

УДК 339.56:631.1:663.25

В. С. Печко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри харчових та аграрних технологій,
Національний університет харчових технологій;
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9681-548X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.118

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО- ВИНОРОБНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРІЮ SWOT-АНАЛІЗУ

V. Pechko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Food
and Agricultural Technologies, \National University of Food Technologies

STRATEGIC POSITIONING OF THE DEVELOPMENT OF THE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY OF UKRAINE USING SWOT ANALYSIS

Стаття присвячена оцінці факторів та стратегічному позиціонуванню розвитку виноградарсько-виноробного комплексу на основі інструменту кількісно-експертного SWOT-аналізу. Охарактеризовано історичні витоки, сутність та основні положення SWOT-аналізу. Обґрунтовано важливість використання кількісного підходу до SWOT-аналізу для запитів стратегічного планування в агропромисловому комплексі, зокрема у виноградарсько-виноробній галузі. Відображено результати SWOT-аналізу проблем та перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України, які базуються на основі всеукраїнського опитування ключових стейкхолдерів галузі, організатором якого стала ГС "УКРСАДВИНПРОМ", і яке охопило 62 респондентів, серед яких керівники виноградарських та виноробних підприємств, науково-педагогічні співробітники профільних наукових установ та закладів вищої освіти, представники галузевих громадських об'єднань (спілок). Розроблено матрицю альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України, графічне позиціонування альтернативних стратегій. Обґрунтовано можливі "переходи" альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України за результатами SWOT-аналізу.

A strategic analysis of the factors and problems of the development of the viticulture and wine industry in the context of globalisation is key to the formation of an adaptive management model capable of responding to external challenges and internal constraints. The article is concerned with evaluating the factors and strategic positioning of the development of the viticulture and wine industry on the basis of the quantitative expert SWOT analysis tool. The historical origins, essence and main provisions of the SWOT analysis are described. The importance of using a quantitative approach to SWOT analysis for strategic planning in the agro-industrial complex, in particular in the viticulture and wine industry, is substantiated. The results of the SWOT-analysis of problems and prospects of development of the viticulture and wine industry of Ukraine are reflected, based on the all-Ukrainian survey of key stakeholders in the industry, organised by the PU 'UKRSADVINPROM', which covered 62 respondents, including heads of viticulture and winemaking enterprises, scientific and pedagogical staff of specialised scientific institutions and higher education institutions, representatives of industry public associations (unions). A matrix of alternative strategies for the development of development of the viticulture and wine industry of Ukraine, graphical positioning of alternative strategies. The SWOT-matrix, built on the basis of weighted expert assessments, allowed us to identify

clear strategic directions of action within four types of strategies (aggressive, conservative, competitive, defensive) with the possibility of their gradual combination in accordance with the dynamics of the industry environment. The analysis of possible combinations of alternative strategies for the development of the viticulture and wine industry of Ukraine reflects the consistent logic of strategic progress: from the implementation of protective and stabilisation measures (WT) to the transition to competitive strategies (WO), with further access to aggressive and conservative development models (SO, ST). The proposed scientific approach, based on empirical data from the expert survey, is the scientific basis for further quantitative calculations of the parameters of individual scenarios of development of the viticulture and wine industry of Ukraine in the context of globalisation.

Ключові слова: виноградарсько-виноробний комплекс, виноградарство, виноробство, SWOT-аналіз, стратегія, стратегічний менеджмент, управління, стратегічний аналіз, глобалізація.

Key words: viticulture and winemaking complex, viticulture, winemaking, SWOT analysis, strategy, strategic management, management, strategic analysis, globalisation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Здійснення стратегічного аналізу факторів та проблем розвитку виноградарсько-виноробного комплексу в умовах глобалізації є ключовим для формування адаптивної моделі управління, здатної реагувати на зовнішні виклики та внутрішні обмеження. Такий аналіз дозволяє обґрунтувати перспективні напрями модернізації галузі, посилити її конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток на основі інтеграції інновацій, партнерств і експортного потенціалу.

