

**MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF OPERATIONAL  
ACTIVITY OF ENTERPRISES-PRODUCERS  
OF SPARKLING WINES IN THE CONDITIONS  
OF GROWTH OF IMPORTS**

**T. Rybachuk-Iarova, I. Tiukha, S. Dunda**

*National University of Food Technologies*

---

**Key words:**

*Production of sparkling  
wines  
Sale of sparkling wines  
Import of sparkling wines  
Enterprises-producers of  
sparkling wines  
Operational activity  
Management  
Efficiency of operational  
activity*

---

**Article history:**

Received 10.03.2021  
Received in revised form  
24.03.2021  
Accepted 07.04.2021

---

**Corresponding author:**

I. Tiukha  
**E-mail:**  
tykhaiv@ukr.net

**ABSTRACT**

---

The article is devoted to the study of modern market conditions of functioning of domestic enterprises-producers of sparkling wines, as well as the development of practical recommendations for improving the efficiency of their operational activities in these conditions.

It was established that the efficiency of operational activities of enterprises producing sparkling wines is a necessary condition for their survival and development and requires a constant search for reserves and ways to obtain the desired income.

The dynamics of production, sale and import of sparkling wine to Ukraine in 2010—2019 was analyzed. There was a significant reduction in the production of sparkling wines with the annual growth of consumption of this category of wines among Ukrainians mainly due to imports. The progressive growth in sales of imported sparkling wines during 2016—2019 (from 2.74 to 11.8 million bottles) led to a reduction in sales of sparkling wines made in Ukraine. The result of such a decline was not only a deterioration in operating and marketing performance of domestic producers of sparkling wines, but also a decrease in their market value, which requires the initiation of changes in the organization of operating activities.

The structural and logical sequence of stages of management of efficiency of operational activity of the enterprises-producers of sparkling wines presented by six stages is developed and offered: the administrative analysis of a condition of operational activity; initiation of changes in the organization of operational activities; formation of operational strategy of the enterprise; formation of operational development programs; implementation of measures to improve operating activities and control the results and condition of operating activities of the enterprise.

The practical significance of the article is due to the possibility of using sparkling wines by research materials to develop a set of measures to manage the effectiveness of operational activities.

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ІГРИСТИХ ВИН В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ІМПОРТУ

Т. В. Рибачук-Ярова, І. В. Тюха, С. П. Дунда  
Національний університет харчових технологій

*Стаття присвячена дослідженню сучасних ринкових умов функціонування вітчизняних підприємств-виробників ігристих вин, а також розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх операційної діяльності.*

*Встановлено, що ефективність операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин є необхідною умовою як виживання, так і розвитку, тому вимагає постійного пошуку резервів і шляхів отримання бажаних доходів.*

*Проаналізовано динаміку виробництва, реалізації та імпорту вина ігристого в Україну за 2010—2019 рр. Відмічено суттєве скорочення обсягів виробництва вітчизняної продукції при щорічному зростанні обсягів споживання українцями імпортованих ігристих вин. Поступальне зростання обсягів продажу імпортованих ігристих вин протягом 2016—2019 рр. (з 2,74 до 11,8 млн пляшок) призвело до скорочення обсягів реалізації ігристих вин українського виробництва. Результатом такого падіння стало не лише погіршення показників операційної та збутової діяльності вітчизняних виробників ігристих вин, але й зниження їх ринкової вартості, що вимагає ініціації змін в організації операційної діяльності.*

*Розроблено та запропоновано структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин, представлену шістьма етапами: управлінський аналіз стану операційної діяльності; ініціація змін в організації операційної діяльності; формування операційної стратегії підприємства; формування програм розвитку операційної діяльності; реалізація заходів з удосконалення операційної діяльності та контроль результатів і стану операційної діяльності підприємства.*

*Практична значущість статті обумовлена можливістю використання підприємствами-виробниками ігристих вин матеріалів дослідження для розробки комплексу заходів щодо управління ефективністю операційної діяльності.*

**Ключові слова:** виробництво ігристих вин, реалізація ігристих вин, імпорт ігристих вин, підприємства-виробники ігристих вин, операційна діяльність, управління, ефективність операційної діяльності.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування підприємств-виробників ігристих вин є необхідною умовою їх виживання та розвитку в умовах ринку. Забезпечення ефективності діяльності підприємств вимагає постійного пошуку резервів і шляхів отримання бажаних доходів. Такий пошук стає все складнішим через загострення проблем зовнішнього середовища та формує нові вимоги до системи управління ефективністю операційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики управління операційною діяльністю підприємства присвячено праці таких науковців, як Т. А. Говорушко, А. Г. Гончарук, Г. Е. Куденко, А. В. Куценко, Н. О. Лазарева, І. В. Моцна, О. І. Олексюк, Д. О. Саричев, Г. В. Ситник, А. Н. Стерлігова, І. Б. Тадика, Р. Чейз та ін.

