	57,75	91,25
2020	50,00	48,93	74,64	65,28	58,38	62,32
2021	59,24	33,21	55,29	32,41	47,75	50,36
2022	37,64	20,18	63,94	12,38	46,00	50,71

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Харчовик»

Додаток М4**Індикатори потенціалу підприємства ТОВ «ПТК Шабо» у 2018-2022 рр.**

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	81,11	49,11	43,99	12,27	62,63	35,54
2019	43,07	28,93	49,4	32,41	55,13	34,11
2020	43,48	41,61	77,4	62,38	44,63	62,68
2021	47,42	74,64	63,22	67,36	51,5	70,18
2022	34,92	55,71	47,22	75,58	53,38	95,89

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ПТК Шабо»

Додаток М5**Індикатори потенціалу підприємства ТОВ «Шампань України» у 2018-2022 рр.**

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	47,42	25,36	83,29	87,62	77,75	41,07
2019	37,5	49,46	40,99	37,38	52,75	26,25
2020	30,3	67,32	55,41	14,81	37,13	55,18
2021	69,57	78,57	58,41	75,23	65,00	100,0
2022	68,07	33,04	44,35	37,38	54,75	58,39

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Шампань України»

Додаток М6**Індикатори потенціалу підприємства ТОВ «Винхол Оксамитне» у 2018-2022 рр.**

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	74,46	69,64	53,0	100,0	89,50	17,86
2019	49,73	31,43	56,13	5,09	46,75	29,46
2020	34,10	69,64	68,51	59,95	63,88	84,11
2021	44,02	78,93	36,06	70,02	48,00	74,82
2022	50,82	78,93	52,52	44,68	30,63	65,36

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Винхол Оксамитне»

Додаток М7

Індикатори потенціалу підприємства ТОВ «Агро-Дар» у 2018-2022 рр.

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	37,91	69,46	77,28	52,20	63,75	73,57
2019	59,78	66,96	58,05	52,66	58,88	83,39
2020	81,11	75,54	63,70	82,29	50,88	59,64
2021	37,09	53,75	60,22	67,01	69,13	63,39
2022	46,33	35,89	65,50	70,14	41,63	65,54

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Агро-Дар»

Додаток М8

Індикатори потенціалу підприємства ФГ «Кулевча» у 2018-2022 рр.

Роки	Індикатори потенціалу підприємства					
	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси
2018	43,48	44,82	61,78	45,02	80,63	30,18
2019	36,82	53,39	44,71	27,31	55,13	37,86
2020	60,05	57,14	63,70	27,20	33,50	53,93
2021	77,31	78,93	71,51	79,98	67,25	79,11
2022	35,19	62,86	71,15	77,78	67,63	91,79

Джерело: розроблено автором на основі даних ФГ «Кулевча»

Додаток Н

Динаміка розміру графоаналітичних моделей виноробних підприємств за період 2018-2022 рр



Джерело: складено автором

Основні компоненти фінансового плану підприємств цифрової економіки

Цифровий фінансовий аналіз та звітність

- Включає цифрові інструменти та методи збору, аналізу та формування фінансових звітів. Підхід дозволяє менеджерам приймати аргументовані рішення щодо фінансового планування, засновані на точній інформації про фінансове планування

Цифровий бюджет та прогноз

- Припускає використання цифрових інструментів для створення бюджетів, управління та прогнозування фінансових показників. Підхід фінансового планування дає можливість менеджерам створити точну та чітку бюджетну політику; прийняти адекватні рішення щодо розподілу ресурсів

Цифрове управління ризиками

- Передбачає використання цифрових інструментів і методів, які дають змогу виявити, оцінити та управляти фінансовими ризиками. Підхід фінансового планування дає можливість менеджерам швидше виявити потенційний ризик та вживати відповідних заходів з метою мінімізації загроз

Цифрові інвестиції

- Передбачають використання технологій управління інвестиціями та оптимізації доходів. Підхід фінансового планування дає змогу фахівцям прийняти адекватні рішення щодо формування інвестиційного потенціалу та краще керувати портфелем інвестицій

Драйвери цифрової стратегії управління виноробними підприємствами

Джерело: складено автором

Додаток С

Методика дорожньої карти розвитку системи управління виноробними підприємствами в цифровій економіці

Інструменти	Сенсове навантаження цілей та задач
Стратегія цифрового управління	
Цілі та задачі цифрової системи управління підприємствами	Збільшення продуктивності та ефективності виробництва винограду і вина
	Підвищення якості продукції та зниження витрат на виробництво
	Автоматизація процесу виробництва та управління складом
	Поліпшення логістики та розподілу продукції на ринку
	Обстеження ринку вина, аналіз конкурентів та споживачів для визначення інновацій в маркетингових стратегіях
	Поліпшення взаємодії з клієнтами, включаючи продаж та маркетинг
	Організація та автоматизація обліку, звітності та фінансового управління
Методичні інструменти оцінки цифрової зрілості підприємств	
Метод управління інформаційними системами	Виявлення проблемних зон підприємств у сфері обробки даних; виконується внутрішніми чи зовнішніми експертами з цифрової економіки
Метод опитування та інтерв'ю	Проведення опитування співробітників щодо того, якими технологіями користується менеджмент та з якими проблемами стикається бізнес
Метод аналізу бізнес-процесів	Аналіз процесів в системі управління підприємствами, які потребують автоматизації та впровадження цифрових платформ для вдосконалення процесів бізнесу
Метод аналізу даних	Обґрунтування та аналіз даних, технологічних рішень та результативності менеджменту виноробних підприємств в контексті цифрової економіки
Метод порівняння конкурентів	Порівняння цифрових інструментів та платформ конкурентів з метою поліпшення конкурентоздатності виноробних підприємств
Метод оцінки готовності до цифрової трансформації	Аналіз цифрової зрілості компанії для впровадження цифрових технологій та виявлення ризиків. Для впровадження цифрових інструментів рекомендуються консультації з експертами, оцінка специфіки, потреб бізнесу та ринків; аналіз ринків при вибір цифрових засобів
Концепція задачі оптимізації потенціалу підприємств	Визначення індикаторів та векторів оптимізації потенціалу підприємства. Для впровадження цифрових інструментів підприємствам пропонується проаналізувати можливості розвитку та результативність трансформації в умовах інвестицій у цифровий розвиток

Продовження Додатка С

Інструменти	Сенсове навантаження цілей та задач
Методи діагностики цифрових інструментів	
Метод аналізу процесів бізнесу	Аналіз процесів бізнесу, що дозволяє виявити вузькі місця виготовлення вин та визначити інструменти покращення системи управління та ефективності виробництва
Метод бенчмаркінгу	Порівняння системи управління підприємствами із вимогами галузі чи конкурентів; визначення необхідних інструментів з метою досягнення оптимального результату в бізнесі
Метод аналізу даних	Збирання, обробка, аналіз даних, отриманих в управлінському процесі; виявлення шляхів покращення потенціалу бізнесу
Метод тестування інструментів	Оцінка ефективності використання цифрових інструментів в системі управління; порівняння показників підприємств з альтернативними рішеннями
Метод експертного аналізу	Підбір експертів, які аналізують систему управління виробництва вин та виробляють рекомендації щодо покращення потенціалу бізнесу
Комплексна діагностика	Комплексний аналіз менеджменту та бізнесу; передбачає збирання та аналіз даних, експертний аналіз, тестування цифрових інструментів за вимогами виноробних підприємств
Інструменти цифрового управління підприємствами	
Цифрова стратегія управління	Переведення бізнесу на цифрові технології; вибір стратегії зростання ефективності та зростання прибутку. Кожну частину стратегії менеджери пов'язують із кінцевими цілями та результативними показниками. Без цілей розвитку та досягнення ефективності цифрова стратегія управління не досягає бажаного результату
Цифрові платформи та методи трансформації інфраструктури бізнесу	Використання цифрових техніки та технологій з метою автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Підбирає відповідні цифрові платформи та інфраструктури в довгострокових стратегіях розвитку
Аналітика та дані	Використання інструментів аналітики та обробки даних з метою обґрунтування рішень та оптимізації бізнес-процесів; алгоритми аналізу та обробки даних
Комунікації	Взаємозв'язок компаній і клієнтів; впровадження каналів для спілкування зі замовниками та для відповіді на запити; включаючи чат-боти, онлайн-чати та цифровий зв'язок
Стратегії зростання	Визначення ключового напрямку розвитку компанії; обґрунтування відповідних інструментів та технологій для досягнення мети у стратегіях зростання на базі цифрових технологій

