


**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра міжнародної економіки та маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**РИЗИКИ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ВИН**  
**НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**


Студентки II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»  
**Єремєєвої Анастасії Родіонівни**

Науковий керівник:  
**д.е.н., проф. Старостіна Алла Олексіївна**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р., протокол №11.

Завідувач кафедри  д-р екон. наук, проф. **Старостіна Алла Олексіївна**

**Київ – 2022 р.**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

**Економічний факультет**

**Кафедра міжнародної економіки та маркетингу**

«Затверджую»

Завідувач кафедри  
міжнародної економіки та маркетингу

д.е.н., проф.



А.О. Старостіна

«22» жовтня 2021 р.

### **ЗАВДАННЯ**

На випускню кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки  
денної форми навчання спеціальності «Міжнародна економіка»

**Єремєєвої Анастасії Родіонівни**

1. Тема роботи: **«Ризики ринкової діяльності українських виробників вин на міжнародних ринках»** (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021 р., протокол № 3).
2. Строк завершення роботи: травень 2022 р.
3. Попередній захист роботи: 04 травня 2022 р.
4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління ризиками діяльності українських виробників на міжнародному ринку вина.
5. Об'єкт дослідження: ринкова діяльність українських виробників вина на міжнародних ринках.
6. Мета та завдання дослідження

**Мета:** узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками міжнародної діяльності українських виробників вина для

посилення ефективності ринкової діяльності, конкурентних позицій українських виробників та позитивного іміджу країни-виробника в умовах змінного ринкового середовища.

**Завдання:**

- 6.1 узагальнити теоретичні підходи до виявлення та управління ризиками ринкової діяльності;
- 6.2 удосконалити визначення поняття «підприємницькі ризики»;
- 6.3 виокремити фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на виробників вина на міжнародних ринках;
- 6.4 визначити конкурентні позиції українських виробників на міжнародному ринку вина;
- 6.5 виявити тенденції розвитку міжнародного ринку вина;
- 6.6 виокремити особливості культурного середовища, які впливають на специфіку ведення бізнесу;
- 6.7 визначити ризики для українських виробників вина в процесі міжнародної діяльності;
- 6.8 розробити практичні рекомендації щодо реалізації програми управління ризиками діяльності українських виробників вина.

Науковий керівник






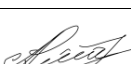
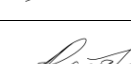






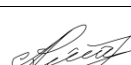
д.е.н., проф. Старостіна Алла Олексіївна

Студент

  
(підпис)

Єремєєва Анастасія Родіонівна

### Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Затвердження теми	вересень 2021 р.	
2	Затвердження плану	жовтень 2021 р.	
3	Затвердження завдання на роботу	жовтень 2021 р.	
4	Написання розділу 1	листопад 2021 р.	
5	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 1	грудень 2021 р.	
6	Подання розділу 2 науковому керівнику	березень 2022 р.	
7	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 2	березень 2022 р.	
8	Подання розділу 3 науковому керівнику	квітень 2022 р.	
9	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 3	квітень 2022 р.	
10	Написання загальних висновків, оформлення додатків та джерел	травень 2022 р.	
11	Врахування зауважень наукового керівника до всієї роботи	травень 2022 р.	
12	Подання готової роботи	травень 2022 р.	

## Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
25.09.2021 р.	Старостіна А. О.	Узгодження редакції теми роботи	
13.10.2021 р.	Старостіна А. О.	Узгодження плану	
27.10.2021 р.	Старостіна А. О.	Визначення мети, завдання та концепції роботи	
жовтень – грудень 2021 р.	Старостіна А. О.	Зміст 1 розділу	
12.12.2021 р.	Старостіна А. О.	Редагування висновків розділу 1	
лютий – березень 2022 р.	Старостіна А. О.	Зміст 2 розділу	
23.03.2022 р.	Старостіна А. О.	Редагування висновків розділу 2	
02.04.2022 р.	Старостіна А. О.	Зміст 3 розділу	
25.04.2022 р.	Старостіна А. О.	Редагування висновків розділу 3	
02.05.2022 р.	Старостіна А. О.	Редагування загальних висновків	
03.05.2022 р.	Старостіна А. О.	Консультування щодо оформлення готової роботи	
10.05.2022 р.	Старостіна А. О.	Консультування щодо підготовки презентаційних матеріалів	

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 163 сторінки, 33 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 161 найменування, 26 додатків.

**Назва дипломної роботи:** «Ризики ринкової діяльності українських виробників вин на міжнародних ринках».

**Об'єктом дослідження** виступає ринкова діяльність українських виробників вина на міжнародних ринках.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління ризиками діяльності українських виробників на міжнародному ринку вина.

**Мета дипломної роботи** полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками міжнародної діяльності українських виробників вина для посилення ефективності ринкової діяльності, конкурентних позицій українських виробників та позитивного іміджу країни-виробника в умовах змінного ринкового середовища.

**За результатами дослідження** удосконалено визначення сутності поняття «підприємницький ризик», механізм виявлення ризиків підприємства та теоретичні засади розроблення програми управління ризиками для підприємства на міжнародному ринку, дістали подальшого розвитку встановлення особливостей ринку вина Німеччини та Сінгапуру та їх бізнес-культур, класифікація ризиків у процесі виходу українських виноробних підприємств на ринок вина Німеччини, методичні підходи до впровадження програми управління ризиками підприємства.

**Одержані результати можуть бути використані** для реалізації програми управління ризиками українським виробникам вина при здійсненні міжнародної діяльності для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на світовому ринку вина.

**Рік виконання** дипломної роботи 2021-2022

**Рік захисту** дипломної роботи 2022

## ABSTRACT

### **Risks of market activity of Ukrainian wine producers on international markets**

The full research consists of 163 pages, 33 tables, 8 figures, bibliography of 161 titles, 26 appendices.

**The object of the research** is the market activity of Ukrainian wine producers on international markets.

**The subject of research** is theoretical and practical aspects of risk management of Ukrainian producers on the international wine market.

**The aim of the research** is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for risk management of international activities of Ukrainian wine producers to enhance market efficiency, competitive positions of Ukrainian producers and a positive image of the producer country in a changing market environment.

**According to the results of the research**, improved the definition of "entrepreneurial risk", the mechanism for identifying enterprise risks and theoretical principles of risk management program for the enterprise on the international market, received further development of the research of German and Singapore wine markets and their business cultures, methodological approaches to the implementation of enterprise risk management program.

**The obtained results** can be used to implement a risk management program for Ukrainian wine producers in the implementation of international activities to increase the competitiveness of domestic enterprises and their products on the world wine market.

Year of undertaking the research – 2021-2022

Year of presentation of the research – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	8
1.1. Економічна природа сутності поняття «підприємницький ризик» .....	8
1.2. Управління ризиками ринкової діяльності на міжнародних товарних ринках .....	13
1.3. Механізм виявлення джерел ризиків діяльності підприємств на міжнародних товарних ринках. Сутність сприйманих ризиків .....	19
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ НІМЕЧЧИНИ ТА СІНГАПУРУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ВИНА .....	25
2.1. Порівняльний аналіз впливу факторів бізнес-середовища Німеччини та Сінгапуру на діяльність українських виробників вина .....	25
2.2. Особливості бізнес-культури Німеччини, Сінгапуру та України .....	57
2.3. Моделі споживчої поведінки на міжнародному ринку вина .....	75
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2 .....	78
РОЗДІЛ 3. РИЗИКИ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА ВИН «SHABO» НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ .....	79
3.1. Джерела ризиків для українського виробника вина «SHABO» в процесі міжнародної діяльності на ринку Німеччини .....	79
3.2. Програма управління ризиками міжнародної діяльності українського виробника вина «SHABO» на ринку Німеччини.....	84
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3 .....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....	101
ДОДАТКИ.....	119

## ВСТУП

**Аргументація актуальності дослідження.** Розвиток світового господарства в умовах посилення процесу змінності зовнішніх факторів ринкового середовища за останні десять років супроводжується зростанням ризикованості діяльності, складністю та невизначеністю прийняття управлінських рішень для виробників вина.

Такі негативні тенденції розвитку світового ринку вина, як несприятливий вплив зміни клімату, що призводить до знищення врожаїв та багаторічних виноградників, відсутність державної підтримки галузі, вплив затяжної пандемії COVID-19 і, як результат, світова економічна криза, призводять до посиленої уваги управління ризиками, як одного з ефективних напрямів розвитку світової економіки.

Українська економіка потребує пошуку нових внутрішніх й зовнішніх джерел розвитку, а це передбачає стимулювання тих сфер виробництва, що можуть забезпечити стійкі конкурентні позиції українських підприємств на світовому ринку – такою галуззю є виноробна. Проте сучасний стан розвитку українського ринку вина характеризується уразливістю через низький захист та підтримки галузі на рівні держави, високим податковим навантаженням, суттєвими ризиками, що пов'язані з недосконалою системою земельних відносин та її регулюванням. Це спричиняє зниження конкурентоспроможності винної продукції на вітчизняному та міжнародному ринках та підвищує ризикованість діяльності українських виробників вина.

Подолання невизначеності та мінливості сучасного бізнес-середовища ринку вина можливе шляхом поглибленого аналізу та дослідження ринків, розробки конкурентних стратегій, посилення конкурентоспроможності, виготовляючи якісну продукцію. Проте, одним з найбільш дієвих напрямків вирішення даної проблеми є розробка ефективної програми управління ризиками. Приділення

уваги ризик-менеджменту виноробної галузі сприятиме підвищенню конкурентоздатності виробників та країни в цілому, забезпечуватиме стабільний розвиток ринку та зменшення негативних наслідків.

Посилення присутності України на міжнародному ринку вина впливатиме на формування досвіду та позитивного іміджу українських виробників вина та їх продукції, на стабільність розвитку ринку, сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості виноробної галузі, посиленню міжнародних позицій та утвердження України як рівноправного гравця світогосподарських процесів.

Значний внесок у дослідження теоретичних основ економічної природи ризиків господарської діяльності підприємств та розробки програм управління ними в міжнародному бізнесі здійснили відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: В. Д. Базилевич, О. В. Бондар, Дж. Бугалла, З. С. Варналій, Я. Д. Вишняков, О. М. Гавриш, О. М. Герасименко, П. С. Годфрі, К. Гулієва, В. В. Дергачова, О. Л. Захарова, Т. В. Капелюшна, Д. М. Кейнс, В. А. Кравченко, Е. Лоріа, К. Нарваес В. П. Пильнова, Р. В. Пікус, Н. Н. Радаев, Т. Ріхтер, Ю. В. Рудніцька, В. О. Сизоненко, Д. Л. Скотт, О. О. Сосновська, А. О. Старостіна, Ю. В. Тюленева, О. В. Шепеленко та ін.

Слід відзначити, що запропоновані підходи до дослідження ризиків господарської діяльності підприємств дозволили здійснити класифікацію ризиків, виявити та оцінити зовнішньоекономічні ризики українських виробників. Хоча аспекти, що пов'язані з розмежуванням підприємницьких та сприйманих ризиків у господарській діяльності, розробкою сучасних програм управління такими ризиками в умовах інтенсифікації міжнародних процесів потребують більш детального розгляду. Питання управління ризиками, що притаманні українським виноробним експортним підприємствам є не розкритим, що й підтверджує актуальність даної наукової роботи.

**Метою** магістерської роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками міжнародної

діяльності українських виробників вина для посилення ефективності ринкової діяльності, конкурентних позицій українських виробників та позитивного іміджу країни-виробника в умовах змінного ринкового середовища.

Для досягнення цієї мети дослідження було поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи до виявлення та управління ризиками ринкової діяльності;
- удосконалити визначення поняття «підприємницькі ризики»;
- виокремити фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на виробників вина на міжнародних ринках;
- визначити конкурентні позиції українських виробників на міжнародному ринку вина;
- виявити тенденції розвитку міжнародного ринку вина;
- виокремити особливості культурного середовища, які впливають на специфіку ведення бізнесу;
- визначити ризики для українських виробників вина в процесі міжнародної діяльності;
- розробити практичні рекомендації щодо реалізації програми управління ризиками діяльності українських виробників вина.

*Об'єктом дослідження* є ринкова діяльність українських виробників вина на міжнародних ринках.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти управління ризиками діяльності українських виробників на міжнародному ринку вина.

*Методи дослідження.* Магістерське дослідження проведене з використанням низки загальнонаукових методів пізнання, зокрема:

- порівняння, аналізу та синтезу в процесі дослідження підходів до управління ризиками підприємства, динаміки розвитку ринку вина Німеччини та

- Сінгапуру і конкуренції на них, особливостей бізнес-культури досліджуваних країн (розділи 1 та 2);
- історичний та логічний методи при вивченні підходів до поняття «підприємницький ризик» та сутності сприйманих ризиків (розділ 1);
  - методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз моделей споживчої поведінки на міжнародному ринку вина (розділ 2);
  - методи системного та структурного аналізу при розробці програми управління ризиками для українських виробників вина в процесі міжнародної діяльності (розділ 3);
  - метод дедукції, діалектичний та абстрактно-логічний при формулюванні висновків.

*Інформаційною базою даного дослідження є наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, аналітична звітність міжнародних організацій (World Bank Group, UNCTAD), нормативно-правові документи України, ЄС та Сінгапуру, рекламно-інформаційні матеріали виробників вина, первинна інформація зібрана за допомогою опитувань, інтернет-ресурси.*

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо реалізації програми управління ризиками українським виробникам вина при здійсненні міжнародної діяльності для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на світовому ринку вина.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У магістерській роботі отримано нові науково обґрунтовані результати, які дають можливість вирішити важливе науково-прикладне завдання щодо розроблення підходів до управління ризиками українських виноробних експортних підприємств.