Проте операційній діяльності підприємств-виробників ігристих вин та управлінню її ефективністю не приділено належної уваги.

**Метою статті** є дослідження ринкових умов функціонування вітчизняних підприємств-виробників ігристих вин і визначення послідовності етапів управління ефективністю їх операційної діяльності.

**Матеріали і методи.** Досліджуються сучасні ринкові умови функціонування вітчизняних підприємств-виробників ігристих вин. Вивчаються можливості підвищення ефективності управління їх операційною діяльністю.

Для групування національних і міжнародних аналітичних результатів використовувався метод синтезу, порівняння та спостереження, методи узагальнення.

При розробці структурно-логічної послідовності етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин використано логічно-абстрактний метод.

**Викладення основних результатів дослідження.** Ефективність операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин є необхідною умовою їх виживання та розвитку.

Операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, що пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (Говорушко, 2013; Гончарук, 2008; Куденко, 2009; Куценко, 2008; Лазарева, 2015; Моцна, 2011; Олексюк, 2008; Саричев, 2012; Ситник, 2018; Стерлігова, 2009; Тадіка, 2007; Чейз, 2007). Саме операційна діяльність забезпечує отримання основного доходу і виступає головним джерелом формування цінності підприємства, що робить процес управління ефективністю операційної діяльності пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства (Куценко, 2008).

Мета управління ефективністю операційної діяльності підприємства підпорядковується його цільовій функції — максимізації вартості підприємства. З огляду на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності — підвищення (максимізацію) її рівня, що проявляється у зростанні показника скоригованого операційного прибутку до відшкодування фінансових витрат та амортизації (Саричев, 2012).

У ринкових умовах господарювання збут продукції для підприємств-виробників ігристих вин має вирішальне значення, оскільки існує жорстка конкуренція серед вітчизняних та іноземних представників галузі.

Характеризуючи стан ринку ігристих вин, слід зазначити, що останнім часом спостерігається тенденція скорочення пропозиції, що зумовлено дією декількох чинників. Формування ціни на алкогольні напої відбувається під впливом державного регулювання, яке проявляється у встановленні мінімальних роздрібних цін і визначенні ставки акцизів, покупної спроможності населення та конкурентної боротьби на ринку алкогольних напоїв (Топалов, 2017). Дія цих чинників має різний напрям впливу на обсяги пропозиції та попиту на ринку алкогольних напоїв.

Загалом, виробництво ігристих вин в Україні в останні роки суттєво скорочується. І це попри те, що споживання цієї категорії вин серед українців щороку зростає, однак — за рахунок імпорту (табл. 1).

*Таблиця 1. Виробництво вина ігристого зі свіжого винограду (крім вина «Шампанське», включаючи «Шампанське України»)*

Показник \ Рік	Рік							
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Січень-жовтень 2020 р.
Осяг виробництва, тис. дал	5356,5	3644,7	4753,6	4740,9	3733,4	3399,1	2690,9	1629,4
Темп зростання, %		-31,96	30,43	-0,27	-21,25	-8,95	-20,83	-39,45

**Примітка:** складено автором на основі (Державний комітет статистики).

З табл. 1. видно, що найвищий рівень виробництва ігристих вин протягом 2013—2019 рр. був у 2013 р. (5356,5 тис. дал), однак у 2019 р. виробництво скоротилося до 2690,9 тис. дал, або на 49,76%. Однією з причин скорочення виробництва ігристих вин у 2019—2020 рр. було визнано пандемію, вплив COVID-19 на всі сфери життя країни.

Аналіз виробництва ігристого вина і шампанського в розрізі компаній-виробників яскраво демонструє високу конкуренцію на ринку ігристого вина в Україні. Серед вітчизняних виробників ігристих і шампанських вин на статус загальнодержавних претендують лише два підприємства, продукція яких представлена у більшості регіонів країни — ПрАТ «Артемівськ Вайнері» (торговельні марки «KRIMART», «Крим», «Артемівське») та ПрАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» (торговельні марки «Наш Київ», «Українське», «Советское Шампанское», «Советское Преміум», «Мускат Ігристий», «Кримград», «Cuvée №1», «Henkell», «Fürst von Metternich», «Söhnlein Brilliant»). Розуміючи складну економічну ситуацію в Україні, більшість компаній розширюють свій портфель продукції новими недорогими торговельними марками ігристого вина і шампанського (Гарслян & Біленька, 2021).