Продовження Додатка С

Інструменти	Сенсове навантаження цілей та задач
Впровадження нових технологій	Інтеграція новітніх технологій, інструментів у бізнесові процеси компанії включає блокчейн-технології, штучний інтелект, машинне навчання та інші інноваційні технології
Кібербезпека	Забезпечення безпеки компанії та клієнтів у цифровому середовищі. Необхідним є розроблення кібербезпечної стратегії та відповідних засобів захисту від кіберзагроз
Управління персоналом	Розвиток цифрової культури компанії, вдосконалення процесів навчання персоналу новітніми технологіями та інструментами; створення програми підготовки персоналу та підвищення кваліфікації; встановлення показників оцінки ефективності робочого місця
Оцінка цифрових інструментів у виробництві, менеджменті, маркетингу, продажу, контролі відносин із клієнтами	Огляд цифрового інструменту, що визначається цілями компанії; розміром бюджету та бізнесу; оцінкою користувачів; використанням інструментів у системі. Після вибору цифрового інструменту аналізуються поставлені задачі та виробляється рішення щодо розвитку системи управління підприємствами
Алгоритм цифровізації системи управління підприємствами	
Визначення потреб	Визначення задач та цільових показників формування цифрових інфраструктур, орієнтуючись на бізнес-потреби підприємств
Управління інфраструктурою	Аналіз поточного стану інфраструктури, виявлення несправностей, проблем, вузьких ділянок, що впливають на впровадження цифрових технічних рішень та визначення пропускної спроможності
Дизайн мереж	Розробка планів мереж, що враховують цифрові системи виконання завдань у мережі; внесення рекомендацій щодо технічних рішень; закупівля та монтаж обладнання і серверів; підключення до мережі
Закупівля та монтаж обладнання	Придбання обладнання та його встановлення на місце включає встановлення серверів, компонування та іншої техніки, необхідної для підключення всіх пристроїв до мережі.
Створення програмного забезпечення	Встановлення обладнання та створення відповідної програми, у тому числі системи управління базою даних, програми контролю роботи процесорів та операційних систем
Встановлення системи безпеки	Захист цифрової інфраструктури від зовнішніх атак і вірусів; встановлення системи безпеки та планування заходів безпеки
Навчання та тестування	Перевірка інфраструктури та навчання співробітників, які користуватимуться новою системою

Продовження Додатка С

Інструменти	Сенсове навантаження цілей та задач
Методи професійної підготовки персоналу в умовах цифровізації	
Допомога та підтримка	Моніторинг системи інформаційного забезпечення. З метою забезпечення нормального функціонування системи управління підприємствами виконується обслуговування ПЗ та оновлення бази даних відповідно до зміни потреб бізнесу
Навчання за завданнями та заняттями	Опанування цифрових технологій для розв'язання управлінських задач підприємств через створення на сайті лід-магнітів; проведення веб-конференцій. Оптимізація процесів за допомогою онлайн-інструментів. Метод дозволяє отримати досвід використання цифрових технологій та одразу застосувати їх на практиці самостійно
Навчання за допомогою онлайн-курсів та вебінарів	Реклама та вибір онлайн-курсів, вебінарів з цифровими технологіями менеджменту, маркетингу, продажу, управління проектами, інших напрямів бізнесу. Менеджер отримує досвід і знання професіоналів, яким буде надано практичний посібник із правильного застосування цифрових технологій в управлінні виноробними підприємствами
Навчання за допомогою індивідуальних консультацій	Менеджери можуть звернутися до фахівців із цифрових технологій та отримати консультації, рекомендації щодо використання на виноробній компанії. Методика підходить до вирішення конкретних завдань, а експерти розроблять індивідуальний план дій
Система моніторингу ефективного використання цифрових інструментів	
Моніторинг ефективності виконання цифрової стратегії управління підприємствами та відповідності поточним тенденціям ринку	Оцінка ефективності роботи сайтів та цифрових комунікаційних каналів
	Оцінка ефективності цифрового інструменту у розрізі системи контент-менеджменту, автоматичної системи запасів, замовлення та постачання, комерційної системи CRM
	Моніторинг індикаторів щодо ефективного використання потенціалу виноробних підприємств
	Аналітика поведінки клієнтів сайту, зокрема retention-маркетинг; причин відсутності товарів та послуг; поточного ринку та аналіз конкуренції
	Експертиза ефективності цифрового маркетингу та розробка маркетингової стратегії на основі отриманих відомостей
	Моніторинг реагування покупців на цифрові товари та послуги та оцінка можливих ризиків безпеки та конфіденційності

Продовження Додатка С

Інструменти	Сенсове навантаження цілей та задач
Система моніторингу ефективного використання цифрових інструментів	
Моніторинг ефективності виконання цифрової стратегії управління підприємствами та відповідності поточним тенденціям ринку	Автоматизоване управління даними та обліковими системами, що дозволяє аналізувати зібрану інформацію та дати рекомендації для оптимізації процесу та стратегій
	Моніторинг впровадження прогнозних і оптимізаційних алгоритмів та конфігурації цифрової стратегії. Розробка рекомендацій для збільшення ефективності управління

Джерело: складено автором

Звіт про результати (на прикладі ПрАТ «Вікторія»)

Microsoft Excel 16.0 Звіт про результати

Аркуш: [ПрАТ «Вікторія».xlsx]Лист1

Звіт створено: 03.06.2024 22:06:10

Результат: Розв'язувач звівся до поточного розв'язання.

Усі обмеження дотримані.

Модуль розв'язувача

Модуль: За методом зведеного градієнта

Час розв'язання: 1,531 Секунди.

Ітерації: 58 Підзадачі: 0

Параметри модуля розв'язувача

Максимальний час 100 сек, Ітерації 100,

Precision 0,000001

Конвергенція 0,0001, Розмір сукупності 100, Випадкове початкове значення 0, Передні похідні, Обов'язкові межі

Максимальна кількість підзадач: Без обмежень, Максимальна кількість цілочислових розв'язань Без обмежень, Похибка цілого числа 5%, Розв'язання без цілочислових обмежень, Вважати не від'ємним

Клітинка цільової функції (Максимум)

Клітинка	Назва	Вихідне значення	Остаточне значення
\$O\$12		0,00	49244,31

Клітинки змінних

Клітинка	Назва	Вихідне значення	Остаточне значення	Ціле число
\$B\$12	Виробництво та збут продукції	0,00	38,80	Продовжити
\$C\$12	Запаси	0,00	30,00	Продовжити
\$D\$12	Витрати	0,00	100,00	Продовжити
\$E\$12	Економічна ефективність діяльності підприємства	0,00	30,00	Продовжити
\$F\$12	Трудові ресурси	0,00	30,00	Продовжити
\$G\$12	Фінанси	0,00	100,00	Продовжити
\$B\$13	Виробництво та збут продукції	0,00	30,00	Продовжити
\$C\$13	Запаси	0,00	30,00	Продовжити
\$D\$13	Витрати	0,00	100,00	Продовжити
\$E\$13	Економічна ефективність діяльності підприємства	0,00	30,00	Продовжити
\$F\$13	Трудові ресурси	0,00	30,00	Продовжити
\$G\$13	Фінанси	0,00	98,89	Продовжити
\$B\$14	Виробництво та збут продукції	0,00	30,00	Продовжити
\$C\$14	Запаси	0,00	50,68	Продовжити
\$D\$14	Витрати	0,00	50,73	Продовжити
\$E\$14	Економічна ефективність діяльності підприємства	0,00	30,00	Продовжити
\$F\$14	Трудові ресурси	0,00	84,31	Продовжити
\$G\$14	Фінанси	0,00	40,34	Продовжити
\$B\$15	Виробництво та збут продукції	0,00	30,00	Продовжити
\$C\$15	Запаси	0,00	76,42	Продовжити
\$D\$15	Витрати	0,00	30,00	Продовжити
\$E\$15	Економічна ефективність діяльності підприємства	0,00	30,00	Продовжити
\$F\$15	Трудові ресурси	0,00	99,68	Продовжити
\$G\$15	Фінанси	0,00	30,00	Продовжити
\$B\$16	Виробництво та збут продукції	0,00	79,84	Продовжити
\$C\$16	Запаси	0,00	76,76	Продовжити
\$D\$16	Витрати	0,00	30,00	Продовжити
\$E\$16	Економічна ефективність діяльності підприємства	0,00	66,63	Продовжити
\$F\$16	Трудові ресурси	0,00	67,00	Продовжити
\$G\$16	Фінанси	0,00	30,00	Продовжити
\$B\$17	2023 (оптимум) Виробництво та збут продукції	0,00	88,43	Продовжити

Продовження Додатка Т

\$C\$17	2023 (оптимум) Запаси	0,00	30,00	Продовжити
\$D\$17	2023 (оптимум) Витрати	0,00	62,80	Продовжити
\$E\$17	2023 (оптимум) Економічна ефективність діяльності підприємства	0,00	65,92	Продовжити
\$F\$17	2023 (оптимум) Трудові ресурси	0,00	30,00	Продовжити
\$G\$17	2023 (оптимум) Фінанси	0,00	64,42	Продовжити