Поміж інших інструментів та методологічних підходів, SWOT- та PESTEL-аналіз відіграють ключову роль в стратегічному управлінні розвитком галузей, оскільки дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал (сильні й слабкі сторони), так і зовнішнє середовище (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори), що впливають на функціонування галузі. Це дає змогу формувати обґрунтовані та адаптивні стратегії, знижувати ризики, виявляти можливості для зростання окремих бізнесів та галузі в цілому, забезпечуючи при цьому адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Відтак особливої актуальності набуває використання даних інструментів під час обґрунтування стратегії розвитку виноградарсько-виноробної галузі в умовах глобальної невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління розвитком окремих галузей чи підприємств, зокрема на основі використання інструментарію SWOT-аналізу, досліджена низкою зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, теорія стратегічного менеджменту та аналізу започаткована й активно досліджувалася такими зарубіжними вченими, як І. Ансофф (H.I. Ansoff) [1]; Х. Мінцберг, Дж. Бр. Квін, С. Гошал (H. Mintzberg, J.Br. Quinn, S. Ghoshal) [2]; М. Портер (M. E. Porter) [3]; А. Чендлер (A. Chandler) [4]. Методологію SWOT-аналізу досліджували вчені А. Гамфрі (A. Humphrey) [5], Т. Хілл та Р. Вестбрук (T. Hill & R. Westbrook) [6]; Н. Пірсі та В. Джайлс (N. Piercy & W. Giles) [7] та інші.

Водночас, українські вчені у галузі менеджменту та економіки досліджують практичні аспекти застосування матричних методів стратегічного планування в конкретних галузях чи підприємствах. Зокрема, дослідники О. Петухова та А. Гарастовська досліджують потенціал інструментів SWOT-аналізу та PEST-аналізу при формуванні маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі [8]. Вчений Ю. Сафонов у своїх дослідженнях актуалізує методологію оцінки конкурентоспроможності менеджменту за допомогою SWOT- та PEST-аналізу, а також доводить ефективність означених інструментів для оцінки управлінських процесів у морегосподарському комплексі [9]. Специфіку використання матричних ме-

тодів стратегічного планування та управління в аграрному секторі економіки, зокрема аграрних підприємствах також досліджено численними вченими-економістами. Зокрема, сильні і слабкі сторони виноробних підприємств, можливості і загрози їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку на основі методології SWOT-аналізу обґрунтовує Н. Аверчева [10].

Дослідження згаданих науковців створюють потужну теоретико-методологічну та практичну базу стратегічного управління на макро- та мікрорівнях. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині використання методології SWOT та PESTEL-аналізу саме у контексті стратегічного управління розвитком виноградарсько-виноробного комплексу як складової українського АПК.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка факторів та стратегічне позиціонування розвитку виноградарсько-виноробного комплексу на основі інструменту кількісно-експертного SWOT-аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Витоки SWOT-аналізу пов'язують із групою дослідників Стенфордського університету на чолі з Альбертом Хамфрі (Albert Humphrey), якій очолював дослідницький проект у 1960-1970-х рр., заснований на основі американського рейтингу Fortune 500. А. Хамфрі керував дослідницьким проектом, який зрештою розробив свою Модель командної дії (Team Action Model, TAM), яка є концепцією управління, що дозволяє групам керівників управляти змінами. Методологія SWOT виникла з його "Концепції зацікавлених сторін та SWOT-аналізу" [5].

Сутність SWOT-аналізу полягає в систематичному виявленні та оцінці чотирьох ключових груп факторів: сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) внутрішнього середовища, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього оточення, з метою формування обґрунтованих стратегічних рішень. Цей інструмент дозволяє зрозуміти поточну позицію об'єкта аналізу, виявити потенціал для розвитку та визначити пріоритетні напрями дій, які забезпечать ефективне використання внутрішніх ресурсів в умовах зовнішніх викликів. Завдяки цьому інструменту можна сформулювати альтернативні стратегії навіть за обмеженої інформації, а також залучити широке коло стейкхолдерів. До переваг

також належить гнучкість SWOT-аналізу: його можна використовувати як у класичній описовій формі, так і у кількісному форматі з бальною оцінкою. Крім того, SWOT-аналіз добре поєднується з іншими методиками (PEST, TOWS, сценарний аналіз) і дозволяє проводити як швидку експрес-оцінку ситуації, так і глибше стратегічне планування. Метод стимулює аналітичне мислення, виявлення нових зв'язків і стратегічних комбінацій, наприклад.