Досліджуючи обсяги реалізації ігристих вин, слід відзначити, що вітчизняний споживач, як і раніше, сприймає ігристі вина як невід’ємний атрибут святкових заходів. Пояснити, що вино є найбільш гігієнічним напоєм зараз неможливо через заборону на рекламу ігристих вин, які на законодавчому рівні оголошено алкогольними напоями. Крім того, в Україні діє акцизний податок в розмірі 11,65 грн/л, тоді як у ЄС, Молдові та Грузії акциз на ігристе дорівнює нулю, що послаблює цінові конкурентні переваги вітчизняних виробників.

Обсяги реалізації вина ігристого зі свіжого винограду (крім вина «Шампанське», включаючи «Шампанське України») представлені в табл. 2.

*Таблиця 2. Обсяги реалізації ігристих вин в Україні у 2013—2019 рр.*

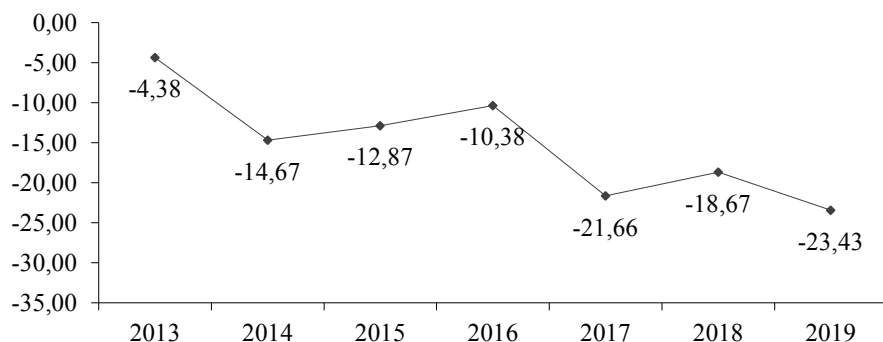
Рік	Обсяги реалізації, тис. дал	Темп зростання, %	Обсяги реалізації, тис. грн	Темп зростання, %
2013	5121,9	—	1343647,1	—
2014	3109,9	-39,28	838368,5	-37,61
2015	4141,9	33,18	1291745,4	54,08
2016	4249	2,59	1651277,7	27,83
2017	2924,8	-31,16	1289845,5	-21,89
2018	2764,5	-5,48	1482599,6	14,94
2019	2060,4	-25,47	1144290,3	-22,82

**Примітка:** складено автором на основі (Державний комітет статистики).

З табл. 2 бачимо, що при скороченні обсягів реалізації ігристих вин протягом 2013—2019 рр. у натуральному виразі, вартісні обсяги реалізації зростали у 2015 р. (на 54,08%) порівняно з 2014 р., у 2016 р. (27,83%) порівняно з 2015 р. та у 2018 р. (на 14,94%) порівняно з 2017 р., що викликано зростанням відпускних цін на продукцію в ці періоди.

Отже, динаміка реалізації ігристих вин протягом 2013—2019 рр. була неоднорідною: зростання відбувалось у 2015 р. до рівня 4141,9 тис. дал та у 2016 р. до рівня 4249 тис. дал. Усі інші періоди характеризуються негативною динамікою.

Перевищення обсягів виробництва над обсягами реалізації ілюструє рис. 1.

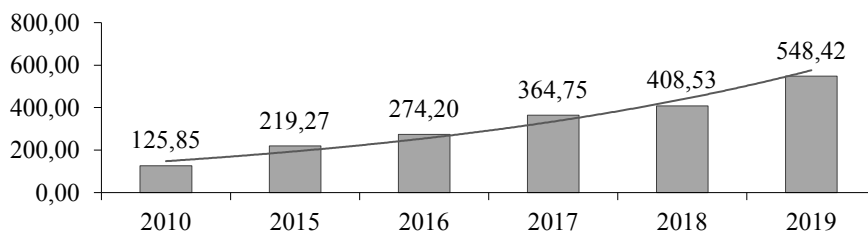


**Рис. 1. Перевищення обсягів виробництва над обсягами реалізації ігристих вин в Україні у 2013—2019 рр., складено на основі (Державний комітет статистики)**

Ключовим фактором вибору у 2018—2020 рр. стає раціональність: споживач прагне отримати товар бажаних якісних характеристик із мінімальними витратами ресурсів. Крім того, важливими стають додаткові критерії: зручність, ергономічність і привабливість упаковки, широкий асортимент, наявність швидкої логістики. Все те, над чим раніше споживач мало замислювався, стоячи перед полицею у супермаркеті, стало для нього важливим в умовах карантину.