Результати дослідження, що характеризують наукову новизну й особистий внесок автора, полягають у наступному:

- удосконалено визначення сутності поняття «підприємницький ризик», механізм виявлення ризиків підприємства та теоретичні засади розроблення програми управління ризиками для підприємства на міжнародному ринку;
- дістали подальшого розвитку встановлення особливостей ринку вина Німеччини та Сінгапуру та їх бізнес-культур, механізм виявлення джерел та факторів ризиків у процесі виходу українських виноробних підприємств на ринок вина Німеччини, методичні підходи до впровадження програми управління ризиками підприємства.

*Особистий внесок здобувача.* Усі отримані наукові та практичні результати, що виносяться на захист, є особистими розробками автора.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

### **1.1. Економічна природа сутності поняття «підприємницький ризик»**

У ході дослідження сучасної вітчизняної та зарубіжної літератури було виявлено, що не існує єдиного узагальненого підходу до визначення поняття «підприємницький ризик».

Поняття «підприємницький ризик», з точки зору діяльності підприємства, не знайшло однозначного трактування. Сучасні підходи до формулювання цього поняття не широко висвітлюються, проте є у деяких працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: О. В. Бондар [1], З. С. Варналій [2], В. О. Василенко [3], Я. Д. Вишняков [4], І. Ю. Івченко [5], Д. М. Кейнс [6], В. А. Кравченко [7], Н. Н. Радаєв [4], Б. А. Райзберг [8], В. О. Сизоненко [2], Д. Л. Скотт [9], А. О. Старостіна [10], Ю. В. Тюленєва [11], О. В. Шепеленко [12], В. Г. Шматько [3] та ін. Також розуміння економічної природи сутності поняття «підприємницький ризик» дають визначення самого явища ризик.

Використовуючи методику конструювання категоріального апарату економічної науки професора А. О. Старостіної, запропоновано структурування підходів до формулювання поняття «підприємницький ризик» (див. табл. А.1) та розроблено власне. Алгоритм дослідження сутності поняття «підприємницький ризик» передбачає аналіз наступних складових: сутність підприємницького ризику, його прояв та кінцева результат дії ризику.

Для подальшого детального аналізу відберемо лише поняття «підприємницький ризик», а у визначеннях «ризик» проаналізуємо характерні їх складові (ймовірнісний характер, позитивний чи негативний результат на суб'єкт), які у подальшому відобразимо в авторському понятті.

На основі проведеного аналізу підходів щодо визначення поняття «підприємницький ризик» можна зробити висновок, що автори подають наступні варіанти формулювання його сутності:

- 1) ризик (З. С. Варналій, В. О. Сизоненко, О. В. Бондар, І. Ю. Івченко, фінансовий словник Farlex, Д. Л. Скотт, В. А. Вишневська, І. В. Ніколаєв, В. А. Кравченко, Handbook of International Quality Control, Auditing, Review). Наприклад, В. А. Кравченко визначає підприємницький ризик, як ризик того або іншого підрозділу підприємства недосягнення цілей (невиконання конкретного завдання) внаслідок настання можливої події;
- 2) небезпека та вірогідність (Б. А. Райзберг, В. О. Василенко, В. Г. Шматько). В. О. Василенко та В. Г. Шматько, зазначали, що підприємницький ризик – це небезпека потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів;
- 3) риса підприємницької діяльності (А. О. Старостіна, О. В. Шепеленко, Ю. В. Тюленєва, Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаєв). Наприклад, визначення за авторством А. О. Старостіної є наступним: підприємницький ризик – це невід’ємна риса підприємницької діяльності, такий його стан, який полягає в існуванні можливості недосягнення запланованих цілей внаслідок впливу на діяльність підприємства тих або інших імовірних подій, що призводить до постійного відтворення стихійності ринкових відносин;
- 4) об’єктивно-суб’єктивна категорія (В. Д. Данчук, Л. С. Козак, М. В. Данчук, Л. В. Мартинова). В. Д. Данчук, Л. С. Козак та М. В. Данчук стверджують, що підприємницький ризик – це об’єктивно-суб’єктивна категорія, яка пов’язана з діяльністю на подолання або використання невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату,

невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв'язків;

- 5) економічна / вірогідна категорія (Ю. В. Тюленєва, В. П. Пильнова, О. М. Гавриш, Т. В. Капелюшна). Наприклад, Ю.В. Тюленєва визначила, що підприємницький ризик – це категорія відтворення в ринковій економіці пов'язана з кожним етапом, елементом, ланкою господарської діяльності, починаючи від створення умов виробництва (закупівлі сировини, матеріалів, устаткування, найму робочої сили) і закінчуючи виробництвом товарів і послуг та їх реалізацією.

Більшість вчених сутність поняття «підприємницький ризик» визначають як ризик, що мається на увазі один із видів ризику, проте таке формулювання визначення є некоректним, тому що пояснення дублює саме поняття.

Щодо механізму реалізації підприємницького ризику, більшість вчених розглядають його, як аспект, що пов'язана з кожним етапом, елементом, ланкою господарської діяльності, починаючи від створення умов виробництва і закінчуючи виробництвом товарів і послуг і їх реалізацією (І. Ю. Івченко, Д.М. Кейнс, Ю.В. Тюленєва, З.С. Варналій, В.О. Сизоненко та ін.).

Кінцевий результат підприємницького ризику вчені переважно розглядають, як можлива втрата (повна або часткова) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця (Д. Л. Скотт, фінансовий словник Farlex, Б. А. Райзберг, Д. М. Кейнс, О. В. Бондар, З. С. Варналій та В. О. Сизоненко). Проте лише в окремих випадках зазначається про можливий позитивний наслідок дії ризику – отримання додаткової вигоди підприємством (Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаєв тощо).

Проведений аналіз запропонованих понять засвідчує, що визначення суті прослідковується у кожному визначенні (окрім Д.М. Кейнса), теж саме стосується опису змісту – присутнє в усіх визначеннях. Щодо результату явища, то він є не в усіх визначеннях, це свідчить про неповноту наведених понять, адже відсутність

цього елементу ускладнює його розуміння та унеможлиблює ефективне використання.

Перейдемо до наступного етапу аналізу досліджуваних визначень «підприємницький ризик» (див. табл. А.2).

Згідно з табл. А.2 відносно суті явища найбільш поширеним є визначення через ризик (вісім з 19 досліджуваних категорій) та рису підприємницької діяльності та способу господарювання (чотири з 19). Крім цього, спільним майже в усіх визначеннях є намагання пов'язати ризик з негативними наслідками для підприємства (банкрутство, недоодержання доходу, відхилення результатів від очікуваних тощо).

На даному етапі конструювання потрібно з критичної позиції оцінити підходи до поняття «підприємницький ризик» на основі критеріїв наявності його компонентів, поширеність визначення в науковій літературі, теоретична обґрунтованість поняття та доступність для практичного використання (табл. А.3):

- наявність усіх компонентів визначення: суті – 1 бал, суті та змісту/результату – 3 бали, всіх трьох – 5 балів;
- поширеність визначення в науковій літературі: від 1 до 5 балів;
- теоретична обґрунтованість визначення від 1 до 5 балів;
- доступність для практичного використання: від 1 до 5 балів.

Відповідно до табл. А.3 можна визначити найбільш високо оцінене поняття «підприємницький ризик» - визначення А.О. Старостіної, також О. В. Шепеленка, В. Д. Данчук, Л. С. Козак, М. В. Данчук та Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, які будуть слугувати своєрідними зразками для розробки власного авторського визначення.

Крім того, слід зазначити, що відповідно до В. А. Кравченка [7] підприємницькому ризику, як різновиду ризиків, притаманні наявність умов:

- виключно ймовірнісний характер ризику;

- наявність визначених цілей підприємства у відповідній сфері ринкової діяльності;
- існування впливу факторів ризику на діяльність суб'єкта господарювання.

Враховуючи вище наведені особливості, наведемо авторське визначення поняття «підприємницький ризик» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Структура авторської визначення поняття «підприємницький ризик»

Поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Підприємницький ризик – це	ймовірність, що носить позитивний або негативний характер	впливу невизначеності та мінливості об'єктивно-суб'єктивних факторів бізнес-середовища, які можуть виникати в усіх сферах та на кожному етапі господарської діяльності	на точність визначення та досягнення поставлених підприємницьких цілей

\*Складено автором на основі методики А.О. Старостіної [10].

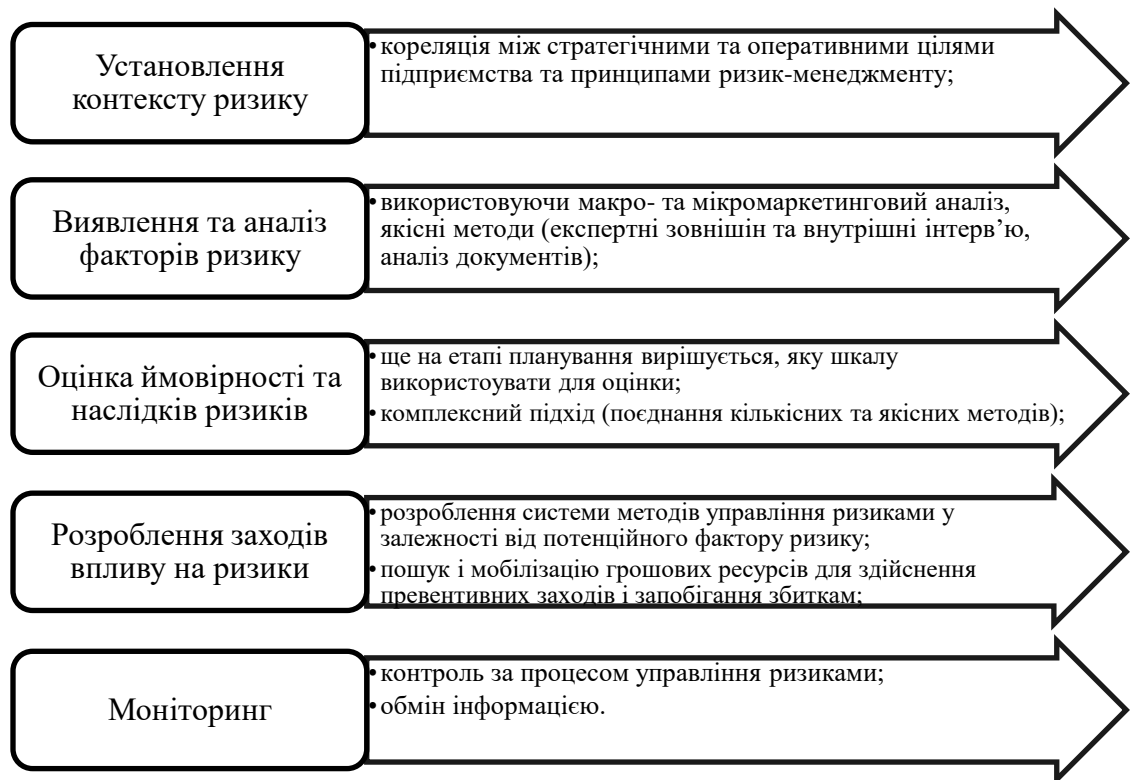
Відповідно до табл. 1.1 авторське поняття слід сформулювати наступним чином: *підприємницький ризик* – це ймовірність, що носить позитивний або негативний характер, впливу невизначеності та мінливості об'єктивно-суб'єктивних факторів бізнес-середовища, які можуть виникати в усіх сферах та на кожному етапі господарської діяльності: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торгівельному посередництві, здійсненні наукових і комерційних проектів тощо, на точність визначення та досягнення поставлених підприємницьких цілей.

Таким чином, шляхом аналізу поглядів вітчизняних та закордонних вчених на поняття «підприємницький ризик» було розроблено власне визначення, що підприємницький ризик є ймовірністю впливу невизначеності та мінливості об'єктивно-суб'єктивних факторів бізнес-середовища, які можуть виникати в усіх сферах та на кожному етапі господарської діяльності, яку слід розглядати не лише з позиції негативного, а й позитивного впливу. Дане поняття розроблено з

дотриманням усіх елементів ризику: ймовірнісна природа, вплив на ступінь досягнення цілей, можливість настання, як позитивних наслідків, так і негативних, та відображення притаманності саме господарській діяльності.

## 1.2. Управління ризиками ринкової діяльності на міжнародних товарних ринках

Згідно з міжнародним стандартом у сфері управління ризиками AS/NZS Risk Management Standard 4360:2004 існує загальна логіка побудови програми управління ризиками на підприємстві [35]. Вона складається з послідовних кроків (рис. 1.1):



**Рис. 1.1.** Логіка етапів процесу ризик-менеджменту відповідно до AS/NZS Risk Management Standard 4360:2004. Джерело: складено автором на основі [35, 36].

Згідно з рис. 1.1 під час розробки програми управління ризиками ринкової діяльності фахівці підприємств дотримуються загальної логіки, що складаються з п'яти етапів та є постійним процесом, який супроводжується обміном інформацією на кожному з кроків.

Управління ризиками підприємств, які займаються міжнародною діяльністю, не відрізняється від базового управління ризиками підприємств з додаванням урахування ризиків міжнародного аспекту діяльності, про який зазначимо нижче.



**Рис. 1.2.** Процес управління ризиками ринкової діяльності підприємства.  
*Джерело:* складено автором на основі [37].

Відповідно до рис. 1.2 процес управління ризиками підприємства є комплексним, тому що включає всі рівні підприємства, не тільки реагування, а й навчання, є частиною організаційної культури та постійним.