Обмеження

Клітинка	Назва	Значення клітинки	Формула	Стан	Допуск
\$B\$18	Виробництво та збут продукції	297,07	\$B\$18<=\$B\$9	Зв'язування	0
\$C\$18	Запаси	293,85	\$C\$18<=\$C\$9	Зв'язування	0
\$D\$18	Витрати	373,53	\$D\$18<=\$D\$9	Зв'язування	0
\$E\$18	Економічна ефективність діяльності підприємства	252,55	\$E\$18<=\$E\$9	Зв'язування	0
\$F\$18	Трудові ресурси	340,99	\$F\$18<=\$F\$9	Зв'язування	0
\$G\$18	Фінанси	363,65	\$G\$18<=\$G\$9	Зв'язування	0
\$H\$12		328,80	\$H\$12<=\$H\$3	Зв'язування	0
\$H\$13		318,89	\$H\$13<=\$H\$4	Без зв'язування	50,37037037
\$H\$14		286,06	\$H\$14<=\$H\$5	Зв'язування	0
\$H\$15		296,10	\$H\$15<=\$H\$6	Зв'язування	0
\$H\$16		350,23	\$H\$16<=\$H\$7	Зв'язування	0
\$H\$17	2023 (оптимум)	341,57	\$H\$17<=\$H\$8	Зв'язування	0
\$B\$12	Виробництво та збут продукції	38,80	\$B\$12>=30	Без зв'язування	8,80
\$C\$12	Запаси	30,00	\$C\$12>=30	Зв'язування	0,00
\$D\$12	Витрати	100,00	\$D\$12>=30	Без зв'язування	70,00
\$E\$12	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$12>=30	Зв'язування	0,00
\$F\$12	Трудові ресурси	30,00	\$F\$12>=30	Зв'язування	0,00
\$G\$12	Фінанси	100,00	\$G\$12>=30	Без зв'язування	70,00
\$B\$13	Виробництво та збут продукції	30,00	\$B\$13>=30	Зв'язування	0,00
\$C\$13	Запаси	30,00	\$C\$13>=30	Зв'язування	0,00
\$D\$13	Витрати	100,00	\$D\$13>=30	Без зв'язування	70,00
\$E\$13	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$13>=30	Зв'язування	0,00
\$F\$13	Трудові ресурси	30,00	\$F\$13>=30	Зв'язування	0,00
\$G\$13	Фінанси	98,89	\$G\$13>=30	Без зв'язування	68,89
\$B\$14	Виробництво та збут продукції	30,00	\$B\$14>=30	Зв'язування	0,00
\$C\$14	Запаси	50,68	\$C\$14>=30	Без зв'язування	20,68
\$D\$14	Витрати	50,73	\$D\$14>=30	Без зв'язування	20,73
\$E\$14	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$14>=30	Зв'язування	0,00
\$F\$14	Трудові ресурси	84,31	\$F\$14>=30	Без зв'язування	54,31
\$G\$14	Фінанси	40,34	\$G\$14>=30	Без зв'язування	10,34
\$B\$15	Виробництво та збут продукції	30,00	\$B\$15>=30	Зв'язування	0,00
\$C\$15	Запаси	76,42	\$C\$15>=30	Без зв'язування	46,42
\$D\$15	Витрати	30,00	\$D\$15>=30	Зв'язування	0,00
\$E\$15	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$15>=30	Зв'язування	0,00
\$F\$15	Трудові ресурси	99,68	\$F\$15>=30	Без зв'язування	69,68
\$G\$15	Фінанси	30,00	\$G\$15>=30	Зв'язування	0,00
\$B\$16	Виробництво та збут продукції	79,84	\$B\$16>=30	Без зв'язування	49,84
\$C\$16	Запаси	76,76	\$C\$16>=30	Без зв'язування	46,76
\$D\$16	Витрати	30,00	\$D\$16>=30	Зв'язування	0,00
\$E\$16	Економічна ефективність діяльності підприємства	66,63	\$E\$16>=30	Без зв'язування	36,63
\$F\$16	Трудові ресурси	67,00	\$F\$16>=30	Без зв'язування	37,00
\$G\$16	Фінанси	30,00	\$G\$16>=30	Зв'язування	0,00
\$B\$17	2023 (оптимум) Виробництво та збут продукції	88,43	\$B\$17>=30	Без зв'язування	58,43
\$C\$17	2023 (оптимум) Запаси	30,00	\$C\$17>=30	Зв'язування	0,00
\$D\$17	2023 (оптимум) Витрати	62,80	\$D\$17>=30	Без зв'язування	32,80
\$E\$17	2023 (оптимум) Економічна ефективність діяльності підприємства	65,92	\$E\$17>=30	Без зв'язування	35,92
\$F\$17	2023 (оптимум) Трудові ресурси	30,00	\$F\$17>=30	Зв'язування	0,00
\$G\$17	2023 (оптимум) Фінанси	64,42	\$G\$17>=30	Без зв'язування	34,42
\$B\$12	Виробництво та збут продукції	38,80	\$B\$12<=100	Без зв'язування	61,2
\$C\$12	Запаси	30,00	\$C\$12<=100	Без зв'язування	70

Продовження Додатка Т

\$D\$12	Витрати	100,00	\$D\$12<=100	Зв'язування	0
\$E\$12	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$12<=100	Без зв'язування	70
\$F\$12	Трудові ресурси	30,00	\$F\$12<=100	Без зв'язування	70
\$G\$12	Фінанси	100,00	\$G\$12<=100	Зв'язування	0
\$B\$13	Виробництво та збут продукції	30,00	\$B\$13<=100	Без зв'язування	70
\$C\$13	Запаси	30,00	\$C\$13<=100	Без зв'язування	70
\$D\$13	Витрати	100,00	\$D\$13<=100	Зв'язування	0
\$E\$13	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$13<=100	Без зв'язування	70
\$F\$13	Трудові ресурси	30,00	\$F\$13<=100	Без зв'язування	70
\$G\$13	Фінанси	98,89	\$G\$13<=100	Без зв'язування	1,11037037
\$B\$14	Виробництво та збут продукції	30,00	\$B\$14<=100	Без зв'язування	70
\$C\$14	Запаси	50,68	\$C\$14<=100	Без зв'язування	49,32268968
\$D\$14	Витрати	50,73	\$D\$14<=100	Без зв'язування	49,26755204
\$E\$14	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$14<=100	Без зв'язування	70
\$F\$14	Трудові ресурси	84,31	\$F\$14<=100	Без зв'язування	15,69096166
\$G\$14	Фінанси	40,34	\$G\$14<=100	Без зв'язування	59,65879662
\$B\$15	Виробництво та збут продукції	30,00	\$B\$15<=100	Без зв'язування	70
\$C\$15	Запаси	76,42	\$C\$15<=100	Без зв'язування	23,58376936
\$D\$15	Витрати	30,00	\$D\$15<=100	Без зв'язування	70
\$E\$15	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	\$E\$15<=100	Без зв'язування	70
\$F\$15	Трудові ресурси	99,68	\$F\$15<=100	Без зв'язування	0,316230636
\$G\$15	Фінанси	30,00	\$G\$15<=100	Без зв'язування	70
\$B\$16	Виробництво та збут продукції	79,84	\$B\$16<=100	Без зв'язування	20,15833281
\$C\$16	Запаси	76,76	\$C\$16<=100	Без зв'язування	23,24211238
\$D\$16	Витрати	30,00	\$D\$16<=100	Без зв'язування	70
\$E\$16	Економічна ефективність діяльності підприємства	66,63	\$E\$16<=100	Без зв'язування	33,36674711
\$F\$16	Трудові ресурси	67,00	\$F\$16<=100	Без зв'язування	33,0028077
\$G\$16	Фінанси	30,00	\$G\$16<=100	Без зв'язування	70
\$B\$17	2023 (оптимум) Виробництво та збут продукції	88,43	\$B\$17<=100	Без зв'язування	11,5690585
\$C\$17	2023 (оптимум) Запаси	30,00	\$C\$17<=100	Без зв'язування	70
\$D\$17	2023 (оптимум) Витрати	62,80	\$D\$17<=100	Без зв'язування	37,19783258
\$E\$17	2023 (оптимум) Економічна ефективність діяльності підприємства	65,92	\$E\$17<=100	Без зв'язування	34,08325289
\$F\$17	2023 (оптимум) Трудові ресурси	30,00	\$F\$17<=100	Без зв'язування	70
\$G\$17	2023 (оптимум) Фінанси	64,42	\$G\$17<=100	Без зв'язування	35,58369015

Продовження Додатка Т

Звіт про стійкість (на прикладі ПрАТ «Вікторія»)

Microsoft Excel 16.0 Звіт про стійкість

Аркуш: [ПрАТ «Вікторія».xlsx]Лист1

Звіт створено: 03.06.2024 22:06:11

Клітинки змінних

Клітинка	Назва	Остаточне Значення	Зменшена Градiєнт
\$B\$12	Виробництво та збут продукції	38,8	0
\$C\$12	Запаси	30	-20,09881592
\$D\$12	Витрати	100	14,20375443
\$E\$12	Економічна ефективність діяльності підприємства	30	0
\$F\$12	Трудові ресурси	30	-30,17395782
\$G\$12	Фінанси	100	14,90269852
\$B\$13	Виробництво та збут продукції	30	-26,44950294
\$C\$13	Запаси	30	-16,10395432
\$D\$13	Витрати	100	4,018737793
\$E\$13	Економічна ефективність діяльності підприємства	30	-20,5110817
\$F\$13	Трудові ресурси	30	-11,61613083
\$G\$13	Фінанси	98,88962963	0
\$B\$14	Виробництво та збут продукції	30	-25,3013382
\$C\$14	Запаси	50,67731032	0
\$D\$14	Витрати	50,73244796	0
\$E\$14	Економічна ефективність діяльності підприємства	30	-15,55240631
\$F\$14	Трудові ресурси	84,30903834	0
\$G\$14	Фінанси	40,34120338	0
\$B\$15	Виробництво та збут продукції	30	-12,82074738
\$C\$15	Запаси	76,41623064	0
\$D\$15	Витрати	30	-30,43495941
\$E\$15	Економічна ефективність діяльності підприємства	30	-8,791225433
\$F\$15	Трудові ресурси	99,68376936	0
\$G\$15	Фінанси	30	-34,4536953
\$B\$16	Виробництво та збут продукції	79,84166719	0
\$C\$16	Запаси	76,75788762	0
\$D\$16	Витрати	30	-16,10713577
\$E\$16	Економічна ефективність діяльності підприємства	66,63325289	0
\$F\$16	Трудові ресурси	66,9971923	0
\$G\$16	Фінанси	30	-14,92738724
\$B\$17	2023 (оптимум) Виробництво та збут продукції	88,4309415	0
\$C\$17	2023 (оптимум) Запаси	30	0,056694031
\$D\$17	2023 (оптимум) Витрати	62,80216742	0
\$E\$17	2023 (оптимум) Економічна ефективність діяльності підприємства	65,91674711	0
\$F\$17	2023 (оптимум) Трудові ресурси	30	-14,24495316
\$G\$17	2023 (оптимум) Фінанси	64,41630985	0