Втім, SWOT-аналіз має і суттєві недоліки, найголовнішим з них є висока суб'єктивність: результати сильно залежать від того, хто і як формує перелік факторів. Якщо не враховано ключові аспекти або допущено необґрунтоване оцінювання, аналітична картина може бути викривленою, чи, навіть хибною. Також метод не передбачає автоматичної пріоритизації, якщо не застосовується зважування факторів. І, нарешті, SWOT-аналіз не дає готового рішення, а є результатом лише рамкового формування стратегій.

На нашу думку, у сучасних умовах стратегічного планування в агропромисловому комплексі, зокрема у виноградарсько-виноробній галузі, надзвичайно важливо спиратися на кількісний підхід до SWOT-аналізу. На відміну від класичного описового методу, бально-зважена кількісна модель дозволяє враховувати не лише перелік факторів, але й їхню відносну значущість через об'єктивне оцінювання впливу та ймовірності реалізації. Це особливо важливо в контексті досліджуваної галузі, що характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов та проявів глобалізаційних феноменів (євроінтеграція, конкуренція на глобальних ринках та міжнародна кон'юнктура, виклики воєнного стану тощо). В свою чергу, зважений аналіз дозволяє виявити пріоритетні напрями для реалізації стратегій розвитку, які мають максимальний ефект при мінімізації ризиків.

У процесі SWOT-аналізу вагомою є проблема вибору кількості факторів, яка полягає в необхідності знайти баланс між достатньою глибиною аналітики та керованістю інформації. Якщо перелік факторів буде занадто коротким, існує ризик ігнорування важливих елементів внутрішнього чи зовнішнього середовища, що призведе до викривленого або неповного бачення стратегічної ситуації. Натомість надмірна деталізація (30-50 факторів і більше) ускладнює інтерпретацію результатів, знижує ефективність прийняття рішень і може призвести до "інформаційного перевантаження". Як підкреслює В. Данкевич, "загальною помилкою,

якої припускаються аналітики при використанні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз, можливостей та відповідним чином варіантів стратегічних дій. Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено приблизно сім позицій" [11, с. 95]. Таким чином, оптимальний підхід полягає не в тому, щоб включити "все можливе", а в тому, щоб вибрати найрелевантніше, узгоджене з цілями аналізу та стратегічним контекстом. Це забезпечує ефективність SWOT-інструменту як системи підтримки прийняття рішень, а не просто описової техніки.

Звернемося до основних етапів застосованого нами кількісно-експертного SWOT-аналізу стратегії стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України (рис. 1).

З метою вивчення експертної думки щодо сучасного стану, вагомості окремих проблем та перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу, у 2023—2024 рр. нами проведено всеукраїнське опитування ключових стейкхолдерів галузі, організатором якого стала ГС "УКРСАДВИНПРОМ" [12], і яке охопило 62 респондентів, серед яких керівники виноградарських та виноробних підприємств, науково-педагогічні співробітники профільних наукових установ та закладів вищої освіти, представники галузевих громадських об'єднань (спілок). Проведений підбір фахівців відбувався з орієнтацією на їх фаховість, достатню обізнаність та досвід роботи чи проведення досліджень проблем розвитку виноградарства чи виноробства.

Тож звернемося до результатів експертно-кількісного аналізу. На першому етапі результати проведеного опитування було покладено в основу матриці SWOT-аналізу (табл. 1).



Рис. 1. Етапи проведення кількісно-експертного SWOT-аналізу стратегії стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

Джерело: розроблено автором.