1. Процес ризик-менеджменту починається з розробки та впровадження стратегії управління ризиками, яка формує політику у даній сфері, а в подальшому на основі розробляються чіткі плани (вказівки) з ризик-менеджменту.

2. Директор підприємства (рада директорів) виконує функцію узгодження інтересів власників бізнесу та менеджерів у сфері управління підприємницькими ризиками.
3. Установлення граничних показників ризику на підприємстві та відповідно до цього керівництво має вживати заходів для зменшення рівнів ризику, а якщо вони неприпустимі, то для їх ліквідації. Визначається рівень відповідальності за управління ризиком окремої посадової особи. Описання схеми процесу управління ризиком та рекомендовані дії для впливу на ризик. Моніторинг показників, які використовують для оцінки ефективності ризик-менеджменту. За можливості відбувається залучення саме незалежних експертів (внутрішніх чи зовнішніх) для оцінки адекватності використовуваної схеми управління ризиком. Крім того, розроблення плану запобігання великим збиткам у разі настання факторів ризику.
4. Підприємство, яке прагне управляти ризиками ринкової діяльності, на даному етапі проходить процес упровадження змін, застосовуючи різні важелі змін: стратегічні (споживачі, ринки, товари чи послуги), організаційні (сама організація, персонал і культура організації) та системні (виробничі процеси і технологія).
5. Система ризик-менеджменту має стати невід'ємною частиною діяльності підприємства, а працівники мають розуміти напрями змін, які відбуваються на підприємстві за умови впровадження системи управління ризиками. З цією метою необхідним є налагодження процесу комунікацій щодо ризик-менеджменту, уявлення про те, що кожен працівник має робити та підтримка змін з боку вищого керівництва.
6. Навчання та комунікації потрібні для навчання менеджерів політики і практики ризик-менеджменту, інформування відповідальних працівників

про оцінку і вплив на ризики, забезпечення постійного поліпшення плану ризик-менеджменту та його моніторингу.

7. Для повноцінного закріплення культури управління ризиками підприємства необхідно розробити спеціальний механізм, який стимулює зацікавленість працівників у дотриманні принципів управління ризиками.
8. Останній етап – це моніторинг, що є невід’ємним аспектом, тому що дає можливість контролювати чи обрана система ризик-менеджменту працює, чи відбувається обмін інформацією, чи достатні заходи використовуються для виявлення та оцінки ризиків тощо. Цей процес є постійно повторюваним.

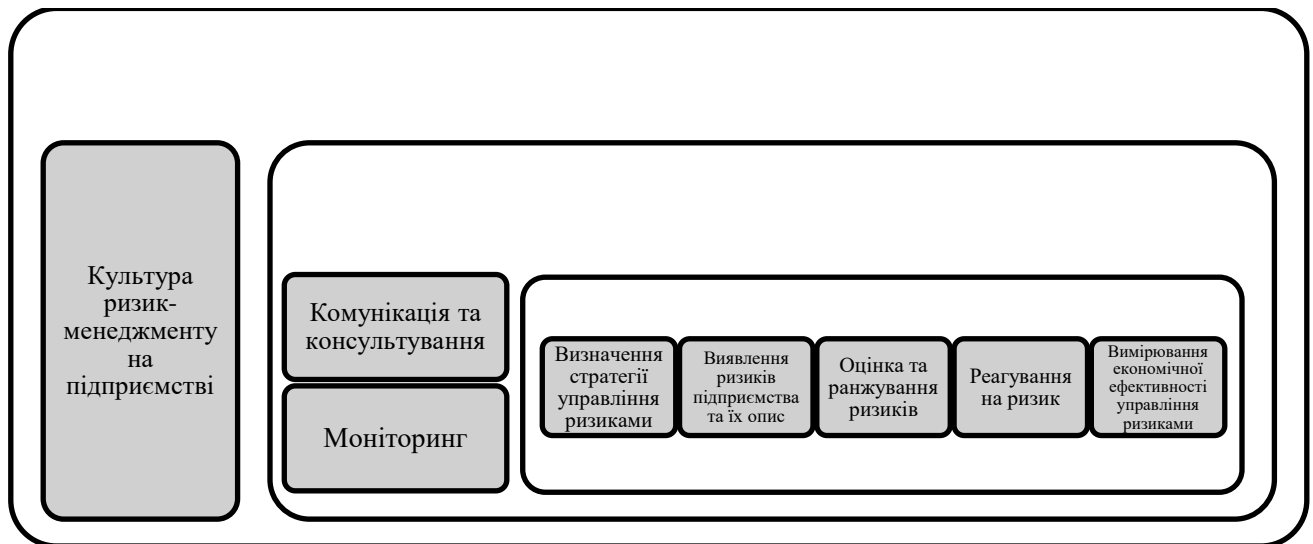
Отже, для ефективного управління ризиками на підприємстві потрібно змінювати управлінські парадигми підприємства. По-перше, змінювати процес вирішення внутрішніх та зовнішніх проблем підприємства, тобто організацію системи керування. По-друге, впровадження розподілу відповідальності за досягнення стратегічних цілей на всіх рівнях підприємства. По-третє, потрібне розуміння, що ризик-менеджмент є конкурентною перевагою суб’єкта господарювання.

Очевидно, що під час міжнародної діяльності на підприємство накладаються додаткові ризики, що пов’язані з: транспортуванням, політичною ситуацією в країні-контрагента, ступенем надійності закордонного партнера, недостатньою поінформованістю про ринок, споживачів, особливості митних формальностей та необхідні перевірки, наявність валютних та фінансових ризиків, збільшення кількості потенційних форс-мажорних обставин тощо.

Уся ця сукупність ризиків має бути врахована при розроблені програми щодо їх мінімізації чи ліквідації, якщо підприємство має на меті ведення успішної міжнародної діяльності. Управління ризиками ринкової діяльності на міжнародних товарних ринках включає також базові етапи даного процесу, які описувалися вище (рис. 1.1 та 1.2). Наведемо декілька прикладів аналізу та

розрахунку ризиків підприємницької діяльності при міжнародній діяльності: проведення міжнародного ринкового дослідження, врахування у контракті потенційних ризиків та зазначення шляхів їх мінімізації чи уникнення, врахування валютних коливань під час визначення способів та валюти розрахунку, проведення повноцінних переговорів, які дають можливість встановлення рівня надійності контрагента, звернення за необхідною інформацією про митну процедуру до відповідних урядових порталів тощо.

Проаналізувавши наведені різнопланові підходи до управління ризиками, можна зазначити систему управління ризиками ринкової діяльності на міжнародних ринках (рис. 1.3).



**Рис. 1.3.** Процес управління ризиками ринкової діяльності підприємства.

*Джерело:* складено автором.

Відповідно до рис. 1.3 процес ризик-менеджменту має багат шарову структуру: основу складають конкретні кроки, яким треба слідувати. Комунікація та моніторинг є діями, що супроводжують кожен з базових етапів. Завершальним аспектом є формування культури ризик-менеджменту на підприємстві, щоб управління ризиками було постійним процесом, частиною культурою підприємства зрозумілим для кожного працівника.

Доцільно розглянути детальніше особливості етапів базового рівня:

- визначення стратегій управління ризиками пов'язано зі встановленням у відповідність до стратегій та цілей підприємства стратегію ризик-менеджменту. На досягнення цілей підприємства впливають певні події, які й несуть елемент ризику, тому зв'язок глобальної стратегії підприємства та стратегією системи ризик-менеджменту є прямим;
- виявлення ризиків та їх опис відбувається шляхом збору інформації, яка стає підґрунтям для прийняття подальших рішень. Даний етап є якісною складовою процесу. Спочатку виявляються джерела, потім фактори ризиків, а наприкінці визначається сама суть ризику;
- оцінка та ранжування ризиків є кількісним аспектом, тому що тут розраховується ймовірність ризику та направленість та розмір його наслідків. Саме на цьому та попередньому етапах використовують різноманітні якісні та кількісні методи для збору та опрацювання інформації про ризики;
- здійснення впливу на ризик означає, що застосовуються конкретні заходи, які були визначені на попередніх етапах для вигідного використання, нейтралізації чи мінімізації впливу ризиків;
- оцінка економічної ефективності означає порівняння витрат та вигід від застосовуваних методів управління ризиками.

Таким чином, у результаті дослідження запропоновано систему ризик-менеджменту підприємства, яка має багат шарову структуру, тому що забезпечення дієвою програмою управління ризиками потребує комплексного підходу, яка б була вбудована в культуру підприємства. Визначено, що обіг інформації та моніторинг на кожному з етапів є необхідним аспектом та розроблення чітких базових кроків формує систему ризик-менеджменту підприємства. Управління ризиками ринкової діяльності на міжнародних ринках має ураховувати більшу кількість ризиків: як ті, що пов'язані з вітчизняним ринком, так і ризики зовнішньоекономічних операцій. Проте сам процес

управління є однаковим: як для внутрішнього підприємства, так і для міжнародного.

### 1.3. Механізм виявлення джерел ризиків діяльності підприємств на міжнародних товарних ринках. Сутність сприйманих ризиків

У процесі управління ризиками на етапі аналізу ризиків здійснюється виявлення джерел та факторів ризиків та проводиться їх опис. Тобто визначаються джерела, на основі яких виявляються випадкові події, які можуть впливати на досягнення цілей підприємства шляхом негативного впливу (стримувати діяльність, відтермінувати досягнення цілей, послаблювати), тоді вони розглядаються як фактори-загрози, або позитивного впливу (сприяти досягненню поставленої мети), тоді це фактори-можливості.

Щоб виявити джерела ризиків діяльності підприємства на міжнародному ринку, необхідно проаналізувати все ринкове середовище, в якому знаходиться суб'єкт господарювання.



**Рис. 1.4.** Інструменти для виявлення ризиків ринкової діяльності підприємства.  
Джерело: складено автором на основі [7, 38].

Відповідно до рис. 1.4 механізм виявлення ризиків підприємства є комплексним та вимагає опрацювання великої кількості інформації, щоб ідентифікувати всі потенційні джерела ризику.

Коротко надамо характеристику інструментам виявлення джерел ризиків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Характеристика інструментам виявлення джерел ризиків діяльності підприємств на міжнародних товарних ринках**

Інструмент виявлення	Характеристика інструменту
1	2
«Піраміда» факторів ризику	Аналіз факторів макрорівня (середовище, в якому діє підприємство: вітчизняне та закордонне), мікрорівня (чинники, на які організація не може контролювати, але може впливати на них: конкуренти, споживачі, посередники, постачальники, контактні аудиторії) та внутрішньоорганізаційного середовища (повністю контрольовані фактори, на які можна впливати: фінансові та фізичні ресурси, технології, інтелектуальний капітал, маркетингова політика тощо). Для цього використовуються аналіз макро- та мікроринкового середовища за методикою СТАБС, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз. Це засвідчує, що для виявлення джерел підприємницьких ризиків необхідно враховувати всі можливі фактори впливу, які формуються з підприємства, його ресурсів, мікрорівня та макрорівня.
Матриця ризик-аналізу	Формально акумулюється інформація про джерела ризиків підприємства за середовищами (макро, мікро, внутрішнє) і, на які функціональні сфери підприємства вони можуть здійснювати позитивний чи негативний потенційний вплив. У подальшому на основі занесених ризиків у матрицю можуть бути сформовані попередні та підсумкові таблиці виявлених ризиків, де більш детально описуються самі ризики, можливий наслідок від них, ймовірність тощо.
Опитування, мозковий штурм, експертні інтерв'ю	Якісні методи дають можливість отримати інформацію про технологію виробництва, ключові показники, які використовують для управління підприємством, допустимі відхилення цих показників для певного часового проміжку, події або умови, які спричиняють відхилення показників за припустимі межі, можливу ймовірність цього та максимально можливу величину наслідків. Збір такої первинної інформації рекомендовано проводити не тільки серед власних працівників (керівників відділів, директорів), а й серед партнерів підприємства або експертів галузі.

## Продовження табл. 1.2

1	2
Аналіз документів підприємства	Опрацювання інформації стратегій підприємства, бізнес-планів, фінансових звітів, політики управління персоналом. Це дає можливість отримати дані щодо корпоративної культури, цілі та напрямки діяльності підприємства, гнучкість політики, здатність до змін тощо.
Порівняння конкурентами	3 За можливості необхідно збирати доступну інформацію про діяльність підприємств-конкурентів, щоб розуміти про рівень відставання / випередження конкурента, напрямки діяльності, відмінні характеристики їх товарів, ставлення до ризик-менеджменту на підприємстві, потенційно нові конкуренти тощо.
Графічне зображення процесів створення вартості	Цей інструмент дає змогу визначення і зображення бізнес-процесів і ланцюжків створення вартості, а також зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на них.

\*Складено автором на основі [7, 38].

Згідно з табл. 1.2 за допомогою даних інструментів збирається інформація про джерела ризиків ринкової діяльності підприємства (міжнародний аспект діяльності покладає на механізм виявлення джерел ризиків необхідність врахування середовища країни-виробника та країни-імпортера), саме використання не одного з методів, а їх сукупності дає можливість комплексного аналізу та всебічного врахування різноманітних джерел.

Виявлення джерел ризику – це найважливіший етап у ризик-менеджменті, тому що саме на цьому кроці ідентифікуються фактори ризиків для підприємства. Слід відокремлювати джерела та фактори ризиків: джерелами ризику можуть бути виявлені загрози та можливості під час макро- та мікроркетингового дослідження, а фактори ризику носять ймовірнісний характер, сам ризик – наслідок ймовірнісної дії фактору. Тому доцільно виявляти ризики за схемою: джерело ризику → фактор ризику → суть ризику.