Як свідчить статистика, імпортовані сорти ігристих вин займають більш ніж 40% споживчого ринку України (Московчук, 2020). Виробники у ЄС більш гнучкі для захоплення вітчизняного споживчого ринку, адже, на відміну від українських виноробів, мають законодавче право, наприклад, випускати вина у маленьких жерстяних банках, у пластиковій тарі та інших альтернативних упаковках, які не лише привабливі та зручні у використанні, але й цікаві споживачеві з точки зору економії коштів (Антоненко, 2020).

Розглянемо обсяги імпорту вина ігристого в Україну у 2010—2019 рр. (рис. 2).



**Рис. 2. Обсяги імпорту вина ігристого в Україну у 2010—2019 рр., тис. дал, складено на основі (Державний комітет статистики)**

З рис. 2 видно, що протягом 2010—2019 рр. спостерігається постійна позитивна динаміка до зростання фізичного обсягу імпорту вина ігристого в Україну. У 2010 р. обсяг імпорту вина ігристого становив 125,85 тис. дал, а у 2019 р. його значення зросло до 548,42 тис. дал (на 335,76% більше, ніж у 2010 р.), що свідчить про те, що імпортні ігристі вина користуються зростаючим попитом на українському ринку.

Розглянемо географію постачання вина ігристого в Україну (табл. 3).

**Таблиця 3. Країни-постачальники вина ігристого в Україну у 2010—2019 рр. за основними країнами-експортерами, тис. дал**

Країна експортер	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Бельгія	0,00	0,08	2,83	4,24	5,76	6,53
Грузія	20,95	22,22	46,98	69,69	70,03	77,26
Іспанія	1,90	9,38	22,32	35,90	46,58	95,30
Італія	43,30	155,23	154,52	183,97	205,53	288,27
Латвія	0,05	0,45	3,67	4,37	5,22	3,14
Німеччина	2,16	4,14	12,17	15,43	15,62	15,73
Польща	0,02	0,04	3,06	5,77	9,78	10,34
Молдова	41,57	5,66	3,53	17,92	12,74	7,42
Франція	8,98	17,97	18,91	20,83	26,60	33,19
Кіпр	0,00	0,28	0,32	0,89	0,61	0,97

**Примітка:** складено на основі (Державний комітет статистики).

Як видно з табл. 3, найбільші обсяги імпорту вина ігристого в Україну у 2010—2019 рр. надходили з Італії, Франції, Грузії та Молдови.

Порівняємо обсяги реалізації ігристих вин в Україні українського виробництва та імпортованих (рис. 3).



**Рис. 3. Обсяги реалізації ігристих вин в Україні українського виробництва та імпортованих у 2016—2019 рр., млн пляшок складено на основі (Державний комітет статистики)**

Так, протягом 2016—2019 рр. відбувалося поступальне зростання обсягів продажу імпортованих ігристих вин (з 2,74 до 11,8 млн пляшок). При цьому спостерігалось падіння обсягів реалізації ігристих вин українського виробництва з

21,46 млн пляшок у 2016 р. до 16,53 млн пляшок у 2019 році. Результатом такого падіння стало не лише погіршення показників операційної та збутової діяльності вітчизняних виробників ігристих вин, але й зниження їх ринкової вартості, що вимагає ініціації змін в організації операційної діяльності.

Структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин зображено на рис. 4.



**Рис. 4. Етапи управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин** (розроблено на основі (Ситник, 2018))

Так, на першому етапі управління ефективністю операційної діяльності проводиться управлінський аналіз стану операційної діяльності підприємства, в межах якого оцінюється рівень, динаміка і структура витрат та доходів від операційної діяльності, а також позиція підприємства на ринку відносно конкурентів, його основні конкурентні переваги в ринковому середовищі. Це дає змогу оцінити ефективність діючої операційної стратегії підприємства, відповідність її умовам функціонування та цільовим орієнтирам розвитку.

Якщо досягнення поставлених цілей не забезпечується наявним потенціалом, ініціюються зміни щодо вдосконалення операційної діяльності та формування програм її розвитку, зокрема: розвитку операційних активів, персоналу, бізнес-процесів операційної діяльності, переглядаються й оновлюються програми лояльності клієнтів, якості.