За результатами опитування методом рангів визначено бальну оцінку щодо сильних (S) та слабких (W) сторін, загроз (T) та можливостей (O), а також ймовірності впливу того чи іншого фактору розвитку вітчизняного виноградарсько-виноробного комплексу. При цьому визначалась вага кожного фактору на основі

Таблиця 1. SWOT-аналіз проблем та перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

	Сильні сторони (Strenghts – S)	Слабкі сторони (Weaknesses – W)
S1	Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для вирощування винограду в окремих регіонах	W1 Руйнування інфраструктури та логістики через воєнні дії
S2	Історичні традиції виноробства та наявність унікальних автохтонних сортів винограду	W2 Недостатній рівень якості продукції порівняно із іноземними аналогами
S3	Високий потенціал розвитку винного та еногастрономічного туризму	W3 Нестача власних фінансових ресурсів виробників
S4	Зростаючий попит споживачів у натуральній та органічній продукції	W4 Обмеженість державної підтримки галузі
S5	Високий рівень наукового забезпечення розвитку галузі	W5 Застарілі технології вирощування та виробництва, високий знос техніки
S6	Наявність адаптованих сортів винограду вітчизняної селекції	W6 Недосконалість маркетингу та брендуння українського вина
		W7 Нестача кваліфікованих кадрів
	Можливості (Opportunities – O)	Загрози (Threats – T)
O1	Розширення експорту в рамках отримання статусу країни-кандидата на вступ та Угоди про асоціацію з ЄС	T1 Втрата частини виноградників на тимчасово окупованих територіях
O2	Залучення іноземних інвестицій та грантів	T2 Висока конкуренція з боку імпортованих вин на внутрішньому ринку
O3	Розвиток органічного виноградарства та підтримка локальних сортів	T3 Зниження купівельної спроможності населення
O4	Підвищення туристичної привабливості виноробних регіонів	T4 Високі акцизи на продукцію українського виноробства
O5	Розвиток галузі на засадах державно-приватного партнерства та кластеризації	T5 Стрімке зростання собівартості внаслідок збільшення цін на ресурси
O6	Підвищення попиту на локальну продукцію під час війни	T6 Низькі мінімальні роздрібні ціни (МРЦ) на продукцію виноробства та закупівельні ціни на виноград
O7	Посилення трансферу інновацій та використання європейських технологій	T7 Кліматичні зміни та ризики засух
-		T8 Податковий та бюрократичний тиск на бізнес

Джерело: систематизовано автором на основі проведеного анкетування.

Таблиця 2. Узагальнена зведена оцінка ваги окремих факторів в розрізі матриці SWOT-аналізу

Категорія факторів	Сума ваг	% Впливу
Загрози (Threats – T)	43,9	28,07%
Можливості (Opportunities – O)	42,17	26,96%
Слабкі сторони (Weaknesses – W)	36,93	23,61%
Сильні сторони (Strenghts – S)	33,41	21,36%

Джерело: розраховано автором на основі проведеного анкетування.

розрахунку добутку експертної оцінки в балах за шкалою від 1 до 10 та ймовірності. В результаті розрахунків, нами отримано підсумкову матрицю, в якій найбільша питома вагу за результатами експертних оцінок припадає на загрози (T) — 28,1 % (табл. 2).

На наступному етапі за результатами проведених експертних оцінок сформовано матрицю альтернативних стратегій розвитку комплексу на основі позиціонування матричних полів-квадрантів SO, WO, ST, WT (табл. 3).

Таким чином, нами отримано поля-квадранти SO ("сильні сторони-можливості"); WO ("слабкі сторони-можливості"); ST ("сильні сторони-загрози"); WT ("слабкі сторони-загрози"). В кожному зі згаданих квадрантів наведені складові альтернативних стратегій розвитку галузі.

На наступному етапі відбувається позиціонування отриманих квадрантів на координатній площині, при цьому вісь абсцис ОХ розглядається як вісь внутрішніх факторів: сильних сторін S