Обмеження

Клітинка	Назва	Остаточне Значення	Лагранж Множник
\$B\$18	Виробництво та збут продукції	297,0726087	56,24077606
\$C\$18	Запаси	293,8514286	51,03825378
\$D\$18	Витрати	373,5346154	61,25032806
\$E\$18	Економічна ефективність діяльності підприємства	252,55	46,49184418
\$F\$18	Трудові ресурси	340,99	61,11339569
\$G\$18	Фінанси	363,6471429	60,76952362
\$H\$12		328,8	-4,958675385
\$H\$13		318,8896296	0
\$H\$14		286,06	-4,958675385
\$H\$15		296,1	4,142807007
\$H\$16		350,23	-4,958675385
\$H\$17	2023 (оптимум)	341,5661659	-4,867427826

Продовження Додатка Т

Звіт про ліміти (на прикладі ПрАТ «Вікторія»)

Microsoft Excel 16.0 Звіт про ліміти

Аркуш: [ПрАТ «Вікторія».xlsx]Лист1

Звіт створено: 03.06.2024 22:06:12

Цільова функція						
Клітинка	Назва	Значення				
\$O\$12		49244,31				
Клітинка	Змінна Назва	Значення	Нижній Ліміт	Цільова функція Результат	Верхній Ліміт	Цільова функція Результат
\$B\$12	Виробництво та збут продукції	38,80	30,00	48793,03	38,80	49244,31
\$C\$12	Запаси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$D\$12	Витрати	100,00	30,00	44309,64	100,00	49244,31
\$E\$12	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$F\$12	Трудові ресурси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$G\$12	Фінанси	100,00	30,00	44294,37	100,00	49244,31
\$B\$13	Виробництво та збут продукції	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$C\$13	Запаси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$D\$13	Витрати	100,00	30,00	44675,48	100,00	49244,31
\$E\$13	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$F\$13	Трудові ресурси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$G\$13	Фінанси	98,89	30,00	45057,92	98,89	49244,31
\$B\$14	Виробництво та збут продукції	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$C\$14	Запаси	50,68	30,00	48291,51	50,68	49244,31
\$D\$14	Витрати	50,73	30,00	48077,25	50,73	49244,31
\$E\$14	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$F\$14	Трудові ресурси	84,31	30,00	46194,61	84,31	49244,31
\$G\$14	Фінанси	40,34	30,00	48667,16	40,34	49244,31
\$B\$15	Виробництво та збут продукції	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$C\$15	Запаси	76,42	30,00	46683,02	76,42	49244,31
\$D\$15	Витрати	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$E\$15	Економічна ефективність діяльності підприємства	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$F\$15	Трудові ресурси	99,68	30,00	44678,81	99,68	49244,31
\$G\$15	Фінанси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$B\$16	Виробництво та збут продукції	79,84	30,00	46688,33	79,84	49244,31
\$C\$16	Запаси	76,76	30,00	47089,73	76,76	49244,31
\$D\$16	Витрати	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$E\$16	Економічна ефективність діяльності підприємства	66,63	30,00	47722,82	66,63	49244,31
\$F\$16	Трудові ресурси	67,00	30,00	47166,75	67,00	49244,31
\$G\$16	Фінанси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$B\$17	2023 (оптимум) Виробництво та збут продукції	88,43	30,00	46242,52	88,43	49244,31
\$C\$17	2023 (оптимум) Запаси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$D\$17	2023 (оптимум) Витрати	62,80	30,00	47397,83	62,80	49244,31
\$E\$17	2023 (оптимум) Економічна ефективність діяльності підприємства	65,92	30,00	47741,43	65,92	49244,31
\$F\$17	2023 (оптимум) Трудові ресурси	30,00	30,00	49244,31	30,00	49244,31
\$G\$17	2023 (оптимум) Фінанси	64,42	30,00	47306,96	64,42	49244,31

Вирішення завдання оптимізації потенціалу виноробних підприємств методами статистичного моделювання

ПАТ «Одесавинпром» - Excel

Рік	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси							
2018	66,71	40,71	54,57	82,64	78,75	67,86	391,24			11182,89			
2019	41,17	65,71	71,27	70,49	74,50	63,75	386,89			10841,65			
2020	67,93	71,61	66,35	55,09	67,25	70,18	398,41			11458,71			
2021	46,20	34,11	55,41	34,95	38,88	60,36	269,91			5151,46			
2022	30,84	37,86	60,70	22,45	19,38	8,77	180,00			2469,87			
Розрахунковий рік	57,50	60,86	74,81	80,28	54,70	37,29	365,44			9800,54			
	310,35	310,86	383,11	265,62	333,46	308,21	1911,61			50905,13			
2018	30,00	93,23	100,00	80,09	57,92	30,00	391,24			11866,79		683,90	
2019	84,98	55,30	66,44	41,73	64,53	71,77	384,76			10639,37		-202,28	
2020	57,45	49,23	66,20	41,73	64,31	63,93	342,85			8364,79		-3093,92	
2021	50,46	33,87	54,27	30,33	52,39	48,58	269,91			5100,67		-50,78	
2022	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	180,00			2338,27		-131,61	
Розрахунковий рік optm	57,45	49,23	66,20	41,73	64,31	63,93	342,85			8364,79		-1435,76	
	310,35	310,86	383,11	265,62	333,46	308,21	1911,61			46674,68		-4230,45	

ПАТ «Харчовик» - Excel

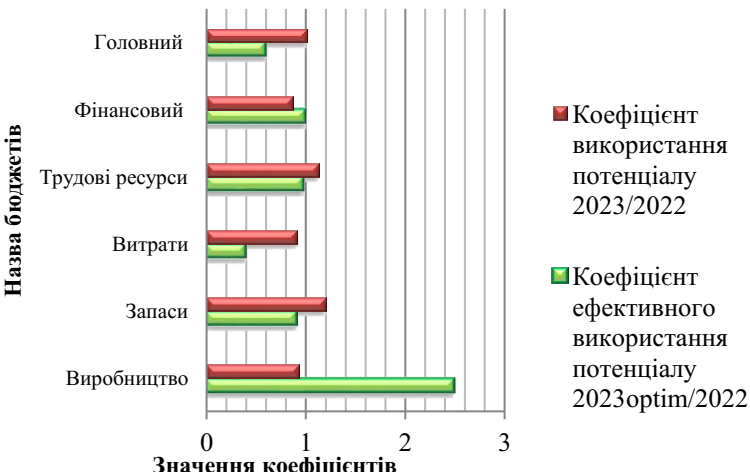
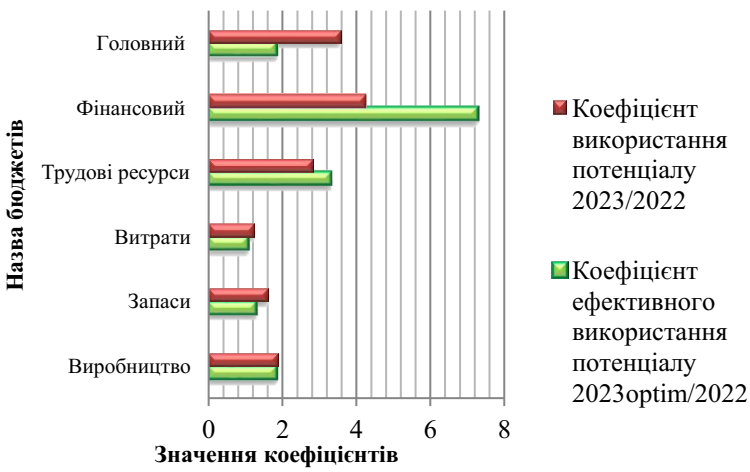
Рік	Виробництво та збут продукції	Запаси	Витрати	Економічна ефективність діяльності підприємства	Трудові ресурси	Фінанси							
2018	53,53	95,71	43,27	85,19	68,88	84,82	431,40	12644,66					
2019	52,45	63,21	51,68	62,62	57,75	91,25	378,96	10171,60					
2020	50,00	48,93	74,64	65,28	58,38	62,32	359,55	9325,54					
2021	59,24	33,21	55,29	32,41	47,75	50,36	278,26	5426,12					
2022	37,64	20,18	63,94	12,38	46,00	50,71	230,85	3313,55					
Розрахунковий рік	48,26	26,00	70,87	32,13	52,40	54,00	283,66	5409,82					
	301,12	287,24	359,69	257,88	331,16	393,46	1930,55	46291,31					
2018	100,00	68,68	60,39	58,66	60,44	61,34	409,50	12100,23			-544,44		
2019	60,12	49,57	58,72	43,78	58,08	59,79	330,05	7824,77			-2346,83		
2020	51,00	49,45	58,72	43,78	58,08	59,67	320,70	7381,86			-1943,69		
2021	30,00	44,10	54,75	39,81	54,11	55,50	278,26	5515,87			89,75		
2022	30,00	30,00	47,43	31,00	45,31	47,11	230,85	3787,01			473,45		
Розрахунковий рік optm	30,00	45,44	55,79	40,86	55,15	56,42	283,66	5730,93			321,11		
	301,12	287,24	335,78	257,88	331,16	339,83	1853,02	42340,66			-3950,64		

[illegible]

[illegible]

Додаток Ф

Оцінка ефективності використання потенціалу виноробних підприємств у розрахунковому році