Існують різноманітні методи: якісні, кількісні, які базуються на фінансових, статистичних, аналітичних, внутрішніх та зовнішніх документах, кожний з яких допомагає отримати інформацію про характеристики окремих ризиків, властивих певним видам діяльності. Таким чином, підтверджується доцільність

використання комплексу методів, щоб вирішити поставлене завдання – виявити й описати ризики, що є на підприємстві.

Як вже зазначалося, на другому етапі ризик-менеджменту відбувається виявлення джерел ризиків підприємства, тому слід зазначити про сприймані (споживчі) ризики, які є дуже важливим джерелом ризику особливо під час міжнародної діяльності. Тому розглянемо сутність сприйраних ризиків більш детально, бо дане джерело достатньо мало висвітлюється у працях вітчизняних та закордонних, які присвячені управлінню ризиками підприємства.

Концепція сприйманого ризику є відносно новою, тому що вперше цей термін був вжитий у другій половині 20 ст. У 1960 р. Раймонд Бауер зазначив, що: «Споживач приймає на себе ризик у тому значенні, що будь-яка його дія спричиняє наслідки, які він не може точно передбачити, і ряд з них, найімовірніше, неприйнятні для нього» [39]. Це може бути ризик витрати гроші на неякісний товар, ризик «втрати обличчя», ризик витрати час дарма на пошук товару, ризик отримати загрозу здоров'ю і т. д.

У загальному модель сприйманого ризику є [40]:

$$\text{Сприйманий ризик} = \sum_n \text{важливість негативних наслідків} + \sum_n \text{ймовірність негативних наслідків}$$

де  $n$  – кількість (аспекти) сприйманого ризику, наприклад, часовий, фінансовий, психосоціальний ризики тощо.

Проте слід зазначити, що для дослідника виміряти чи виявити певні аспекти сприйманого ризику є складним процесом, особливо це стосується соціального та психологічного ризиків. Тому що саме вони формуються в підсвідомості споживача, а визначити, що впливає на цей процес є майже неможливим.

Неможливості зробити належну оцінку цих ризиків не можна недооцінювати не лише через обмеженість дослідження, а й через вплив цих ризиків на формування того, що можна виміряти, наприклад, ризик витрати дарма часу, фінансовий ризик і фізичний ризик. Оскільки споживачі можуть свідомо чи підсвідомо попередньо обирати певні товари для купівлі на основі певного

психологічного чи соціального виміру ризику, інші ризики, пов'язані з цими товарами, можуть бути спотворені.

Важливість урахування сприйманих ризиків підприємством під час виявлення ризиків діяльності пояснюються тим, що:

- дозволяє врахувати позицію споживачів щодо товарів підприємства;
- сприймані ризики присутні при споживанні будь-якого товару на будь-якому ринку;
- надає можливість для пояснення поведінки споживачів, тому що вони часто прагнуть не стільки максимізувати корисність, скільки уникнути помилок;
- є підґрунтям для розробки маркетингової політики, яка б сприяла зменшенню споживчих ризиків до товару підприємства;
- допомагає в подальшому при визначенні цільових сегментів, позиціонуванні, бренд-менеджменті;
- може зумовити появу ідей нових товарів.

Таким чином, у ході аналізу визначено, що аналіз ризиків підприємства потрібно проводити за поетапною схемою: джерело ризику → фактор ризику → суть ризику. Підґрунтям для цього є різноманітні кількісні та якісні методи опрацювання релевантної інформації. Крім цього, виявлено, що сприйманий ризик – це суб'єктивна категорія, тому що стосується ставлення споживача до ризиків, що пов'язані з споживанням даного товару, формується у свідомості та підсвідомості споживача. Очевидним є факт важливості виявлення та дослідження таких ризиків підприємством з метою врахування можливих шляхів покращення ставлення споживачів, розроблення ефективних маркетингових звернень, визначення цільової аудиторії тощо.

## ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1

У ході аналізу процесів управління ризиками ринкової діяльності підприємств на міжнародних ринках було досліджено різні погляди вітчизняних та закордонних вчених щодо поняття «підприємницький ризик». Розглянуті категорії були оцінені за наявністю трьох складових частин: суті, змісту та результату явища, а також за ступенем поширеності, теоретичної та практичної обґрунтованості. Було виявлено лише незначну частину понять (1/9 частина розглянутих), що висвітлюють повноцінно всі аспекти «підприємницького ризику», на їх основі розроблено авторське. Удосконалене визначення «підприємницький ризик» враховує його ймовірнісну природу, вплив на ступінь досягнення цілей підприємства та наявність не тільки негативного результату дії ризику, а й можливість настання позитивних наслідків.

Визначено логіку процесу управління ризиками ринкової діяльності на міжнародних товарних ринках, що відповідає міжнародним стандартам у сфері ризик-менеджменту. Установлено, що це комплексний процес, який включає не лише операційну діяльність по виявленню джерел ризиків та шляхів їх подолання чи використання, а й визначення відповідності системи управління ризиками стратегічним напрямкам діяльності підприємства, забезпеченню постійної комунікації, навчання та моніторингу, що завершується формуванням культури управління ризиками на підприємстві.

Виявлено, що механізм виявлення джерел ризику здійснюється за допомогою різноманітних якісних та кількісних методів, що дають змогу зібрати дані про фактори з усіх рівнів середовища діяльності підприємства. Встановлено різницю між джерелами та факторами ризику. Визначено, що процес управління ризиками для підприємств міжнародної діяльності має враховувати більшу кількість факторів ризику, що пов'язано з ризиками ведення зовнішньоекономічної діяльності.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКІВ НІМЕЧЧИНИ ТА СІНГАПУРУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ВИНА

### 2.1. Порівняльний аналіз впливу факторів бізнес-середовища Німеччини та Сінгапуру на діяльність українських виробників вина

У рамках аналізу макромаркетингового середовища ринків Німеччини та Сінгапуру необхідно здійснити аналіз шести груп факторів, розглянемо кожен із них детальніше.

#### Політико-правові фактори

Політико-правові фактори включають правові умови діяльності виробників вина на досліджуваних ринках: наявні закони, що обмежують чи сприяють торгівлі алкоголем та політику держави щодо доступу виробників вина ринок країни: вимоги щодо ліцензування та маркування.

Таблиця 2.1

**Попередня порівняльна таблиця політико-правових факторів  
макромаркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру**

№	Країна	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза (-) / можливість (+)
1	Німеччина	Наявність лояльного національного законодавства щодо торгівлі алкогольними напоями	Попит / Пропозиція	+
	Сінгапур		Попит / Пропозиція	+
2	Німеччина	Наявність / відсутність обмежень на рекламування та зображення алкогольних виробів через медіа канали	Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	-
3	Німеччина	Наявність / відсутність необхідності отримання ліцензійного дозволу на продаж вина	Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	-
4	Німеччина	Наявність / відсутність необхідності маркування пляшок про відсоток вмісту алкоголю та вікові обмеження	Пропозиція	-
	Сінгапур		Пропозиція	+

\*Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [63-68].

*Пояснення до таблиці:*

1. Німецькі закони, що регулюють вживання та продаж алкоголю, в основному зосереджені на захисті молоді. Обмеження щодо годин продажу в країні не встановлено, лише з 5 по 6 годину ранку зачиняються бари та паби [63]. На період карантину в Німеччині введені тимчасові обмеження на години роботи магазинів та ресторанів, проте це не сильно впливає на обсяги продажів.

У Сінгапурі діють обмеження на час продажу алкоголю (з 22:30 по 7:00), забороняється споживання алкоголю у громадських місцях після 22:30 години та забороняється продаж алкоголю особам до 18 років (хоча продукти, які містять алкоголь дозволяється реалізувати особам до 18 років) [66].

Цей фактор є можливістю, тому що підвищує привабливість ринку для виробників вина через відсутність жорстких умов торгівлі. Лояльність національного законодавства щодо умов реалізації алкоголю є фактором попиту і пропозиції, бо спрощує доступ до алкогольних виробів для населення, спрощує умови торгівлі, що є привабливим для продавців. Так, як даний фактор впливає на умови ринку вина відносно сильно, тому за експертною оцінкою отримує 6 балів. Розробка цінової стратегії (стимулювання купівлю вина у дозволений час та місці). При виборі місця реалізації – широка можливість продавати через різні канали.

2. Закон про рекламу алкоголю у Німеччині не прийнятий, але існують добровільні правила розроблені Федерацією реклами у співпраці з організаціями у алкогольній галузі. Загальні вказівки передбачають, що споживачів не закликатимуть до зловживання або надмірному споживанню, а також не звинувачувати таке споживання або подавати як похвалу, щоб алкоголь не зображувався у сценах, що стосуються водіння автомобіля або спортивних змагань [64]. Цей фактор може вважатися можливістю, тому що не обмежує умови просування товару на ринку Німеччини. Даний аспект є фактором пропозиції, тому що впливає на умови торгівлі та просування товару продавцем. Цей фактор є важливим, тому що визначає вимоги до рекламних звернень, що є обов'язковим атрибутом політики просування, тому оцінено у 5 балів. Варіантом реалізації можливості є: приділення

особливої уваги при розробці рекламного звернення, наголошення саме на особливостях даного виду вина і на ознайомленні з брендом.

У Сінгапурі заборонено показувати рекламу алкоголю під час програм призначених для дітей та молоді та під час малазійськомовних програм. Також, забороняється зображувати дітей в рекламі алкоголю, рекламодавці повинні переконатися, що їх реклама не наголошує на стимулюючій чи заспокійливій дії будь-якого напою та не заохочує надмірне споживання. Вимоги до реклами алкогольних виробів визначені в Кодексі рекламної практики в Сінгапурі [68]. Цей фактор є загрозою, тому що обмежує умови рекламування товару. Даний аспект є фактором пропозиції, тому що безпосередньо впливає на тих, хто прагне реалізувати вино, тому слід звертати увагу на вимоги щодо змісту та часу реалізації рекламного звернення. Ця загроза не має вагомого обмеження, тому оцінка – 2 бали. Варіантом вирішення проблеми є: приділення особливої уваги при розробці рекламного звернення, у рекламі зображувати корінне доросле населення, наголошувати саме на особливостях даного виду вина.

3. У Німеччині немає вимоги щодо отримання ліцензій на виробництво, оптовий або роздрібний продаж алкогольних напоїв [64]. Цей фактор є можливістю для виробників вина, тому що спрощує умови виходу на ринок Німеччини, тому виступає фактором пропозиції. Даний аспект має значний валив на умови функціонування ринку вина Німеччини, тому має високий ваговий коефіцієнт – 8 балів. Варіантом реалізації можливості є: розроблення спеціального виду упаковки, наголошено на якості вина, відповідності необхідним стандартам.

У Сінгапурі, згідно з законодавством (Акт постачання та споживання алкогольних напоїв, 2015) виробники, які бажають реалізувати алкоголь на території Сінгапуру мають отримати ліцензію, пройшовши перевірку державними органами [66]. Цей фактор є загрозою, тому що ускладнює вихід на ринок вина Сінгапуру та фактором пропозиції, тому що впливає на стратегію виходу виробника вина. На експертну думку, цей фактор не можна вважати повністю загрозою, тому що ці

заходи підвищують бар'єри входу на ринок і тим самим знижують рівень конкуренції, тому даній проблемі надано невисокий бал – 2. Варіантом вирішення загрози є: розроблення спеціального виду упаковки, на якій буде зазначено про проходження сінгапурської перевірки та відповідність вина всім обов'язковим вимогам.

4. У Німеччині усі напої, які містять 1,2% алкоголю, повинні бути марковані відповідно до положень про маркування харчових продуктів Німеччини. Закон «Про захист молоді» вимагає диференціювати три різні види алкогольних напоїв: (за вмістом спирту) та встановлювати вікові обмеження на упаковці [65]. Цей фактор розглядається, як загроза, тому що це є певні вимоги щодо умов продажу алкоголю. Крім того, це є фактором пропозиції, тому що впливає на умови здійснення реалізації алкоголю на території країни. Він неістотно впливає на ринок вина в Німеччині і вирішити цю проблему відносно просто, тому оцінкою є 1 бал. Варіантом вирішення проблеми може бути розроблення спеціального виду упаковки, на якій буде зазначена вся необхідна інформація про вміст алкоголю та вікове обмеження споживання.

На законодавчому рівні Сінгапур не висуває специфічних умов щодо маркування чи створення відповідної упаковки для алкогольної продукції [67]. Це є можливістю, тому що позитивно впливає на умови функціонування на ринку вина в Сінгапурі для виробників вина та фактором пропозиції, тому що полегшує умови здійснення реалізації алкоголю на території країни. Він незначно впливає на ринок вина в Сінгапурі, тому значущість фактору оцінена в 2 бали. Реалізацією можливості є урахування даного фактору при розробці упаковки пляшки, можливість використовувати стандартний дизайн.