Таблиця 3. Матриця альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

Фактори	Сильні сторони (Strenghts)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Фактори	S1 – Сприятливі Ґрунтово-кліматичні умови для вирощування винограду в окремих регіонах S2 – Історичні традиції виноробства та наявність унікальних автохтонних сортів винограду S3 – Високий потенціал розвитку винного та еногастрономічного туризму S4 – Зростаючий попит споживачів у натуральній та органічній продукції S5 – Високий рівень наукового забезпечення розвитку галузі S6 – Наявність адаптованих сортів винограду вітчизняної селекції	W1 – Руйнування інфраструктури та логістики через воєнні дії W2 – Недостатній рівень якості продукції порівняно із іноземними аналогами W3 – Нестача власних фінансових ресурсів виробників W4 – Обмеженість державної підтримки галузі W5 – Застарілі технології вирощування та виробництва, високий знос техніки W6 – Недосконалість маркетингу та брендування українського вина W7 – Нестача кваліфікованих кадрів
Можливості (Opportunities)	Сильні сторони-можливості (квадрант SO)	Слабкі сторони-можливості (квадрант WO)
O1 – Розширення експорту в рамках отримання статусу країни-кандидата на вступ та Угоди про асоціацію з ЄС O2 – Залучення іноземних інвестицій та грантів O3 – Розвиток органічного виноградарства та підтримка локальних сортів O4 – Підвищення туристичної привабливості виноробних регіонів O5 – Розвиток галузі на засадах державно-приватного партнерства та кластеризації O6 – Підвищення попиту на локальну продукцію під час війни O7 – Посилення трансферу інновацій та використання європейських технологій	1. Просування бренду українського органічного вина та розширення експорту (S4, S2, O1, O3) 2. Розвиток винного та еногастрономічного туризму, зокрема через вигоди євроінтеграції (S3, S5, O4, O7) 3. Вихід на нові ринки збуту завдяки унікальним вітчизняним сортам винограду (S2, S6, O1, O6) 4. Використання потужного наукового потенціалу для розвитку органічного виноградарства (S5, S4, O3, O7)	1. Збільшення інвестицій для модернізації виробництва (W5, W3, O2, O5) 2. Підвищення якості сировини та продукції через посилення трансферу інновацій (W2, W7, O5, O7) 3. Розширення державно-приватного партнерства для модернізації технологій (W4, W5, O5, O7) 4. Покращення брендингу українського вина та посилення експортного потенціалу (W6, W2, O1, O6)
Загрози (Threats)	Сильні сторони-загрози (квадрант ST)	Слабкі сторони-загрози (квадрант WT)
T1 – Втрата частини виноградників на тимчасово окупованих територіях T2 – Висока конкуренція з боку імпортних вин на внутрішньому ринку T3 – Зниження купівельної спроможності населення T4 – Високі акцизи на продукцію українського виноробства T5 – Стрімке зростання собівартості внаслідок збільшення цін на ресурси T6 – Низькі мінімальні роздрібні ціни (МРЦ) на продукцію виноробства та закупівельні ціни на виноград T7 – Кліматичні зміни та ризики засух T8 – Податковий та бюрократичний тиск на бізнес	1. Адаптація до кліматичних викликів (S6, S1, T7) 2. Підвищення конкурентоспроможності на фоні домінування імпортної продукції (S4, S2, T2, T6) 3. Використання адаптованих сортів для зменшення втрат від змін клімату (S6, S5, T7) 4. Впровадження технологій захисту від кліматичних ризиків (S1, S3, T7)	1. Зниження податкового навантаження та розвиток державно-приватного партнерства (W4, W1, T4, T8) 2. Оптимізація витрат, стабілізація галузевого ціноутворення та збільшення МРЦ (W3, W5, T3, T5) 3. Розширення площ виноградників, зміцнення кадрового потенціалу у відповідь на кризу, впровадження спеціалізованих навчальних програм (W7, T1, T8) 4. Зниження витрат на засадах кластеризації та кооперації виноградарів, виноробів, держави та інших стейкхолдерів, часткова контракція та збут продукції (W3, W5, T3, T5)

Джерело: розроблено автором.