Лінійна діаграма використання потенціалу		Пропонований стратегічний набір																			
ПрАТ «Вікторія»																					
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>1.0</td><td>0.6</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>0.9</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>1.1</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>0.9</td><td>0.4</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>1.2</td><td>0.9</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>1.0</td><td>2.5</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів Загальна стратегія підприємства Ресурсна стратегія Конкурентна стратегія Стратегія використання трудових ресурсів	Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	1.0	0.6	Фінансовий	0.9	1.0	Трудові ресурси	1.1	1.0	Витрати	0.9	0.4	Запаси	1.2	0.9	Виробництво	1.0	2.5
Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																			
Головний	1.0	0.6																			
Фінансовий	0.9	1.0																			
Трудові ресурси	1.1	1.0																			
Витрати	0.9	0.4																			
Запаси	1.2	0.9																			
Виробництво	1.0	2.5																			
ПАТ «Одесавинпром»																					
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>3.5</td><td>1.8</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>4.2</td><td>7.2</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>2.8</td><td>3.2</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>1.2</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>1.5</td><td>1.2</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>1.8</td><td>1.8</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів Загальна стратегія підприємства	Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	3.5	1.8	Фінансовий	4.2	7.2	Трудові ресурси	2.8	3.2	Витрати	1.2	1.0	Запаси	1.5	1.2	Виробництво	1.8	1.8
Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																			
Головний	3.5	1.8																			
Фінансовий	4.2	7.2																			
Трудові ресурси	2.8	3.2																			
Витрати	1.2	1.0																			
Запаси	1.5	1.2																			
Виробництво	1.8	1.8																			

Загальна стратегія підприємства

Ресурсна стратегія

Конкурентна стратегія

Стратегія використання трудових ресурсів

Загальна стратегія підприємства

Продовження Додатка Ф

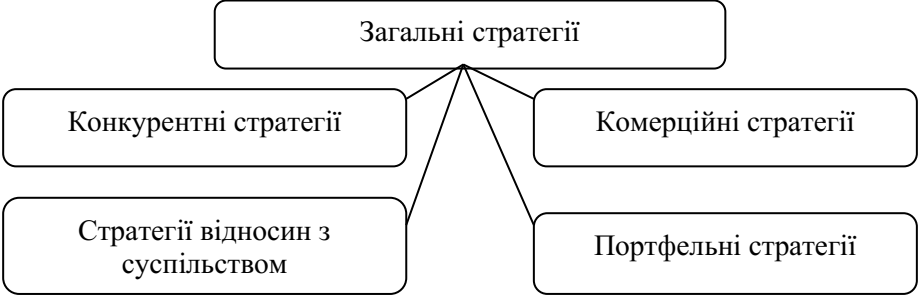
ПАТ «Харчовик»																						
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>2.7</td><td>3.4</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>1.0</td><td>1.1</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>1.1</td><td>1.2</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>1.1</td><td>0.9</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>1.4</td><td>2.3</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>1.3</td><td>0.8</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів	Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	2.7	3.4	Фінансовий	1.0	1.1	Трудові ресурси	1.1	1.2	Витрати	1.1	0.9	Запаси	1.4	2.3	Виробництво	1.3	0.8	Загальна стратегія підприємства Конкурентна стратегія Виробнича стратегія
Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																				
Головний	2.7	3.4																				
Фінансовий	1.0	1.1																				
Трудові ресурси	1.1	1.2																				
Витрати	1.1	0.9																				
Запаси	1.4	2.3																				
Виробництво	1.3	0.8																				
ТОВ «ІТК Шабо»																						
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>0.9</td><td>0.6</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>0.6</td><td>0.5</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>1.1</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>0.7</td><td>1.2</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>1.1</td><td>0.9</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>0.9</td><td>1.6</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів	Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	0.9	0.6	Фінансовий	0.6	0.5	Трудові ресурси	1.1	1.0	Витрати	0.7	1.2	Запаси	1.1	0.9	Виробництво	0.9	1.6	Загальна стратегія підприємства Фінансова стратегія Ресурсна стратегія
Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																				
Головний	0.9	0.6																				
Фінансовий	0.6	0.5																				
Трудові ресурси	1.1	1.0																				
Витрати	0.7	1.2																				
Запаси	1.1	0.9																				
Виробництво	0.9	1.6																				
ТОВ «Шампань України»																						
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>1.6</td><td>0.9</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>0.9</td><td>1.3</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>1.4</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>1.4</td><td>1.1</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>2.0</td><td>2.1</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>0.7</td><td>1.1</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів	Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	1.6	0.9	Фінансовий	0.9	1.3	Трудові ресурси	1.4	1.0	Витрати	1.4	1.1	Запаси	2.0	2.1	Виробництво	0.7	1.1	Загальна стратегія підприємства
Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																				
Головний	1.6	0.9																				
Фінансовий	0.9	1.3																				
Трудові ресурси	1.4	1.0																				
Витрати	1.4	1.1																				
Запаси	2.0	2.1																				
Виробництво	0.7	1.1																				

Продовження Додатка Ф

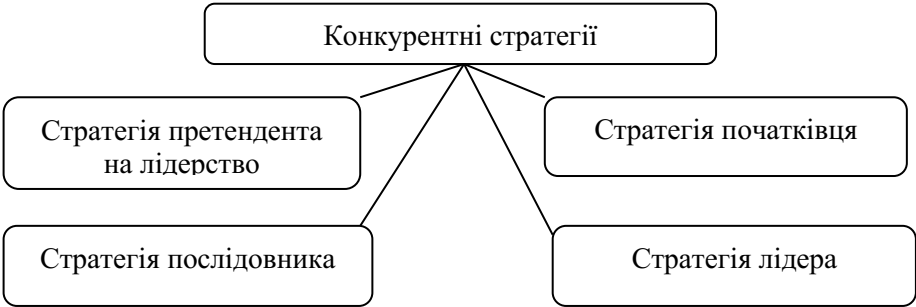
ТОВ «Винхол Оксамитне»																						
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>1.1</td><td>0.9</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>1.4</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>1.5</td><td>1.8</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>1.1</td><td>1.2</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>0.8</td><td>0.9</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>0.9</td><td>1.1</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів	Назва бюджетів	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	1.1	0.9	Фінансовий	1.4	1.0	Трудові ресурси	1.5	1.8	Витрати	1.1	1.2	Запаси	0.8	0.9	Виробництво	0.9	1.1	Загальна стратегія підприємства Ресурсна стратегія
Назва бюджетів	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																				
Головний	1.1	0.9																				
Фінансовий	1.4	1.0																				
Трудові ресурси	1.5	1.8																				
Витрати	1.1	1.2																				
Запаси	0.8	0.9																				
Виробництво	0.9	1.1																				
ТОВ «Агро-Дар»																						
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>0.9</td><td>0.7</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>1.2</td><td>0.4</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>1.2</td><td>0.7</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>0.8</td><td>1.4</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>0.8</td><td>2.5</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>0.8</td><td>0.6</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів	Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	0.9	0.7	Фінансовий	1.2	0.4	Трудові ресурси	1.2	0.7	Витрати	0.8	1.4	Запаси	0.8	2.5	Виробництво	0.8	0.6	Загальна стратегія підприємства Фінансова стратегія Стратегія використання трудових ресурсів Виробнича стратегія
Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																				
Головний	0.9	0.7																				
Фінансовий	1.2	0.4																				
Трудові ресурси	1.2	0.7																				
Витрати	0.8	1.4																				
Запаси	0.8	2.5																				
Виробництво	0.8	0.6																				
ФГ «Кулевча»																						
Назва бюджетів <table><thead><tr><th>Назва бюджетів</th><th>Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022</th><th>Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022</th></tr></thead><tbody><tr><td>Головний</td><td>0.8</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Фінансовий</td><td>0.9</td><td>0.9</td></tr><tr><td>Трудові ресурси</td><td>0.9</td><td>1.5</td></tr><tr><td>Витрати</td><td>0.9</td><td>1.0</td></tr><tr><td>Запаси</td><td>1.3</td><td>0.5</td></tr><tr><td>Виробництво</td><td>1.2</td><td>0.9</td></tr></tbody></table> Значення коефіцієнтів	Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022	Головний	0.8	1.0	Фінансовий	0.9	0.9	Трудові ресурси	0.9	1.5	Витрати	0.9	1.0	Запаси	1.3	0.5	Виробництво	1.2	0.9	Загальна стратегія підприємства Фінансова стратегія Конкурентна стратегія Ресурсна стратегія Виробнича стратегія
Назва бюджетів	Коефіцієнт використання потенціалу 2023/2022	Коефіцієнт ефективного використання потенціалу 2023optim/2022																				
Головний	0.8	1.0																				
Фінансовий	0.9	0.9																				
Трудові ресурси	0.9	1.5																				
Витрати	0.9	1.0																				
Запаси	1.3	0.5																				
Виробництво	1.2	0.9																				

Джерело: складено автором

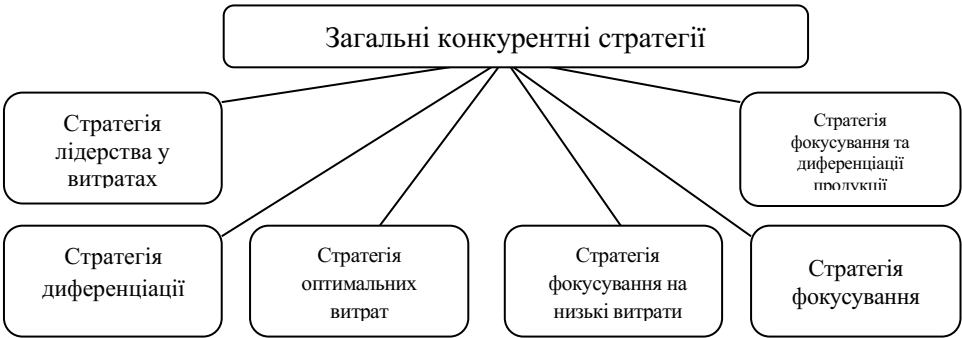
Моделі стратегічної поведінки підприємства