Таблиця 2.2

**Підсумкова порівняльна таблиця впливу політико-правових факторів  
макромаркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву (1-10)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1	Лояльне національне законодавство щодо торгівлі алкогольними виробами		
	Німеччина	6	Можливість розробки відповідної цінової стратегії (стимулювання купівлю вина у дозволений час та місці). При виборі місця реалізації – широка можливість продавати через різні канали.
	Сінгапур	6	
2	Наявність / відсутність обмежень на рекламування та зображення алкогольних виробів через медіа канали		
	Німеччина	5	Приділення особливої уваги при розробці рекламного звернення, наголошення саме на особливостях даного виду вина і на ознайомленні з брендом.
	Сінгапур	2	Приділення особливої уваги при розробці рекламного звернення, створення нейтрального повідомлення, у рекламі зображувати корінне доросле населення, наголошувати саме на особливостях даного виду вина і на ознайомленні з брендом.
3	Наявність / відсутність необхідності отримання ліцензійного дозволу на продаж вина		
	Німеччина	8	Розроблення спеціального виду упаковки, на якій буде наголошено саме на якості вина, відповідності всім необхідним стандартам.
	Сінгапур	2	Розроблення спеціального виду упаковки, на якій буде зазначено про проходження сінгапурської перевірки та відповідність вина всім обов'язковим вимогам.
4	Необхідність маркування пляшок про відсоток вмісту алкоголю та вікові обмеження		
	Німеччина	1	Розроблення спеціального виду упаковки, на якій буде зазначена вся необхідна інформація про вміст алкоголю та вікове обмеження споживання.
	Сінгапур	2	Урахування при розробці упаковки (дизайну пляшки), можливість використовувати стандартний дизайн.

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [63-68].

За проведеним аналізом можна зробити висновок, що ринок Німеччини є привабливішим для українських виробників вина, тому що політико-правові умови створюють менше бар'єрів для входу та діяльності на ринку: відсутність необхідності ліцензування, жорстких умов рекламування вина, дозвіл на продаж у різних місцях та майже цілодобово. У той час, як на ринку Сінгапуру виявлено порівну можливостей та загроз: значні обмеження реклами алкоголю, менше часу на реалізацію товару тощо. Група факторів політико-правового середовища здійснює вагомий вплив на діяльність українських виноробів та визначає умови діяльності, тому надано коефіцієнт 0,2.

## Економічні фактори

Група економічних факторів є однією з найвагоміших, тому що включає ряд впливових аспектів, що визначають характер діяльності на ринку: рівень конкуренції в галузі, обсяги обов'язкових податків, обсяги попиту на вино, споживання товарів-замінників та інші.

Таблиця 2.3

### Попередня порівняльна таблиця економічних факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру

№	Країна	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза (-) / можливість (+)
1	Німеччина	Зростаюча тенденція споживання вина	Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	+
2	Німеччина	Зростання обсягів імпорту вина	Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	+
3	Німеччина	Висока / низька ставка імпортного мита	Пропозиція	-
	Сінгапур		Пропозиція	+
4	Німеччина	Висока / низька ставка акцизного податку	Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	-
5	Німеччина	Висока / низька ставка ПДВ	Пропозиція	-
	Сінгапур		Пропозиція	+
6	Німеччина	Високий рівень платоспроможного попиту населення	Попит	+
	Сінгапур		Попит	+
7	Німеччина	Високий рівень конкуренції в галузі	Попит / Пропозиція	-
	Сінгапур		Попит / Пропозиція	-
8	Німеччина	Зростання споживання товару-замінника (пива)	Попит	-
	Сінгапур		Попит	-
9	Німеччина	Зростання обсягів онлайн-торгівлі	Попит / Пропозиція	+
	Сінгапур		Попит / Пропозиція	+
10	Німеччина	Високий рівень розвитку інфраструктури	Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	+

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [69-85, 90-92].

*Пояснення до таблиці:*

1. Німецький ринок вин продовжує зростати, у країні споживають близько 20 млн. гектолітрів вина щорічно (див. додаток Б). Це близько 24,6 літрів вина та ігристого вина – 4,4 літра на людину віком від 16 років на рік [71]. Слід зазначити, що є

тенденція споживання алкоголю у тому числі і вина протягом 2020 року через пандемію COVID-19 та карантин є позитивною.

Сінгапур – країни, яка не виробляє абсолютно жодного вина, але споживання вина щорічно зростає (додаток Б). За даними GlobalData ринок вин в Сінгапурі зростатиме зі швидкістю 5,1% до 2023 року. Середній рівень споживання вина на душу населення в Сінгапурі на 2020 р. становить близько двох літрів, трохи більше двох з половиною пляшок [78]. Таким чином, цей фактор є можливістю, тому що підтверджує зростання ринку вина і зростаючий попит та фактором пропозиції, бо впливає на зацікавленість виробників вина у цих ринках. За експертною оцінкою цей фактор є вагомий, тому що визначає динаміку розвитку ринку – оцінений в 5 балів. Реалізацією можливості є: урахування фактору зростаючого попиту при формуванні цінової стратегії, розробка оптимальних заходів просування з метою формування лояльної аудиторії.

2. У Німеччині розвинене виробництво пива, а виробництво вина не є провідною галуззю, тому більш винної продукції є імпортованою. Згідно з додатком В чіткої тенденції обсягів імпорту не можна виділити, проте у загальному імпорт становить на рівні 3 млн. дол. США на рік. Позитивною є саме тенденція імпорту вина з України (дод. В).

Щодо Сінгапуру, то ця країна є повністю імпортозалежною від вина. Згідно з додатком В чіткої тенденції обсягів імпорту не можна виділити, проте у загальному імпорт становить на рівні 600 тис. дол. США на рік. Основними країнами-експортерами є: Франція, Австралія, Італія, США та Нова Зеландія. Цей фактор в обох досліджуваних країн є можливістю, тому що вихід іноземних виробників не ускладнюють протекціоністські заходи для національних виробників. Даний аспект є фактором пропозиції, тому що впливає на привабливість ринку вина країн і підвищує зацікавленість у іноземних виробників вина. Зростання імпорту вина є вагомим фактором, тому що визначає розширення ринку – 6 балів.

Варіантом реалізації можливості є: активні заходи просування, позиціонування з акцентом на смак.

3. Ставка імпортного податку на вино з України до Німеччини становить 9,90 євро/гектолітр, проте є квота на експорт вина до ЄС, у межах якої діє зменшена ставка імпортного податку, а саме: 8 євро/гектолітр (розмір квоти становить 20 000 гектолітрів) [75, 76]. Цей фактор розглядається як загроза, тому що впливає на збільшення кінцевої ціни вина для споживачів та фактором пропозиції, тому що впливає на цінову стратегію виробника. Аспект слід враховувати, тому що визначає умови торгівлі на цінову стратегію на ринку вина в Німеччині, проте це не найважливіший фактор, тому оцінений у 3 бали. Варіантом вирішення проблеми є оптимізація витрат за рахунок експорту вина відповідно до квоти.

Щодо Сінгапуру, то у країні відсутній імпортний податок для всіх видів вина [80]. Цей фактор є можливістю, тому що не призводить до збільшення кінцевої ціни для споживачів. Даний аспект є фактором пропозиції, тому що впливає на цінову стратегію виробника вина. За експертною оцінкою має 4 бали. Шляхом реалізації можливості є: урахування при розробці цінової стратегії, відсутність імпортного податку дає можливість збалансувати високі акцизні витрати.

4. З 1 січня 2020 року у Німеччині ставка акцизного податку на столове вино дорівнює нулю [73]. Цей фактор є можливістю, тому що не призводить до зростання кінцевої ціни на вино для німців. Даний аспект є фактором пропозиції, тому що впливає на цінову стратегію виробника вина. Відсутність акцизного податку є важливим фактором, проте цей показник не впливає на привабливість ринку кардинально – 4 бали. Варіантом реалізації можливості є: відсутність акцизу дає можливість збалансувати високі імпортні витрати.

У Сінгапурі діє відносно складна система нарахування акцизного податку на алкоголь, він обчислюється на основі 88 SGD за літр. На практиці це дорівнює 8,58 SGD на 750-мл пляшці 13% вина ( $88 \times 0,75 \times 0,13$ ) [80]. Цей фактор є загрозою, тому що впливає на збільшення кінцевої ціни вина для споживачів. Він

є фактором пропозиції, тому що впливає на цінову стратегію виробника, оцінений у 3 бали. Варіантом вирішення проблеми може бути розробка цінової стратегії, стимулювання продажів, популяризація винної культури.

5. У Німеччині на алкоголь накладається звичайна ставка ПДВ, що становить 19% [74]. Така ставка є вищою, ніж у Сінгапурі, тому є загрозою, тому що впливає на зростання кінцевої ціни на вино більшою мірою. Дана ставка є фактором пропозиції, тому що впливає на цінову стратегію виробника вина. За експертною оцінкою ставка ПДВ є вагомим фактором, але не визначає умови функціонування ринку вина та не створює бар'єрів, тому оцінкою є 2 бали. Варіантом вирішення проблеми є: стимулювання продажів, щоб забезпечити належний рівень прибутку за умов не сильного підвищення ціни.

У Сінгапурі уряд стягує податок на товари та послуги (GST), що є аналогом ПДВ, у розмірі 7% [80]. Так, як дана ставка є нижчою, ніж у Німеччині, тому цей фактор є можливістю та є фактором пропозиції, тому що впливає на цінову стратегію виробника вина. За експертною оцінкою ставка ПДВ є вагомим показником, тому що це обов'язковий податок, але не вирішальним, тому оцінкою є 3 бали. Варіантом реалізації можливості є формування відповідної цінової стратегії, у якій враховується нижча ставка податку на товари та послуги, що дає можливість збалансувати високі акцизні витрати.

6. Для аналізу платоспроможного попиту проаналізовано показник рівня доходу домогосподарств Німеччини на особу (додаток Г). Рівень доходів населення Німеччини має динаміку до зростання, що є позитивним фактором. Така ж динаміка і в Сінгапурі (додаток Г). У Сінгапурі простежуються швидші темпи зростання доходів домогосподарств, ніж в Німеччині, за аналогічний період. Сінгапурці витрачають на їжу та напої найбільше серед країн Азії, тому торгова політика Сінгапуру зосереджена на забезпеченні стабільного постачання високоякісного іноземного вина на ринок. Даний фактор є можливістю, тому що засвідчує наявність платоспроможного попиту в країнах на високому рівні (обидві

країни є високорозвиненими). Цей фактор впливає на попит, тому що населення, маючи гроші, може здійснювати купівлю товару, який бажає. За експертною оцінкою цей показник не є визначальним, тому що тільки засвідчує наявність грошей в населення, проте він впливає на українських виробників вина опосередковано, тому фактор оцінений в 2 бали. Варіант реалізації можливості є: використання заходів стимулювання, щоб підвищити попит.

7. Німеччина є одним із найпривабливіших ринків вина, тому що це є четвертий за величиною ринок по споживанню та один із лідерів-імпортерів вина. Німеччина є дуже чутливим до ціни ринком, і споживачі, і роздрібні продавці шукають вищу якість за зниженою ціною. Також, світові лідери-виробники вина такі, як Франція, Італія, Іспанія, розташовані географічно близько, що робить ринок Німеччини для них легко доступним і дає можливість продавати вино за низькими цінами [69]. Цей фактор є загрозою, тому засвідчує високий рівень конкуренції на повільно зростаючому ринку, що є негативним фактором для потенційного експортера та є фактором попиту та пропозиції. Висока конкуренція є позитивом для споживачів – це забезпечує їм широкий асортимент за різними цінами та якістю, а для продавців це є негативним фактором, тому що вимагає від них відповідної конкурентної реакції. На експертну думку високий рівень конкуренції в галузі є вагомим фактором, тому оцінюється в 9 балів. Варіантом вирішення проблеми є: під час просування наголошенні на унікальних смакових якостях даного вина, що вироблено з французьких сортів та на високотехнологічному обладнанні. Міжнародні винороби контролюють весь ринок в Сінгапурі, виграючи від нестачі вітчизняних виноробів у країні. Вина із Франції домінують на винному ринку, за ними йдуть австралійські та чилійські вина. У загальному Азійсько-Тихоокеанський регіон є одним із найперспективніших у світі на даний час, тому що ринок швидко зростає і в країнах наявний незадоволений попит. Слід зазначити, що Сінгапур славиться найбільшим сховищем для зберігання вина в регіоні Південно-Східної Азії, і його все частіше вважають найбільш

інноваційним винним центром Азії. Таким чином, Сінгапур займається реекспортом високоякісних вин. Вище наведе засвідчує високий рівень конкуренції на ринку Сінгапуру [83]. Цей фактор є загрозою та фактором попиту та пропозиції. На експертну думку високий рівень конкуренції в галузі є вагомим, тому що визначає рівень привабливості даного ринку, тому оцінюється у 7 балів, це нижче, ніж у Німеччині, тому що ринок Сінгапуру ненасичений. Варіантом вирішення проблеми є: наголошенні на унікальних смакових якостях даного вина, що вироблено з французьких сортів та на високотехнологічному обладнанні.

9. У Німеччині високий рівень проникнення інтернету серед населення, що впливає на зростання тенденції до онлайн-купівель. Згідно з додатком Д за останній рік відбулося зростання онлайн-торгівлі на 10%, головним фактором зростання є пандемія COVID-19. У загальному у Німеччині близько 95% користувачів інтернету вважаються онлайн-покупцями в інтернеті, а країна є одним із найбільш зрілих ринків електронної комерції в Європі. Щодо Сінгапуру, то тенденція схожа – ринок онлайн-торгівлі є зростаючим (додаток Д). Ринок зростає стабільно, карантинні заходи незначною мірою вплинули на онлайн-торгівлю в Сінгапурі. У загальному в країні з населенням 5,6 мільйонів, 4,7 мільйона є активними щоденними користувачами інтернету. Ця переважна більшість надає бізнесу велику базу потенційних клієнтів для виходу на ринок таким шляхом. Розвиток онлайн-торгівлі можна вважати можливістю для виробників вина, тому що розвиненість онлайн-торгівлі дозволяє розширити кількість каналів збуту готової продукції. Цей фактор впливає одночасно і на попит, і на пропозицію, тому що продавцям розширює доступ на ринок через канали онлайн-торгівлі, а покупці можуть швидко та зручно купити вино онлайн. Даний фактор впливає на спосіб торгівлі та відповідно до сучасних тенденцій є важливим у розвинених країнах – 6 балів. Таку можливість можна реалізувати при розробці збутової стратегії, розглядати онлайн-канали на рівні зі традиційними, встановити партнерські відносини з додатками із замовлення.