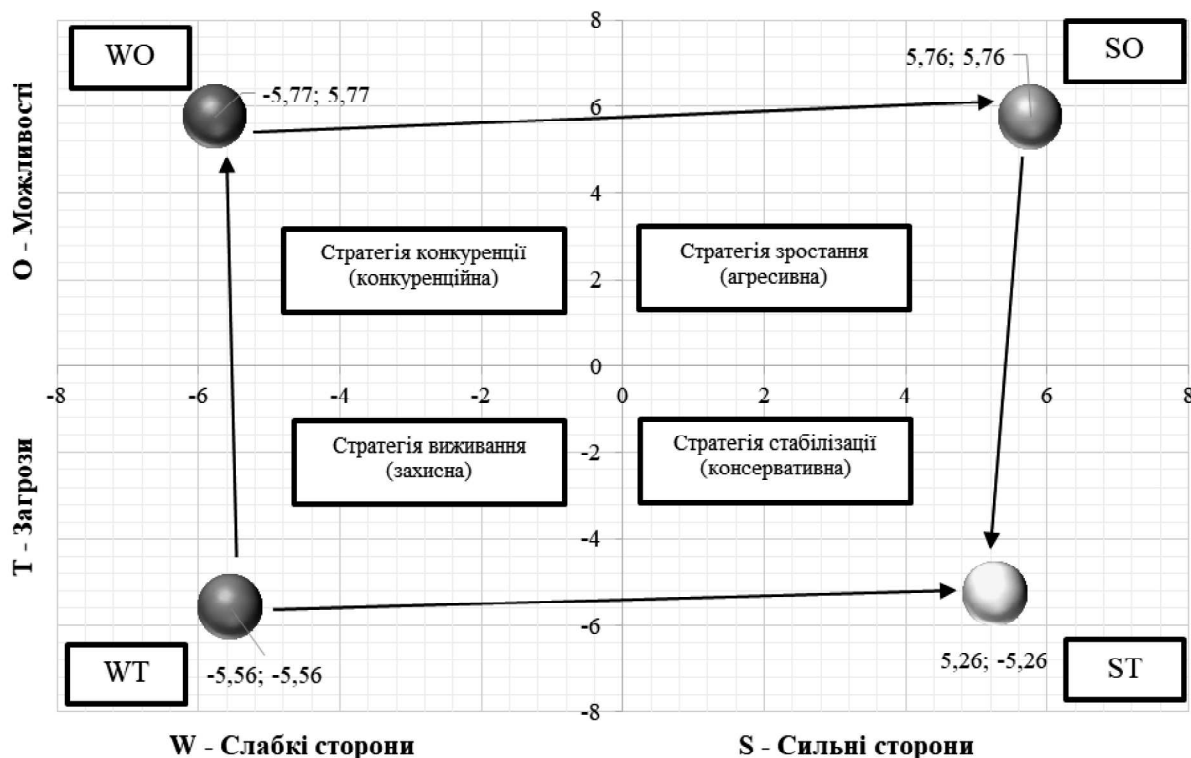


Рис. 2. Позичонування стратегічних зон за результатами SWOT-аналізу розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

Джерело: побудовано автором.

(правіше початку відліку, додатна) та слабких сторін W (лівіше початку відліку, від'ємна); вісь ординат ОУ розглядається як вісь зовнішніх факторів: можливостей О (вище початку відліку, додатна) та загроз Т (нижче початку відліку, від'ємна). Таким чином, розрахувавши координати окремих квадрантів за результатами проведеного анкетування, нами сформована графічна матриця позиціонування стратегічних зон стратегій розвитку галузі за результатами кількісно-експертного SWOT-аналізу (рис. 2).

При цьому з графіку системи координат ми можемо позиціонувати можливі комбінаційні "переходи" альтернативних стратегій. Оцінка можливих комбінацій альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу галузі України демонструє логіку поступального стратегічного переходу: від стабілізаційних та захисних дій (WT) до конкурентних (WO), а далі — до агресивних і консервативних (SO, ST). Такий підхід дає змогу не лише реагувати на зовнішні виклики та внутрішні слабкості, а й формувати нові можливості для зростання, модернізації й зміцнення позицій галузі. Комбінаційні стратегії дозволяють забезпечити безперервність розвитку: виноградарські та виноробні підприємства можуть адаптуватися до змін у середовищі, поступово зміцнюючи свої позиції.