На етапі формування операційної стратегії розробляють стратегічні операційні цілі, що конкретизуються у стратегічних операційних показниках діяльності, які можна систематизувати за допомогою різних інструментів: збалансованої системи показників (BSC), моделі Мейсела, методу «бортової панелі» (Tableau de bord), піраміди ефективності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та ін. Обґрунтовані в операційній стратегії цільові показники порівнюються з потенціалом

операційної діяльності: якщо потенціал підприємства дає змогу реалізувати стратегію, вона приймається і відбувається на основі результатів управлінського аналізу розроблення завдань з реалізації операційної стратегії, які формалізуються у програмах розвитку операційної діяльності.

П'ятий етап пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення. Його результативність визначається якістю виконання попередніх етапів управління, з одного боку, та наявним потенціалом операційної діяльності — з іншого.

На стадії контролю здійснюється спостереження за виконанням програм розвитку операційної діяльності і коригування для гарантованого досягнення відповідних результатів. Займаючи особливе місце в системі управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин, контроль здійснює інформаційне забезпечення ухвалення рішень з метою оптимального використання наявних можливостей.

### **Висновки**

На основі проведеного аналізу стану і тенденцій ринку ігристих вин України запропоновано структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників. Перевагою запропонованого підходу є його орієнтація на формування ринкової вартості підприємства, що дає змогу вирішувати весь необхідний спектр завдань щодо забезпечення ефективності.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з оптимізацією управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин за різних стратегій функціонування.

### **Література**

Агрополіт (2021). *Вино з Європи отримало зелене світло в Україні — ввізне мито скасовано*. Взято з <https://agropolit.com/news/19187-vino-z-yevropi-otrimalo-zelene-svitlo-v-ukrayinu-vvizne-mito-skasovano>.

Кучеренко В. (2019). *Виноградарство та виноробство сьогодні. Вектор руху та розвитку галузі*. Взято з <https://www.syngenta.ua/news/novini-kompaniyi/vinogradarstvo-ta-vinorobstvo-sogodni-vektor-ruhu-ta-rozvitku-galuzi>.

Бойко В. О., Аверчева Н. О., Бойко Л. О. (2019). *Виноградарсько-виноробна галузь України — перспективний напрям агробізнесу. Економіка АПК*, 3. Взято з [http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2019/03/eapk\\_2019\\_3\\_p\\_61\\_70.pdf](http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2019/03/eapk_2019_3_p_61_70.pdf).

Антоненко Я. (2020). *Виробництво вина в Україні рекордно впало: названо причини*. Взято з <https://politeka.net/ua/news/633125-virobnitstvo-vina-v-ukrayini-rekordno-vpalo-nazva-po-prichini>.

Говорушко Т. А. (2013). *Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу* (монографія). Київ: Логос.

Гончарук А. Г. (2008). *Методические основы оценки и управления эффективностью предприятия*. Одеса: Астропринт.

*Державний комітет статистики*. Взято з <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Гарсян І., Біленька А. (2021). *Ігристе України: тренди ринка*. Взято з <https://drinks.ua/news/igristoe-ukrainy-trendy-rynka>.

Московчук Е. (2020). *Ігри скінчилися: виробники ігристих вин почали боротьбу за виживання*. Взято з <https://business.ua/uk/node/11111>.



- Куденко Г. Е. (2009). *Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия* (монографія). Донецк: Вебер.
- Куценко А. В. (2008). *Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України* (монографія). Полтава: РВВ ПУСКУ.
- Лазарева Н. О. (2015). Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, 2, 105—109.
- Моцна І. В. (2011). Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». *Комунальне господарство міст*, В. 100, 207—215.
- Олексюк О. І. (2008). *Економіка результативності діяльності підприємства* (монографія). Київ: Київський нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана.
- Саричев Д. О. (2012). Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 30, 136—143. Взято з [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012\\_30\\_\(136-143\).pdf;jsessionid=F4C4E3BD1EC6F982D502FD644A44316C?sequence=1](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_(136-143).pdf;jsessionid=F4C4E3BD1EC6F982D502FD644A44316C?sequence=1).
- Ситник Г. В. (2018). Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*, 1(35), 223—230.
- Соколов А. (2021). *Не(винный) рынок: основные тенденции, внутреннее производство и импорт*. Взято с <https://delo.ua/business/nevinnyj-rynok-osnovnye-tendencii-vnutrennee-proizvodstvo-i-341147>.
- Стерлигова А. Н. (2009). *Операционный (производственный) менеджмент*. Москва: ИНФРА-М.
- Тадыка И. Б. (2007). *Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход* (монографія). Одесса: ИПРЭИ НАНУ.
- Топалов М. (2017). *Українське виноробство: у битві за виживання*. Взято з <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/10/26/630499/>.
- Чейз Р. (2007) *Производственный и операционный менеджмент*. Москва: Вильямс.