10. Німеччина – країна з високорозвиненою інфраструктурною системою. У країні одна з найкращих залізничних мереж у Європі, висока якість доріг та морських портів [90]. За індексом ефективності логістики за останніми даними 2018 року Німеччина займає перше місце у світі [91]. За даними Global Infrastructure Hub Німеччина має оцінку рівня розвитку інфраструктури 6,1 із 7 (для високорозвинених країн середнім показником є 5,5) [92]. Щодо Сінгапуру, то можна стверджувати, що це країна із найкращими морськими портами у світі та з найвищим рівнем технологічного оснащення. Крім того, на самому острові розвинута мережа наземного та підземного транспорту. За індексом ефективності логістики Сінгапур у 2018 році займав 7 місце зі 160 країн світу [91]. А за даними Global Infrastructure Hub Сінгапур має оцінку рівня розвитку інфраструктури 6,5 із 7 [92]. Розвиненість інфраструктури в країні виступає можливістю для виробників вина, тому що це полегшує транспортування товару до країни. Фактор пропозиції, тому що легкість перевезення важлива для продавця. Даний фактор сприяє міжнародній торгівлі, проте не є визначальним – оцінка 2 бали. Реалізація можливості наступна: урахування при розробці цінової стратегії, тому що є можливість планувати вищі витрати на просування через відносно невеликі транспортні витрати.

Таблиця 2.4

**Підсумкова порівняльна таблиця впливу економічних факторів  
макрорекетингового середовища Німеччини та Сінгапуру**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву (1-10)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1	2	3	4
1	Зростання споживання вина		
	Німеччина	5	Урахування фактору зростаючого попиту при формуванні цінової стратегії, розробка оптимальних заходів просування з метою формування лояльної аудиторії.
	Сінгапур	5	
2	Зростання обсягів імпорту вина		
	Німеччина	6	Даний фактор найбільш виражений у північному регіоні країни, який не займається виробництвом вина, тому слід зосередитися спочатку на цій території і розпочати там стратегію просування.
	Сінгапур	6	Активні заходи просування, позиціонування з акцентом на смаку.

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
3	Висока / низька ставка імпортного мита		
	Німеччина	3	Оптимізація витрат за рахунок експорту вина відповідно до квоти (знижена ставка імпортного мита).
	Сінгапур	4	Урахування при розробці цінової стратегії, відсутність імпортного податку дає можливість збалансувати високі акцизні витрати. Це дасть можливість встановити лояльні ціни.
4	Висока / низька ставка акцизного податку		
	Німеччина	4	Розробка цінової стратегії – відсутність акцизу дає можливість збалансувати високі імпортні витрати. Це дасть можливість встановити лояльні ціни.
	Сінгапур	3	Розробка цінової стратегії, стимулювання продажів, популяризація винної культури.
5	Висока / низька ставка ПДВ		
	Німеччина	2	Формування ефективного рівня ціни на вино, стимулювання продажів, щоб забезпечити належний рівень прибутку за умов не сильного підвищення ціни.
	Сінгапур	3	Урахування нижчої ставка податку на товари та послуги у ціновій стратегії, що дає можливість збалансувати високі акцизні витрати. Це дасть можливість встановити лояльні ціни.
6	Високий рівень платоспроможного попиту		
	Німеччина	2	Урахування при розробці цінової політики підприємства, можливість використання заходів стимулювання, щоб підвищити попит на вино.
	Сінгапур	2	
7	Високий рівень конкуренції в галузі		
	Німеччина	9	Під час просування наголошенні на унікальних смакових якостях даного вина, що вироблено з французьких сортів та на високотехнологічному обладнанні, розробка упаковки чи етикетки пляшки, на якій зазначені всі стандарти якості вина та унікальність смаку.
	Сінгапур	7	
8	Зростання споживання товару-замінника (пива)		
	Німеччина	9	Співпраця з організаторами різних подій, конкурсів, активне просування.
	Сінгапур	9	
9	Зростання обсягів онлайн-торгівлі		
	Німеччина	4	При розробці збутової стратегії розглядати онлайн-канали на рівні зі традиційними, встановити партнерські відносини з додатками із замовлення їжі.
	Сінгапур	4	
10	Високий рівень розвитку інфраструктури		
	Німеччина	2	Урахування при розробці цінової стратегії, тому що є можливість планувати вищі витрати на просування через відносно невеликі транспортні витрати.
	Сінгапур	2	

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [69-85, 90-92].

Отже, у загальному, економічне середовище ринку вина в Сінгапурі є більш привабливим, тому що призводить до зростання кінцевої ціни на вино меншою мірою, ніж в Німеччині та рівень конкуренції в галузі, що є найвагомим економічним фактором, хоча і на високому рівні, проте не такий жорсткий.

Більшість можливостей та загроза мають високий ваговий коефіцієнт, що пояснюється важливістю цієї групи факторів, і становить 0,3.

### Демографічні фактори

Аналіз демографічних факторів дає уявлення про характеристики споживачів вина: кількість потенційних споживачів, кількість лояльних до українського виробника людей та рівень знань про цю галузь та товар.

Таблиця 2.5

#### Попередня порівняльна таблиця демографічних факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру

№	Країна	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза (-) / можливість (+)
1	Німеччина	Висока частка населення, яке може вживати алкоголь	Попит / Пропозиція	+
	Сінгапур		Попит / Пропозиція	+
2	Німеччина	Наявність української діаспори в країні	Попит / Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	-
3	Німеччина	Високий рівень наукової підготовки сомельє	Попит	+
	Сінгапур		Попит	+

\*Складено автором на основі джерел [86-89].

*Пояснення до таблиці:*

1. У Німеччині дозволено з 14 років вживати алкоголь (до 16 за дозволом батьків, а після за власним вибором). Таким чином, це впливає на ринок алкогольних напоїв, тому що наявний значний споживчий попит. Згідно з додатком Е можна зробити висновок, що 87,11% населення можуть вживати алкоголь (законно), що є високим показником.

У Сінгапурі дозволено вживати алкоголь з 18 років. Згідно з додатком Е можна зробити висновок, що близько 79,14% населення можуть вживати алкоголь (законно). Цей фактор є можливістю, тому що призводить до зростання кількості потенційних споживачів вина. Таким чином, цей фактор є одночасно і фактором попиту, і пропозиції. Фактор попиту, тому що дозволяється вживати алкоголь широкому колу осіб. Фактор пропозиції, бо підвищує привабливість ринку через високий рівень потенційного попиту. За експертною оцінкою цей фактор має

середній вплив, тому що населення молодого віку не завжди надає перевагу вину, тому оцінка є 5 балів. Варіантом реалізації цієї можливості є: вихід на ринок з різними смаками (видами) та міцністю, щоб задовольнити різні споживчі переваги, що відрізняються залежно від віку.

2. Українська діаспора в Німеччині має відносно невеликі обсяги – близько 250 тис. осіб. Проте зараз Німеччина значно лібералізувала та спростила доступ української робочої сили до ринку країни, тому сезонні українські мігранти все частіше їдуть до Німеччини [88]. А у період з 2022 року багато українців вимушено виїхали до ЄС та залишитися на певний час, що підтверджує зростання української діаспори. Таким чином, можна вважати, що українського населення, яке може частіше вибирати в магазинах національного виробника вина, у Німеччині більше, ніж офіційна чисельність української діаспори. Цей фактор є можливістю, тому що сприяє створенню лояльного споживача серед німецьких споживачів. Це є одночасно фактором пропозиції та попиту, тому що, з однієї сторони, впливає на зацікавленість у споживачів в українському вині, а з іншої – підвищує привабливість ринку Німеччини для українських виробників вина. За експертною оцінкою цьому факторові надано 3 бали. Реалізацією цієї можливості є: зазначення на упаковці на передньому плані країну-виробника.

Щодо Сінгапуру, то ситуація трохи інша, за останніми даними, на 2016 рік українська діаспора в Сінгапурі налічує 500 осіб (0,01% від усього населення) [89]. Цей фактор слід розглядати, як загрозу, бо відсутність значної кількості людей зі схожими культурними поглядами на українські не підвищує лояльність споживачів до українського вина. Даний аспект є фактором пропозиції, тому що впливає на поведінку виробника при виході на ринок Сінгапуру. Він не змінює умови на ринку вина кардинально, таким чином, оцінюється в 2 бали. Варіантом вирішення проблеми є урахування при розробці дизайну упаковки, зосереджуватися на типових зображеннях та кольорах, не акцентувати увагу на країні-виробництва на передньому плані.

3. У обох країнах прояв однаковий: у Німеччині є можливість навчатися на сомельє за різними програмами, як німецькими, так і іноземними (переважно французькими та італійськими). Усього курсів більше 15 по всій країні. У Сінгапурі незважаючи на невелику територію нараховується близько 10 різних курсів (переважно міжнародні), тому що ця професія набуває популярності за рахунок зростання торгівлі вином у країні. Фактор можливості, тому що впливає на рівень обізнаності населення про специфічні характеристики вина та як правильно споживати завдяки допомозі кваліфікованого сомельє, який може порадити покупцям в магазині чи гостям у ресторанах. Даний аспект є фактором попиту, тому що впливає на культуру споживання вина. Він не є визначальним на ринку та не змінює умов функціонування суб'єктів на ньому, тому оцінкою є 1 бал. Реалізація можливості: намагатися встановлювати ділові контакти з посередниками, які мають сомельє у своєму персоналі.

Таблиця 2.6

**Підсумкова порівняльна таблиця впливу демографічних факторів  
макроркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву (1-10)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1	Висока частка населення, яке може вживати алкоголь		
	Німеччина	5	Можливість виходити з різними смаками (видами) та міцністю, щоб задовольнити різні споживчі переваги, що відрізняються залежно від віку.
Сінгапур	5		
2	Наявність української діаспори в країні		
	Німеччина	3	Зазначення на упаковці на передньому плані країну-виробника.
	Сінгапур	2	При розробці дизайну упаковки, зосереджуватися на типових зображеннях та кольорах, не акцентувати на країні-виробництва на передньому плані.
3	Високий рівень наукової підготовки сомельє		
	Німеччина	1	Намагатися встановлювати ділові контакти з посередниками, які мають сомельє у своєму персоналі.
Сінгапур	1		

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [86-89].

Було виявлено переважно можливості для українських виробників вина на досліджуваних ринках Німеччини та Сінгапуру. Примітним є те, що прояв вище

наведених факторів є схожим у обох країнах, тому не можна визначити, у якій країні демографічне середовище є привабливішим, лише кількість українців значно зросла на даний момент у Німеччині, тому це грає вагомішу роль при оцінці цієї країни. Демографічні фактори не мають значного впливу на В2С ринок – коефіцієнт 0,05.

### Науково-технічні фактори

У сфері виноробства на даному етапі не простежується радикального наукового перевороту, щоб докорінно змінило цю галузь, наприклад, уможливило виготовлення вина високої якості за менших витрат, тому у ході дослідження науково-технічні фактори не було виявлено.

### Природні фактори

Природні фактори слід враховувати, тому що вони характеризують особливості ресурсної бази для виробництва вина у досліджуваних країнах, що прямо впливає на рівень конкуренції. Крім цього, сюди відноситься фактор географічної близькості країн-партнерів, що в подальшому впливає на легкість транспортування та загальні транспортні витрати.

Таблиця 2.7

### Попередня порівняльна таблиця природних факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру

№	Країна	Фактор	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза (-) / можливість (+)
1	Німеччина	Вплив глобального потепління на зміну споживчих переваг на алкоголь	Попит	-
	Сінгапур		Попит / Пропозиція	-
2	Німеччина	Наявність / відсутність власного вирощування винограду	Пропозиція	-
	Сінгапур		Пропозиція	+
3	Німеччина	Географічна близькість / віддаленість країни з Україною	Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [93-98].

*Пояснення до таблиці:*

1. Зміна клімату за останні 50 років призводить до помітних змін. По-перше, спекотна погода призводить до уповільнення продажів вина. Ця тенденція яскраво виражена у Німеччині. З 2018 по 2021 рр. попит на мінеральну воду та інші напої для втамування спраги зростає, тоді як попит на алкогольні напої зменшується в жарке літо. Продажі, зокрема червоного вина, зменшуються. По-друге, жаркі періоди починають затягуватися і це вже тепер не відповідає календарному літу [93]. Цей фактор є загрозою, тому що прямо впливає на величину попиту на вино та фактором попиту, тому що створює вплив на споживачів вина. Це є достатньо важливим фактором, тому експертна оцінка буде 8. Варіантом вирішення загрози є експорт більше білого вина, розробка смакових пропозицій, які можна пити значно охолодженими. Розробка спеціальної реклами для жаркого сезону, де зображується вино та лід.