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис.1. Загальні стратегії підприємства	Особливості моделі: Загальні стратегії показують правила, які використовують у процесі прийняття рішень. Ці стратегії дають абстрактне розуміння правил, а їхнє розроблення не приносить організації безпосередньої користі. Класифікація загальних стратегій має комерційну спрямованість і орієнтує на конкурентні стратегії, портфельні стратегії та стратегії відносин із суспільством, які можна описати на основі уточнюючих характеристик продуктової та ринкової ніші. Товарна диференціація в загальних стратегіях організації визначає особливості виробленого товару. У загальних стратегіях організації визначають особливості її ринкового становища. Автор моделі: <i>І. Ансофф</i>

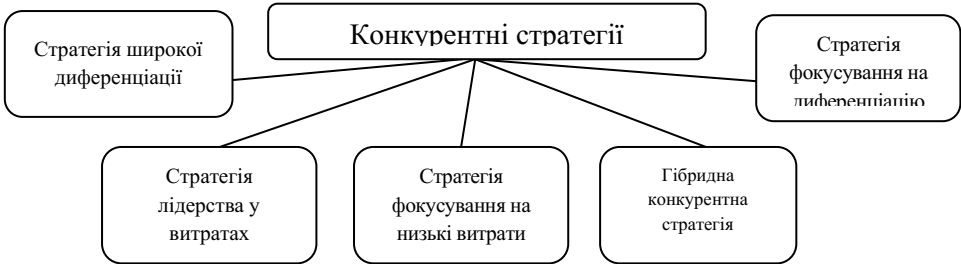
Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 <pre> graph TD A[Конкурентні стратегії] --> B[Стратегія претендента на лідерство] A --> C[Стратегія послідовника] A --> D[Стратегія початківця] A --> E[Стратегія лідера] </pre> Рис. 2. Конкурентні стратегії вибору позиції в галузі та ринковому сегменті	Особливості моделі: Конкурентні стратегії подано з позицій конкурентної боротьби в галузі. Залежно від ролі в конкурентній боротьбі відокремлюється стратегія претендента на лідерство, стратегія початківця, стратегія послідовника і стратегія лідера. Стратегія ринкового претендента – це збільшення ринкової частки і входження до числа лідерів. Стратегія новачка в конкурентній боротьбі – це підтримування своїх позицій у ніші лідера. Ринковий послідовник здійснює стратегію слідування за галузевим лідером, вважає за краще не ухвалювати ризикованих рішень. Ринковий лідер охоплює найбільшу ринкову частку в галузі. Стратегія лідера – це лідирування в конкурентній боротьбі. Автор моделі: <i>Ф. Котлер</i>

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 <pre> graph TD A[Загальні конкурентні стратегії] --> B[Стратегія лідерства у витратах] A --> C[Стратегія диференціації] A --> D[Стратегія оптимальних витрат] A --> E[Стратегія фокусування на низькі витрати] A --> F[Стратегія фокусування] A --> G[Стратегія фокусування та диференціації продукції] </pre> Рис. 3. Загальні конкурентні стратегії підприємства	Особливості моделі: Основою побудови моделі обрано стратегічні напрями: 1) посилення якості продукції та послуг; 2) зниження витрат і цін. Підхід спрощено враховує економічну дійсність, якій притаманно значно більше варіантів поведінки суб'єктів на ринку споживачів із застосуванням базових конкурентних стратегій підприємств та їхніх модифікацій. Як відомо, на стратегічну поведінку підприємства впливають необхідність підвищення якості продукції, зниження собівартості та ціни, розширення програми випуску, поліпшення сервісу товару, скорочення експлуатаційних витрат, освоєння нового ринку тощо. Запропоновані М. Портером загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, що сприйняли ці стратегії, досягли успіху. Залежно від конкурентної позиції підприємства обирають ту чи іншу лінію поведінки, що знаходять втілення в орієнтації стратегічного набору, повертаючи нас до витоків стратегії – військової практики. Такий підхід до визначення конкурентних стратегій, згідно з М. Портером, підкреслює важливість успішного функціонування підприємства, формування його конкурентних переваг. Автор моделі: М. Портер

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 4. Конкурентні стратегії	Особливості моделі: Конкурентні стратегії охоплюють сукупність спеціалізованих стратегій та є складним утворенням, у якому одна стратегія підтримує і доповнює інші види стратегій, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Пропонується розглянути галузі за такими характеристиками: нова; така, що швидко зростає; така, що переходить до зрілості; зріла; така, що занепадає. Галузь бере участь у процесі конкуренції, тому пропонується враховувати її конкурентну позицію і темпи зростання ринку. Гібридна стратегія або стратегія оптимальних витрат – це об’єднання стратегії низьких витрат і диференціації шляхом створення високої споживчої вартості. Автори моделі: А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд

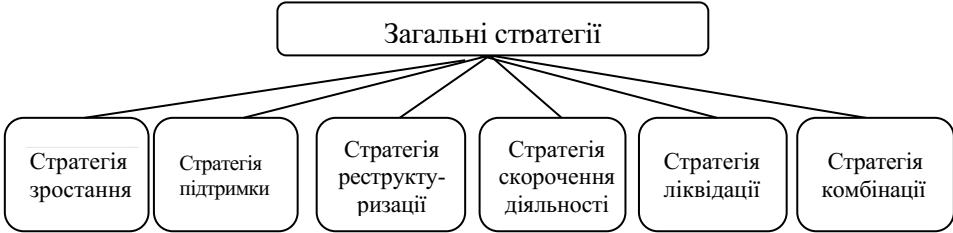
Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
<pre>graph TD; A[Базові стратегії підприємства] --> B[Стратегія зростання]; A --> C[Стратегія виживання]; A --> D[Стратегія стабілізації];</pre> Рис. 5. Базові стратегії підприємства	Особливості моделі: Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Базова стратегія підприємства як генеральний напрямок є основою стратегічного плану. Залежно від циклу розвитку виділяють три основні базові стратегії підприємства: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія виживання. Автор моделі: <i>А. П. Наливайко</i>

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 6. Структура базових та альтернативних стратегій підприємства	Особливості моделі: Реалізація базових і альтернативних стратегій забезпечується подальшою їх конкретизацією у функціональних і ресурсних субстратегіях. Кожна субстратегія має мету, умови, напрями діяльності, кінцеві результати за функціональними стратегіями, порядок і послідовність розв’язання якісних і кількісних завдань довгострокових планів, а також низку заходів, адекватних призначенню субстратегії та забезпеченню поставленої мети. Автор моделі: А. П. Наливайко

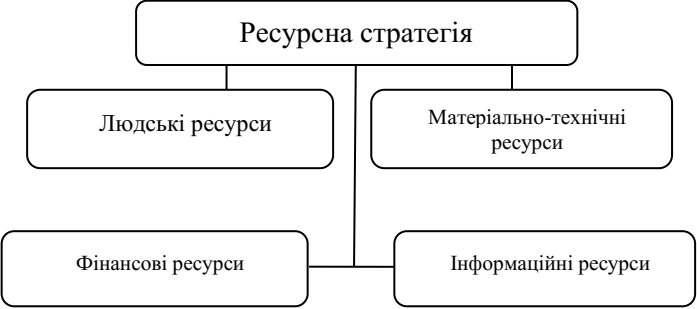
Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 7. Структура загальних стратегій підприємства	Особливості моделі: Теорія і практика менеджменту довели доцільність концепції «життєвого циклу» в загальних стратегіях підприємства. Зв'язок загальних стратегій та етапів «життєвого циклу» підприємства очевидний. За допомогою розроблення та впровадження стратегій здійснюється стратегічне управління підприємством. У точках ухвалення рішення керівники можуть визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення діяльності. Автор моделі: <i>З. Є. Шериньова</i>

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 <pre> graph TD A[Продуктові та товарні стратегії] --> B[Ринкові характеристики продуктових і товарних стратегій] A --> C[Виробничі характеристики продуктових і товарних стратегій] B --> D[«Портфель» підприємства] C --> D D --> E[Стратегія зростання] D --> F[Стратегія стабілізації] D --> G[Стратегія концентрації] D --> H[Комбіновані стратегії] E --> I[Стратегія скорочення діяльності] F --> J[Стратегія ліквідації] G --> K[Стратегія диверсифікації] H --> L[Стратегія переорієнтації] K --> M[Стратегія схожої диверсифікації] K --> N[Стратегія несхожої диверсифікації] N --> O[Стратегія скорочення діяльності] N --> P[Стратегія реструктуризації] </pre> Рис. 8. Структура продуктових і товарних стратегій підприємства	Особливості моделі: Критерії вибору продуктових і товарних стратегій поділяють на дві групи: ринкові та виробничі. Ринкові критерії характеризують ємність ринку, прогноз попиту, частку ринку, рівень цін і прибутковості, товари-замінники, «життєвий цикл» товару, вплив сезонних чинників, якість постачання, ефективність та інші критерії. Виробничі критерії – це обсяг виробництва продукції, потреба в інвестиціях, окупність, рівень патентного захисту, конкурентоспроможність, конструкторсько-технологічний рішень тощо. Автор моделі: <i>З. Є. Шериньова</i>