Зокрема, перехід WT → WO є надзвичайно актуальним для підприємств, що вийшли зі стану кризи та прагнуть перейти до активного розвитку, використовуючи зовнішню підтримку чи партнерські можливості. Комбінація WO → SO акцентує на трансформації організацій з обмеженим потенціалом у повноцінних гравців ринку, здатних використовувати власні переваги. Водночас поєднання SO → ST дозволяє збалансувати агресивний ріст з ефективною відповіддю на загрози, що формує адаптивну та стійку модель розвитку галузі в умовах глобалізації, кліматичних змін і воєнних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що розвиток виноградарсько-виноробного комплексу України відбувається в умовах багатовекторного впливу зовнішніх факторів глобалізації та низки факторів внутрішнього галузевого середовища. SWOT-матриця, побудована на основі вагових оцінок експертів, дозволила визначити чіткі стратегічні напрями дій у межах чотирьох типів стратегій (агресивної, консервативної, конкурентної, захисної) з можливістю їх поступової комбінації відповідно до динаміки галузевого середовища. Аналіз

можливих комбінацій альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України відображає послідовну логіку стратегічного поступу: від реалізації захисних та стабілізаційних заходів (WT) до переходу на конкурентні стратегії (WO), з подальшим виходом на агресивні та консервативні моделі розвитку (SO, ST). Даний підхід є базисом для подальшого сценарного моделювання та формування адаптивних управлінських рішень щодо зростання, модернізації та стабілізації галузі в умовах глобальних трансформацій та стратегічної невизначеності умов.

Перспективами подальших наукових розвідок є економіко-математичне моделювання та обґрунтування сценарного підходу до розвитку виноградарсько-виноробної галузі в умовах глобалізації та невизначеності.

Література:

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London; Basingstoke: Macmillan, 1979. 246 p. URL: doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6 (дата звернення: 17.04.2025).
2. Mintzberg H., Quinn J.Br., Ghoshal S. The Strategy Process. Prentice Hall, 1995. 985 p.
3. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998).
4. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapter in History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
5. Humphrey A.S. Getting management commitment to planning: a new approach. Long Range Plan. 1974. Vol. 7. Pp. 45—51.
6. Hill T., Westbrook R. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning. 1997. 30. № 1. Pp. 46—52.
7. Piercy, N. & Giles, W. Making SWOT Analysis. Work Journal of Marketing Intelligence & Planning, 1989. Vol. 7. Issue 5/6. Pp. 5—7.
8. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183/3106> (дата звернення: 25.04.2025).
9. Сафонов Ю. М. (2020). Методологія застосування SWOT— та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020 Т.19. № 3 (46). С. 36—47.

10. Аверчева Н.О. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання виноградарсько-виноробного підкомплексу. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 59—64.

11. Данкевич В.Є. SWOT та PESTEL аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 93—103.

12. Офіційний сайт ГС "УКРСАДВИНПРОМ". URL: <https://www.ukrsadvynprom.com/> (дата звернення: 22.04.2025).

References:

1. Ansoff, H. I. (1979), Strategic Management, London; Basingstoke: Macmillan.
 2. Mintzberg, H., Quinn, J.Br. and Ghoshal, S. (1995), The Strategy Process, Prentice Hall, USA.
 3. Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, USA.
 4. Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure: Chapter in History of Industrial Enterprises, Mass, MIT Press, Cambridge, USA.
 5. Humphrey, A.S. (1974), "Getting management commitment to planning: a new approach", Long Range Plan, vol. 7, pp. 45—51.
 6. Hill, T. & R. Westbrook (1997), "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", Long Range Planning, vol. 30, No. 1, pp. 46—52.
 7. Piercy, N. & Giles, W. (1989), "Making SWOT Analysis", Work Journal of Marketing Intelligence & Planning, vol. 7, no. 5/6, pp. 5—7.
 8. Harastovska, A., & Pietukhova O. (2023), "Formation of marketing strategies of the dairy industry enterprises development using SWOT analysis and PEST analysis", Economy and Society, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>.
 9. Safonov, Y. M. (2020), "Methodology of SWOT and PEST analysis application to evaluate the competitiveness of management on the example of Ukrainian sea complex", Market Economy: Modern Management Theory and Practice, vol. 19, no. 3 (46), pp. 36—47. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3\(46\).214117](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3(46).214117).
 10. Avertecheva, N. (2021), "Direction of increasing efficiency of management entities activities of viticulture and winemaking sub complex", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 59—64. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.59>
 11. Dankevych, V. (2018), "SWOT and PESTEL analysis of the current status of land relations in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 25 (7), pp. 93—103.
 12. Ukradvynprom (2025), Available at: <https://www.ukrsadvynprom.com/> (Accessed 22 April 2025).
- Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.*