Для Сінгапуру жаркий клімат є типовим, проте у країні необхідно створювати особливі умови для зберігання вина, тому що від звичайного зберігання можуть втрачатися смакові якості напою, постійна висока вологість впливає на герметичність пляшки, а зберігати вино у пляшка необхідно тільки в лежачому положенні та краще взагалі у спеціальних холодильниках. Фактор є загрозою, тому що впливає на споживчі переваги населення, хоча не значною мірою, бо населення пристосоване до таких умов (існує практика пити вино з льодом). Є фактором і пропозиції, і попиту: вплив на попит прямий – не завжди є бажання пити вино при спеці, а продавці мають зважати на вологість та температурні максимуми зберігання, тобто продумувати як убезпечити пробку від висихання та робити пляшки з дуже темного скла, щоб зменшити вплив ультрафіолетових променів на напій [94]. Це є важливим фактором, тому оцінюється у 7 балів. Вирішенням загрози є: розробка відповідної упаковки, із надійно загерметизованою пробкою та темним склом. Встановлення контактів із посередниками, які мають необхідні умови для зберігання вина.

2. У Німеччині вирощують майже 135 різних сортів винограду, від мало відомих сортів, до відомих фаворитів. Згідно з додатком Ж у Німеччині площі виноградників залишаються на стабільному рівні, це означає, що в країні немає пріоритетів розвитку виноробної галузі в більших обсягах. Цей фактор є загрозою, бо це є аспект національної конкуренції. Даний фактор впливає на пропозицію, тому що впливає на умови конкуренції на ринку. За експертною оцінкою Німеччина більшою мірою зосереджується на рідкісних сортах вина і не вирощує ті, на яких спеціалізується українські виробники. Таким чином, цей фактор оцінений у 3 бали. Варіантом вирішення даної проблеми є: урахування при розробці продуктової стратегії (визначенні асортименту вина для експорту в Німеччину), щоб зменшити конкуренцію з боку німецьких видів вина.

У Сінгапурі взагалі не вирощується виноград через брак земельних ділянок та несприятливі кліматичні умови. Цей фактор є можливістю та пропозиції, тому що визначає відсутність конкуренції з боку національних виробників вина. Цей аспект впливає на рівень привабливості ринку вина Сінгапуру, таким чином, оцінюється в 4 бали. Варіантом реалізації можливості: експорт широкого асортименту вин, щоб задовольнити різні споживчі смакові вподобання.

3. Німеччина знаходиться у відносній близькості до України – відстань між столицями 1745 км. Час для транспортування товару автошляхами варіюється від 3 днів [97]. Це можна визначити, як можливість, тому що короткий термін доставки впливає на величину транспортних витрат. Географічна близькість є фактором пропозиції, тому що є позитивним аспектом для продавця. географічна віддаленість не є вирішальним фактором при виборі закордонного ринку збуту, тому оцінка 3 бали. Реалізація даної можливості може бути через цінову політику, можливість встановлення ціни, що забезпечуватиме прибуток завдяки невисоким транспортним витратам.

Сінгапур є відносно віддаленим від України, вантажоперевезення можна здійснювати авіатранспортом або морським. Необхідний термін для доставки

літаком товару – 2-3 дні (проте це дуже дорого), а морським транспортом – 25-30 діб (це відносно швидко, тому що до Китаю, Гонконгу чи Шанхаю треба ще 15-20 днів, пояснення цьому – розвиненість портів Сінгапуру) [98]. Цей фактор є загрозою, тому що віддаленість впливає на терміни доставки вина та є фактором пропозиції, тому що здійснює вплив лише на інтереси продавця. За експертною оцінкою було надано цьому факторові невеликий бал – 2, тому що із розвитком транспортного сполучення це не є вже проблемою. Вирішення проблеми є вибір найрентабельнішого способу доставки (вигідного контрагента), наприклад, збірні вантажі тощо.

Таблиця 2.8

**Підсумкова порівняльна таблиця впливу природних факторів  
макромаркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву (1-10)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1	Вплив глобального потепління на зміну споживчих переваг на алкоголь		
	Німеччина	8	Здійснення експорту більше білого вина, розробка смакових пропозицій, які можна пити охолодженими. Розробка спеціальної реклами для жаркого сезону, де зображується вино та лід.
	Сінгапур	7	Розробка відповідної упаковки, із надійно загерметизованою пробкою та темним склом. Встановлення контактів із посередниками, які мають необхідні умови для зберігання вина (спеціалізовані холодильники).
2	Наявність / відсутність власного вирощування винограду		
	Німеччина	3	Експорт відповідного асортименту вина, щоб зменшити конкуренцію з боку німецьких видів вина.
	Сінгапур	4	Експорт широкого асортименту вин, щоб задовольнити різні споживчі смакові вподобання.
3	Географічна близькість / віддаленість країни з Україною		
	Німеччина	3	Можливість встановлення ціни, що забезпечуватиме прибуток завдяки невисоким транспортним витратам.
	Сінгапур	2	Вибір найрентабельнішого способу доставки (вигідного контрагента), наприклад, збірні вантажі тощо.

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [93-98].

У загальному природне середовище не спричиняє вагомий вплив на умови діяльності на ринку вина, тому ваговий коефіцієнт буде становити 0,1. Наявність виноградників у Німеччині інформує про вищий рівень конкуренції в галузі, проте

регіон є географічно ближчим та легше транспортувати туди вино, що вимагає обережності та спеціальних температурних умов, яких важче дотримуватися під час морського перевезення.

### Культурні фактори

Дана група включає фактори культурного сприйняття вина у суспільстві, як традиції та звичаї, глобальні тенденції впливають на рівень споживання. Культурні фактори є одним з найважливіших, вони є дуже усталеними, їх важко змінити, тому краще враховувати їх та знаходити варіанти адаптації.

Таблиця 2.9

#### Попередня порівняльна таблиця культурних факторів макромаркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру

№	Фактор	Прояв фактору	Класифікація фактору (впливає на попит чи пропозицію)	Загроза (-) / можливість (+)
1	Німеччина	Наявність / відсутність релігійних заборон на вживання алкоголю	Попит / Пропозиція	+
	Сінгапур		Попит / Пропозиція	+/-
2	Німеччина	Наявність традиції застілля	Попит / Пропозиція	+
	Сінгапур		Попит / Пропозиція	+
3	Німеччина	Зростання тренду на здоровий спосіб життя	Попит	-
	Сінгапур		Попит	-
4	Німеччина	Позитивне ставлення до України, як країни-виробника вин	Попит / Пропозиція	+
	Сінгапур		Пропозиція	+
5	Німеччина	Особливі смакові переваги населення в алкоголі	Попит	+
	Сінгапур		Попит	+
6	Німеччина	Переважає есо-friendly стилю життя	Попит	+
	Сінгапур		Попит	+

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [99-109].

*Пояснення до таблиці:*

1. Німці переважно є християнами, алкоголь залишається помітною частиною християнської релігії [99]. Фактор є можливістю, тому що релігійні норми не обмежують споживання алкоголю і тому не створюють перешкод для торгівлі

вином. Це є фактором одночасно і попиту, так і пропозиції: схвалення споживання вина (у невеликих дозах) на релігійному рівні позитивно впливає на попит серед релігійних людей, а відсутність перешкод щодо продажу підвищує зацікавленість виробників у ринку Німеччини. Даний фактор не є визначальним у цій країні, тому оцінка 3 бали. Реалізацією цієї можливості буде: експорт різних видів вина (зазвичай п'ють червоне вино на релігійні свята).

У Сінгапурі діють певні релігійні обмеження на споживання алкоголю. Країна є дуже різноманітною за релігійним складом (див. додаток І). Відповідно до деяких релігійних переконань вживання повністю чи частково заборонено: мусульманам заборонено пити алкоголь зовсім, буддисти також наголошують, що вживання алкоголю є гріхом, решта релігій не забороняють пити хмільні напої. Таким чином, у Сінгапурі близько 51,8% населення можуть вільно вживати алкоголь. Цей фактор є і загрозою, і можливістю, тому що частина населення, що сповідує мусульманство та буддизм (48,2%) не вживають алкоголь, проте більшій половині населення дозволено вживати алкоголь за релігійними переконаннями. Це є фактором одночасно і попиту, так і пропозиції. По-перше, схвалення споживання вина (у невеликих дозах) на релігійному рівні позитивно впливає на попит серед частини населення. Проте, мусульманське населення не споживає алкоголь взагалі (на відмінну від буддистів, яким дозволені певні виключення і їхні релігійні правила не такі жорсткі), а це впливає на попит на вино. По-друге, часткова відсутність перешкод щодо продажу підвищує зацікавленість виробників у ринку Сінгапуру. Для даної країни цей фактор є більш вагомим, тому експертною оцінкою буде 5 балів. Варіантом вирішення проблеми буде: експорт різних видів вина, щоб задовольнити якомога більше потреб.

2. Типовою для Німеччини та Сінгапуру є тенденція до зростання споживання алкогольних напоїв під час святкових днів. Наприклад, у середньому німці мають 109 вихідних та святкових днів на рік [101], з них 17 державних свят, що, зазвичай, проводяться у колі родини та друзів зі їжею та напоями, наприклад,

обов'язковим атрибутом Великодня чи Різдва – червоне вино. Цей аспект є можливістю на ринках досліджуваних країн, тому призводить до підвищення попиту на вино напередодні свят. Цей фактор впливає на пропозицію та попит, тому що споживачі під час зустрічей, застілля готують різну їжу та алкогольні напої, переважно завжди є вино, а виробники підвищують свої продажі під час святкових днів. Даний аспект не є визначальним, тому оцінка 3 бали. Варіанти реалізації є: експорт різних видів вина, щоб задовольнити смакові переваги.

3. У Німеччині поширений здоровий спосіб життя: налічується 90 000 спортивних клубів, членами яких є 27 млн. людей. Із ростом вегетаріанства та веганства кожен десятий німець не їсть м'яса і Берлін тепер відомий для багатьох як веганська столиця Європи (в Німеччині знаходиться перша у світі мережа супермаркетів, що повністю веганські). Німецька система охорони здоров'я вважається однією з найкращих у світі [102]. У Сінгапурі ставлення до здоров'я дуже серйозне: на державному рівні Міністерство здоров'я розробляє план для здорового життя населення. Наприклад, у країні є прагнення зробити здоровий спосіб життя доступним, природним та без зусиль для всіх жителів Сінгапуру, проводять щорічні фестивалі, щоб представити здоровішу їжу та напої, різноманітні фізичні вправи, запропонувати медичний огляд та поради щодо відмови від куріння тощо [103]. Цей фактор слід розцінювати, як загрозу, проте німці в основному намагаються вести збалансований та щасливий спосіб життя, тому щодо алкоголю вони ставляться позитивно. Здоровий спосіб життя є фактором попиту, тому що зміна стилю життя впливає на поведінку споживання серед населення. За експертною оцінкою даному фактору було надано 4 бали, тому що у загальному цей фактор не спричиняє несприятливих умов на ринку. Варіантом вирішення даної загрози є: експорт різних видів вина, щоб задовольнити різні споживчі переваги та мотиви (наприклад, деякі види вина є менш калорійними).

4. За даними Nation brands Index 2021 Україна посідає 55 місце з 100 країн і має рейтинг А- (наприклад, Німеччина займає 4 місце, а Сінгапур – 27 місце) – дане

місце в рейтингу є незадовільним [104]. Серед європейських країн найбільше імпортують українське вино саме Німеччина (579,6 тис. дол. у 2021 року) [105]. Цей фактор є можливістю, тому що сприяє експорту українського вина до Німеччини. Також даний аспект слід розглядати, як фактор попиту і пропозиції. З одного боку, для українського виробника – сприяє експорту в країну, а з іншого, якщо у Німеччині надають перевагу українському вину, тоді розширення асортименту дасть змогу вибрати більше смаків, які подобаються споживачам, оцінка є 3 балів. Реалізацією цієї можливості є: розширення асортименту продукції, що експортується, створення дизайну етикетки, на якій вказуються умови та місце вирощування винограду та як це впливає на смак готового напою, розробка цінових пропозицій для стимулювання попиту.

Щодо Сінгапуру, то наразі на ринку країни взагалі не представлене вино українського виробництва, проте воно популярне в деяких азійських країнах (Японія, Китай, Гонконг), тому можна вважати, що у Сінгапурі буде позитивне ставлення до українського вина. Цей фактор можна вважати можливістю, тому що є очікування, що в країні позитивно сприймуть вино українського виробництва, як і в решті країн Азії. Даний аспект є фактором пропозиції, тому що сприяє виходу на новий ринок українським виробникам вина. Так, як висновки по ставленню до українського вина у Сінгапурі зроблені прогнозовані (можуть не відповідати дійсності), тому вагомість є невеликою – 1 бал. Реалізацією можливості є схожою до німецької.

5. У Німеччині відповідно до опитування, яке було проведено у період з 2018 по 2020 роки, серед більше 23 тис. респондентів віком від 14 років шляхом індивідуального інтерв'ю було виявлено переваги споживачів у алкогольних напоях (додаток К). Згідно з даними опитування видно, що німці надають перевагу найбільше пиву низового бродіння, а потім вину: червоному та білому, це підтверджує наявність попиту на вино в країні. Серед жителів Сінгапуру найбільш улюбленим алкогольним напоєм у 2018 році було пиво, потім вино

(більше третини населення віддає перевагу вину) (додаток К). Даний фактор обох досліджуваних країнах є можливістю, тому що засвідчує наявність попиту на вино, що підвищує привабливість ринків. Надання переваг вину серед населення країн є фактором попиту, тому що сприяє підвищенню рівня купівлі даного виду алкогольного напою. За експертною оцінкою даний фактор є вагомим, тому що визначає культуру споживання алкоголю в країнах, тому оцінюється високо – 7 балів. Варіантом реалізації можливості є експорт переважно більше червоного вина, тому що на нього є більший попит в Німеччині та Сінгапурі, розробка привабливого дизайну пляшки, який виділявся серед інших на полицях магазинів.