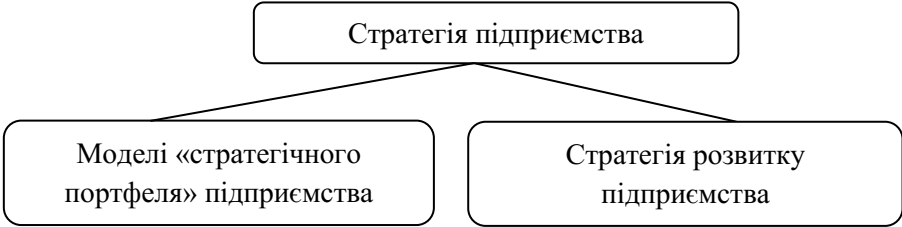
Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 9. Ресурсна стратегія підприємства	Особливості моделі: Ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства в зонах стратегічних ресурсів для досягнення цілей на базі координації та розподілу ресурсів між сферами діяльності. Під час розроблення ресурсної стратегії підприємства враховуються людські, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси. Автор моделі: З.Є. Шериньова
 Рис.10. Функціональна стратегія підприємства	Особливості моделі: Функціональна стратегія як стратегія підприємства, що забезпечує, визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми управління, забезпечує досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій і місії фірми. У ході функціональної стратегії формується ефективний функціональний потенціал підприємства. Автор моделі: З. Є. Шериньова

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 11. Загальні стратегії підприємства	Особливості моделі: Загальні стратегії забезпечують програму дій підприємства, яка визначає місію та розподіл ресурсів для досягнення цілей. Наміри завоювати і зберегти стійке становище на ринку, забезпечити стабільні зв'язки з постачальниками, відображаються в корпоративній стратегії підприємства. Ресурсна стратегія підприємства націлена на подолання ресурсних обмежень і управління поставками в процесі ресурсозбереження. Базова конкурентна стратегія забезпечує ефективність за умови збереження конкурентних переваг підприємства. Стратегія реструктуризації доцільна в намірі змінити структуру управління та організації підприємства для підвищення конкурентоспроможності. Функціональна стратегія включає наміри, які спрямовані на ліквідацію слабких сторін управління і відповідають умовам стратегічного управління підприємством. Автори моделі: <i>М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва</i>

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 12. Стратегія підприємства	Особливості моделі: Стратегію підприємства показано як компроміс між тим, що мають намір зробити, наявними засобами і тим, що необхідно зробити. Розроблена модель задовольнить потребу підприємства в концептуальному плані, у засобах раціоналізації стратегічного вибору на базі стандартних методів видів діяльності в управлінні стратегічним портфелем. За основу моделі «стратегічного портфеля» підприємства прийнято «життєвий цикл» товару. Стратегія розвитку підприємства пов'язується з його зростанням, що відображено у збільшенні обороту і доданої вартості, чисельності, підрозділів і продуктів. Такі наміри підприємства в стратегії розвитку здійснюються завдяки внутрішньому зростанню або об'єднанню з іншими організаціями. Автор моделі: Л. Х. Доленко

Продовження Додатка X

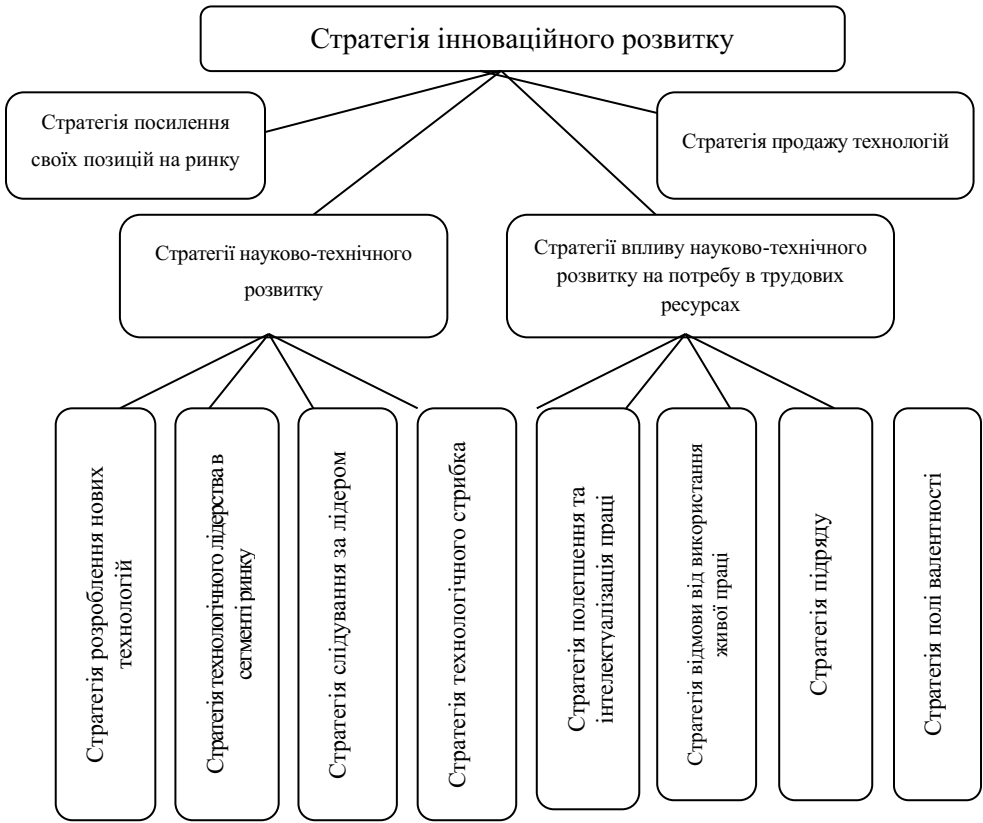
Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 13. Фінансова стратегія підприємства	Особливості моделі: Розроблення фінансової стратегії ґрунтується на теорії розвитку та системного аналізу. Такий підхід дає змогу перейти до формування та реалізації фінансової стратегії на основі конструктивних процедур, які можуть бути в подальшому оформлені у вигляді конкретних методик для фінансових менеджерів підприємств. Автор моделі: М. Д. Білик

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
Стратегія підприємства Корпоративна стратегія Стратегія диверсифікації Функціональна стратегія Операційна стратегія Залежно від ситуації на ринку Залежно від конкурентного статусу Для певних конкурентних ситуацій у галузі Стратегії наступу Стратегії захисту Стратегії диверсифікації Стратегії вертикальної інтеграції Стратегії горизонтальної інтеграції Стратегії на довгочасних долях Стратегії слабких пілпівств Стратегії оновлення Стратегії конкуренції в нових галузях Стратегії для підприємств у стані стагнації або спаду Стратегії конкуренції в роздроблених галузях Стратегії конкуренції на міжнародних ринках Стратегії конкуренції в галузях на сталій зрілості	Особливості моделі: Умови ринку дають змогу навіть близьким конкурентам уникати використання однакових стратегій: одні обирають шлях зниження витрат, інші – диференціюють товари чи послуги, треті – шлях обслуговування ринкових ніш або задоволення вузьких і специфічних потреб покупців. Стратегія набуває специфічних ознак у ринкових умовах розвитку підприємства. Обґрунтовано, що вибір стратегії має бути усвідомленим, максимально відповідати видам діяльності та специфіці підприємства в конкурентному середовищі. Автор моделі: П. Г. Клівець

Рис. 14. Стратегія підприємства

Продовження Додатка X

Принципові схеми стратегічної поведінки підприємства	Характеристика та автор моделі
 Рис. 15. Стратегія інноваційного розвитку	Особливості моделі: Стратегія інноваційного розвитку спрямована на реалізацію стратегічних цілей підприємства і залишається стабільною тривалий період часу. Основні складові в стратегії інноваційного розвитку взаємопов'язані та представляють соціально-економічні результати і наслідки: посилення мотивації праці, забезпечення конкурентоспроможності, зростання ефективності. Реалізація стратегії інноваційного розвитку – важлива умова зміцнення позицій на ринку нових технологій і нововведень. Автори моделі: Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. А., Герасименко І. М., Ращупкіна В. М

Джерело: складено автором на основі [311-322]

**Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про
апробацію результатів дисертації**

***1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати
дисертації***

1.1. Монографії

1. Обнявко В. О. Інституційні передумови розвитку господарюючих суб'єктів національної економіки (на прикладі виноградарсько-виноробних підприємств). *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект* : колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. А. В. Андрейченка, д.е.н., проф. Н. В. Захарченко. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2, 2024. С. 89-119. (1,31 д. а.). Особистий внесок здобувача: розглянуті інституційні передумови розвитку господарюючих суб'єктів національної економіки (на прикладі виноградарсько-виноробних підприємств) (1,31 д.а.).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Обнявко В. О. Стан та перспективи розвитку галузі виноградарства й виноробства в Одеській області. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2020. № 52. Ч. 1. С. 93-99 (0,78 д. а.).

3. Обнявко В. О. Інституційні передумови розвитку виноградарсько-виноробних підприємств. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-54> (дата звернення: 17.12.2023) (1,08 д. а.).

4. Обнявко В. О. Вдосконалення інформаційно-аналітичної бази рішень системи управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2023. № 11-12 (312-313). С. 220-225 (0,59 д. а.).

5. Обнявко В. О. Аналіз економічних трансформацій та оцінка потенціалу виноробних підприємств України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2023. № 3-4 (86-87). С 176-193 (1,21 д. а.).

6. Захарченко Н. В., Обнявко В. О. Організаційно-економічний механізм управління виноробними підприємствами: структура, завдання, роль в економіці. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 6 (24). С. 82-93. (0,75 д.а.). *Особистий внесок Захарченко Н. В. побудова концептуальної схеми організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами та рекомендації щодо впровадження стратегії розвитку бізнесу (0,4 д.а.). Особистий внесок Обнявко В. О: визначення архітекτονіки організаційно-економічного механізму управління виноробними підприємствами та розробка дорожньої карти формування систем управління виноробним підприємством (0,35 д.а.).*

2. Наукові праці апробаційного характеру

7. Обнявко В. О. Виноробство в Україні: сучасний стан та напрями розвитку. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Луцьк, 31 жовт. 2019 р.). Луцьк, 2019. С. 378-381 (0,12 д. а.).

8. Обнявко В. О. Сучасний стан та перспективи залучення іноземних інвестицій в Україну. *Іноземні інвестиції: сучасні виклики та перспективи*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 5 листоп. 2019 р.). Київ, 2019. С. 60-63 (0,14 д. а.).

9. Обнявко В. О. Сучасний стан виноградарства та виноробства в Одеській області: проблеми та шляхи вирішення. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Одеса, 26 берез. 2020 р.). Одеса, 2020. С. 63-68 (0,23 д. а.).

10. Обнявко В. О. Термінологічний аналіз поняття «Цифровізація». *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність*

та перспективи: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 верес. 2020 р.). Одеса, 2020. С. 78-81 (0,28 д. а.).

11. Обнявко В. О. Impact of the pandemic on accelerating the digitalization of the wine industry. *Цифровізація економіки в умовах пандемії: процеси, стратегії, технології:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кельце, Польща, 22-23 січн. 2021 р.). Кельце, Польща, 2021. С. 125-130 (0,22 д.а.).

12. Обнявко В. О. Вплив анексії Криму на розвиток виноробної галузі України. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами:* матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 квіт. 2021 р.). Київ, 2021. С. 102-104 (0,14 д. а.).

13. Обнявко В. О. Інноваційні інструменти боротьби з фальсифікатом виноробної продукції. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях:* матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17-18 трав. 2021 р.). Одеса, 2021. С. 254-256 (0,19 д. а.).

14. Обнявко В. О. Цифрова трансформація виноградарсько-виноробних підприємств: світовий досвід та виклики для України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 верес. 2021 р.). *Економіст*. 2021. № 9. С. 97-98 (0,14 д. а.).

15. Обнявко В. О. Цифрова трансформація як драйвер розвитку виноробних підприємств України. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки:* матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 жовт. 2021 р.). Одеса, 2021. С. 54-55 (0,18 д. а.).

16. Обнявко В. О. Проблеми цифрової трансформації виноградарсько-виноробних підприємств України. *About modern problems in science and ways to solve them:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Грац, Австрія, 6-8 груд. 2021 р.). Грац, Австрія, 2021. С. 120-125 (0,37 д. а.).

17. Обнявко В. О. Напрями відновлення виноградарсько-виноробної галузі України. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та*

мікроекономічному рівнях: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 14 квітня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 197-200 (0,27 д. а.).

18. Обнявко В. О. Розвиток бізнес-процесів виноробства в умовах цифрової економіки. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 8 верес. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 477-478 (0,13 д. а.).*

19. Обнявко В. О. Економічний стан та напрями цифрового розвитку виноробних підприємств Одеського регіону. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 22-23 верес. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 204-207 (0,25 д. а.).*

20. Обнявко В. О. Шляхи мінімізації ризиків прискореного переходу виноробних підприємств до цифрової економіки. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Одеса, 13 жовт. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 62-63. (0,14 д. а.).*

21. Обнявко В. О. Аналіз потенціалу виноробних підприємств Одеського регіону. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 квітня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 150-152. (0,18 д. а.).*



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60

E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 07/06/2024 р. № 01-К/642

На № _____ від ____ 20__ р.

ДОВІДКА

дана Обнявку Владиславу Олександровичу в тому, що його дисертаційна робота «Управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації» є складовою комплексної теми кафедри «Економіко-правові аспекти забезпечення сталого розвитку в багаторівневій системі управління» (ДР № 0119U101764). Термін виконання: 2019-2023 рр.

Начальник
науково-дослідної частини

Проректор з наукової роботи



В. А. Карпов

О. С. Літвінов

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТТЮ

«ВИНХОЛ ОКСАМИТНЕ»

67842, Одеська обл.

т/ф 06748883763

Овідіопольський р-н,
с.Санжійка,
вул.Прибережна,3

«19» травня 2024 р. № 37

АКТ

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи
Обнявка Владислава Олександровича
«Управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації»
в діяльність ТОВ «Винхол Оксамитне»

ТОВ «Винхол Оксамитне» підтверджує, що при безпосередній участі Обнявка Владислава Олександровича протягом 2023-2024 років проводилось діагностування підприємства з метою розробки рекомендацій, що дозволяють підвищити ефективність управління підприємством.

Було прийнято до впровадження дорожню карту вдосконалення управління виноробним підприємством, що передбачає визначення цифрової стратегії управління потенціалом підприємства та формування цифрової інфраструктури з технічними, програмними, цифровими та мережевими ресурсами; моніторинг даних цифрової платформи для ефективного використання потенціалу підприємства.

Апробована на практиці математична модель оптимального розподілу потенціалу виноробного підприємства, яка формує основу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Акт про впровадження складено без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор



Тінтулова Тетяна Яківна

Продовження Додатка Ш

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР
"ІНСТИТУТ ВІНОГРАДАРСТВА І
ВИНОРОБСТВА ІМЕНІ В.Є. ТАЇРОВА"



NATIONAL ACADEMY
OF AGRARIAN SCIENCES OF UKRAINE
NATIONAL SCIENTIFIC CENTRE
"V. YE. TAIROV INSTITUTE
OF VITICULTURE AND WINEMAKING"

Вул. 40-річчя Перемоги, 27
смт Таїрове, Одеський р-н, Одеська обл.,
65496, Україна
Тел./факс: +380 (48) 740 36 76
Електронна пошта: iviv_nnc@ukr.net
iviv@te.net.ua



40 rokiv Peremohy str., 27,
Tairove settlement, Odesa district,
Odesa region, 65496, Ukraine
Tel./fax: +380 (48) 740 36 76
E-mail: iviv_nnc@ukr.net
iviv@te.net.ua

Вих. № 156
« 07 » 06 2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертації
Обнявка Владислава Олександровича
на тему: «Управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації»
поданої на здобуття наукового ступня доктора філософії
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Національний науковий центр «Інститут виноградарства і виноробства імені В.Є. Таїрова» Національної академії аграрних наук України розглянув результати дисертаційної роботи Обнявка Владислава Олександровича, що подається на здобуття наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Прийнято для використання пропозиції щодо впровадження дорожньої карти розвитку системи управління виноробними підприємствами в цифровій економіці. Мають практичне значення такі методи реалізації дорожньої карти розвитку системи управління виноробними підприємствами: оцінка цифрової зрілості підприємства; обґрунтування цифрових інструментів або цифрових платформ виноробного бізнесу; оцінка цифрових інструментів на відповідність завданням бізнесу; визначення завдань, що розв'язуються за допомогою цифрових технологій; оцінка цифрових платформ з точки зору бізнес-процесів виготовлення продукції, маркетингу, продажу, контролю взаємовідносин з клієнтами ринку; визначення цифрової стратегії управління потенціалом підприємства із показниками ефективності підприємства; формування цифрової інфраструктури з технічними, програмними, цифровими та мережевими ресурсами; навчання спеціалістів для використання цифрових технологій у завданнях виноробних підприємств; моніторинг даних цифрової платформи для ефективного використання потенціалу підприємства.

Продовження Додатка Ш

Також прийнята до використання математична модель оптимального розподілу потенціалу виноробного підприємства, яка дозволяє пропонувати управлінські рішення щодо оптимізації ресурсного потенціалу виноробного підприємства.

Довідка видана для пред'явлення в спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації. Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.



Ірина КОВАЛЬОВА



УКРАЇНА

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ, ПРОДОВОЛЬСТВА ТА
ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

вул. Канатна, 83 м. Одеса, 65012 тел. 096-492-62-75, тел. 067-720-82-58
E-mail: agropolitika@od.gov.ua Код ЄДРПОУ 41159618

№ 20/мх від «19» червня 2024 р.

ДОВІДКА про впровадження
результатів дисертаційної роботи
Обнявка Владислава Олександровича

за темою: «Управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації»

Результати, висновки та пропозиції, викладені в дисертаційній роботі Обнявка Владислава Олександровича на тему: «Управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації» на здобуття наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», можуть бути використані в роботі Департаменту аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської обласної державної (військової) адміністрації, зокрема, застосування запропонованої дорожньої карти удосконалення управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації, є актуальним при розробленні і організації виконання регіональних програм розвитку агропромислового виробництва та інноваційно-інвестиційних програм і прогнозів.

Запропоновані дисертантом рекомендації щодо удосконалення управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації мають наукову та практичну цінність, позитивно впливатимуть на процеси управління виноробними підприємствами Одеської області та на їхній розвиток.

Довідка видана для пред'явлення в Спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації.

В.о.директора Департаменту



Тетяна МРАЧКО

Продовження Додатка Ш



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60
E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 12.06.2024 р. № 01-17/673

На № _____ від ____ 20__ р.

АКТ

**про впровадження у навчальний процес
результатів дисертаційного дослідження Обнявка В. О.
на тему: «Управління виноробними підприємствами в умовах
цифровізації»**

Основні результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки, права та управління бізнесом Обнявка В. О. на тему «Управління виноробними підприємствами в умовах цифровізації» знайшли застосування у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Оцінювання кон'юнктури ринку», «Основи бізнесу», «Стратегічне планування місцевого розвитку», а також при проведенні консультацій та індивідуальних занять зі студентами під час проходження науково-педагогічної практики.

Проректор з науково-педагогічної роботи
Одеського національного економічного
університету, к.ф.-м.н., доцент



В. М. Шинкаренко