6. У Німеччині населення прагне до стійкого зростання та зменшення шкідливого впливу людей та їх діяльності на планету. Крім того, Німеччина є лідером в ЄС за обсягами викидів CO<sub>2</sub>, тому у країні запроваджуються різноманітні заходи щодо популяризації дбайливого ставлення до навколишнього середовища на макрорівні [108]. У Сінгапурі дуже серйозно ставляться до глобальних кліматичних проблем та необхідності раціонального споживання, дбайливого ставлення до власної планети тощо. Населення та уряд активно намагаються використовувати менше пластику, переходити на альтернативну енергію, проводити міжнародні навчальні тренінги і т. д. [109]. Цей аспект є можливістю, тому що сприяє вибору екологічних видів упаковок вина серед населення. Таким чином, це є фактор попиту, тому що впливає на поведінку споживачів. Він впливає безпосередньо на споживацькі переваги, тому оцінений у 2 бали. Варіантом реалізації можливості є урахування при розробці упаковки: використання для пакування тільки перероблених матеріалів: скло, папір, віск, корок. Така упаковка має приємний вигляд та здається більш статусною.

Таблиця 2.10

**Підсумкова порівняльна таблиця впливу культурних факторів  
макроркетингового середовища Німеччини та Сінгапуру**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву (1-10)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1	Наявність / відсутність релігійних заборон на вживання алкоголю		
	Німеччина	3	Експорт різних видів вина (зазвичай п'ють червоне вино на релігійні свята).
	Сінгапур	5	Експорт різних видів вина, щоб задовольнити якомога більше потреб.
2	Наявність традиції застілля		
	Німеччина	3	Експорт різних видів вина, щоб задовольнити різні смакові переваги, оформлення упаковок товару у святковому стилі відповідно до певного свята.
	Сінгапур	3	
3	Зростання тренду на здоровий стиль життя		
	Німеччина	4	Експорт різних видів вина, щоб задовольнити різні споживчі переваги та мотиви (наприклад, деякі види вина є менш калорійними, деякі виготовлені взагалі без цукру).
	Сінгапур	4	
4	Позитивне / негативне ставлення до України, як країни-виробника		
	Німеччина	3	Розширення асортименту продукції, що експортується, створення дизайну етикетки, на якій вказуються умови та місце вирощування винограду та як це впливає на смак готового напою.
	Сінгапур	1	
5	Особливі смакові переваги населення в алкоголі		
	Німеччина	7	Експорт переважно більше червоного вина, тому що на нього є більший попит в Німеччині та Сінгапурі, розробка привабливого дизайну пляшки, який виділявся серед інших на полицях магазинів.
	Сінгапур	7	
6	Переважання есо-friendly стилю життя		
	Німеччина	2	Використання для пакування тільки перероблених матеріалів: скло, папір, віск, корок. Така упаковка має приємний вигляд та здається більш статусною.
	Сінгапур	2	

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [99-109].

Отже, прояви даних факторів культурного середовища у країнах схожі та, як було вже зазначено вище, здійснюють сильний вплив на умови діяльності, тому ваговий коефіцієнт становить 0,3. Під релігійні заборони важче адаптувати маркетингову діяльність, тому ринок Сінгапуру є менш привабливим за культурними факторами для українських виробників вина, але потужна вестерналізація суспільства даної країни грає позитивну роль.

Складемо зведені таблиці можливостей та загроз для Німеччини та Сінгапуру на основі проведеного аналізу макромаркетингового середовища (табл. Л.1 та М.1). Розташуємо фактори можливостей та загроз у порядку спадання їх вагомості, що дає уявлення, які чинники є найважливішими для врахування та планування виходу на новий ринок українськими виробниками вина.

Підрахуємо зважені оцінки факторів середовища Німеччини та Сінгапуру (табл. 2.11).

### Зведена таблиця зважених оцінок факторів макросередовища Німеччини та Сінгапуру

Група факторів	Зважена оцінка	
	Німеччина	Сінгапур
Політико-правові	3.6	0.8
Економічні	-0.5	1.6
Демографічні	0.45	0.2
Природні	-0.8	-0.5
Культурні	4.5	2.7
<b>Всього макрофактори</b>	<b>7.25</b>	<b>4.8</b>

\*Складено автором на основі табл. 2.1-2.10

Як видно з отриманих результатів значне переважання маркетингових можливостей над загрозами на ринку вина Німеччини забезпечено за рахунок політико-правових та культурних факторів, а за природними та економічними переважають загрози над можливостями. Щодо Сінгапуру, то найкращі умови на даному ринку створюють культурні фактори, а найменш привабливі умови на ринку створюють природні фактори. Отже, привабливішим для виходу на даному етапі дослідження є винний ринок Німеччини, тому що  $\sum_{\text{Німеччини}}=7,25 > \sum_{\text{Сінгапуру}}=4,8$ .

Наступним кроком є аналіз мікроринкового середовища ринку вина Німеччини та Сінгапуру, в ході якого буде розроблено гіпотези ринкової і конкурентної стратегій.

### Конкуренти

Для збереження та посилення своїх позицій підприємство повинне завжди зважати на своїх конкурентів, тому їх аналіз є надзвичайно важливим. Крім того, при аналізі конкурентів необхідно висунути гіпотезу конкурентної поведінки для підприємства «Shabo» на ринку вина Німеччини та Сінгапуру. З цією метою було обрано по 2 основні конкуренти на обох ринках досліджуваних країн за наступними ознаками: схожість асортименту, однаковий цільовий сегмент, близькість за виробничими можливостями та наявність доступної інформації про підприємство. Порівняння конкурентів буде відбуватися за різною групою показників: якісні та кількісні.

Розпочнемо порівняння підприємств-конкурентів на ринку вина Німеччини. Вітчизняні виробники вина задовольняють попит на 1/3, а решта припадає на закордонних: найбільш популярними є вина Італії, Франції, США. Таким чином, для порівняльного аналізу було обрано підприємство «Meyer-Nakel» - це німецький виробник та італійське підприємство «Enzo Boglietti».

Оскільки обрано 3 гравці для порівняння, тому відповідно є шкала оцінювання: від одного до трьох, де 3 – показник, що має найсильніший (позитивний) вплив, а 1 – найменший (негативний) (див. додаток П).

Відповідно до проведеного порівняльного аналізу (табл. П.1) візуалізуємо сильні та слабкі сторони підприємств-конкурентів та їх продукції за допомогою пелюсткової діаграми (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Матриця конкурентних переваг підприємств-конкурентів на ринку Німеччини. Джерело: складено на основі табл. П.1.

«Shabo» має сильні сторони: великі виробничі потужності, наявність практики надання різних супутніх послуг – цими аспектами український виробник позитивно виділяється серед найближчих конкурентів на ринку Німеччини. Також сильними сторонами є відповідність міжнародним стандартам якості та виробництво вин КНП, досвід роботи на міжнародних ринках та географічна охопленість ринків збуту, привабливий зовнішній вигляд пляшки вина, широкий

асортимент та конкурентна ціна виробу. Серед слабких місць виробника «Shabo» є відносно гірший імідж підприємства на ринку Німеччини. За бальними оцінками найближчим конкурентом для «Shabo» є «Enzo Voglietti», тому при виході на ринок Німеччини треба звернути увагу на маркетингову стратегію даного конкурента.

У Сінгапурі представлено велика кількість іноземних виробників вина. Для подальшого аналізу було обрано австралійського виробника – «PENFOLDS» та новозеландського – «Cloudy Bay» (додаток С).

Візуалізуємо сильні та слабкі сторони конкурентів та їх продукції за допомогою пелюсткової діаграми (рис. 2.2).

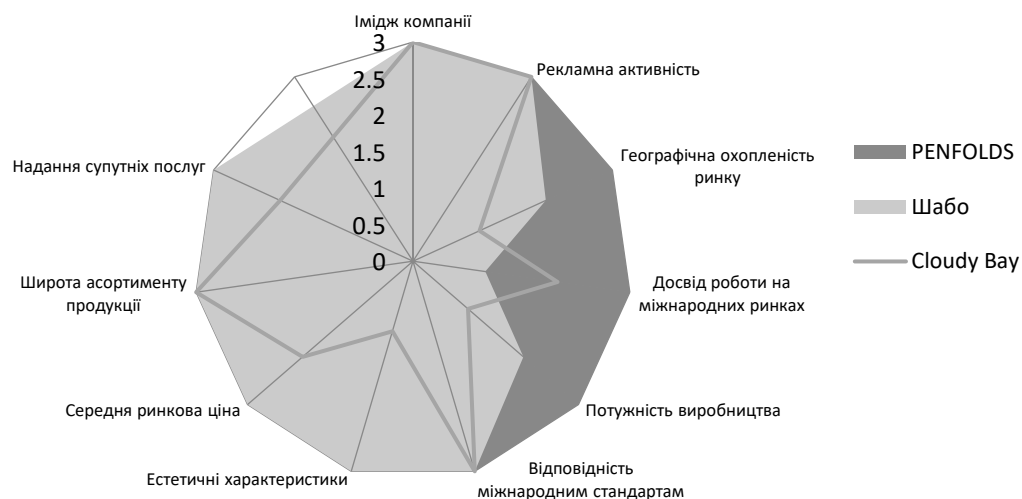


Рис. 2.2. Матриця конкурентних переваг підприємств-конкурентів на ринку Сінгапуру. Джерело: складено на основі табл. С.1.

Досліджуване підприємства «Shabo» має сильними сторонами: наявність практики надання різних супутніх послуг, конкурентна ціна, привабливий зовнішній вигляд пляшки – цими аспектами український виробник позитивно виділяється серед найближчих конкурентів на ринку Сінгапуру, відповідність міжнародним стандартам якості та виробництво вин КНП, наявність міжнародних нагород вина, географічна охопленість ринків збуту, наявність значних

виробничих потужностей, широкий асортимент. Серед слабких місць бренду «Shabo» є відносно гірший імідж на ринку Сінгапуру. За бальними оцінками найближчим конкурентом для підприємства «Shabo» є «Cloudy Bay» (за організаційними характеристиками), з іншої сторони є «PENFOLDS» (за порівнянням товарів), тому при виході на ринок Сінгапуру треба звернути увагу на маркетингову стратегію обох конкурентів.

Отже, провівши аналіз конкурентів підприємства «Shabo» на ринках вина Німеччини та Сінгапуру, можна сформулювати гіпотезу конкурентної поведінки. Для виробника «Shabo» доцільно використати стратегію челенджера у обох країнах, тому що підприємство не має значних відмінних характеристик і є подібним до основних конкурентів на ринках. Застосування стратегії челенджера означатиме, що підприємство «Shabo» буде намагатися збільшити частку ринку та в подальшому зайняти місце лідера у сегменті. Із різних варіантів наступу даної стратегії конкурентної поведінки слід обрати саме стратегію флангового наступу через атаку на слабкі позиції конкурента. У даному випадку було виявлено, що ціна українського вина буде дешевшою для споживачів як в Німеччині, так і в Сінгапурі, тому це може бути атака через нижчі ціни. Ця стратегія може виявитися для лідера дуже відчутною, отже, і вельми ефективною. Важливим аспектом при реалізації стратегії флангової атаки є те, що необхідно оцінити та врахувати можливу реакцію та захисні дії підприємства-лідера.

### **Споживачі**

У ході проведення аналізу споживачів на ринку вина Німеччини та Сінгапуру необхідно розробити гіпотезу охоплення ринку, з цією метою розробимо сегментацію споживачів.

Розглянемо найбільш важливі критерії сегментування споживачів на B2C ринку вина Німеччини та Сінгапуру, а саме демографічні, тому що вони дають можливість виділити відмінні сегменти (табл. 2.12).

## Сегментування кінцевих споживачів вина на ринках Німеччини та Сінгапуру

Критерій	Змінні сегментації	Значення змінної	
		Німеччина	Сінгапур
Демографічний	Гендерна ознака	Чоловіча	
		Жіноча	
	Вік	30-40 років	
		41-50 років	
		51-60 років	
		61+ років	
	Рівень освіти	Середня	
		Вища незавершена (неповна)	
		Вища	
	Рівень доходу	2700 – 3810 €	4300 – 6250 SGD
		3811 - 4999 €	6251 – 8099 SGD
		більше 5000 €	більше 8100 SGD

\*Складено автором на основі джерел [115, 116].

*Пояснення до табл.2.12:*

За даними Institute of Wine and Beverage Business Research Geisenheim University та Cellar Asia вік споживачів вина у Німеччині та Сінгапурі є схожим: від 20 до 75 років, а це становить майже 81% та 74% населення досліджуваних країн відповідно. Зазвичай, більш молода вікова група надає перевагу дешевшому вину. Дана ознака також впливає на ринково-продуктову стратегію: для різних вікових категорій слід обирати відмінні методи просування, в залежності від ступеню користування Інтернетом, місця купівлі товару, якому надається перевага. У даному випадку на обох ринках найбільшою групою споживачів виступають люди віком від 30 до 50 років, отже, саме на них слід орієнтуватися виробникам вина.

У Німеччині жінки частіше споживають вино, ніж чоловіки: 8% жіночого населення Німеччини вживають вино декілька разі на тиждень (5% чоловіків), 15% жінок – раз на тиждень (6% чоловіків), 19% жінок вживають вино 2-3 рази на місяць (11% чоловіків). У загальному 62% жінок вживають вино та 52% чоловіків. Щодо різниці у смаках, то переважно жінки люблять солодше вино та частіше п'ють біле, а чоловіки – червоне та сухе. У Сінгапурі 68% населення є постійними споживачами вина (з тенденцією до повільного зростання), серед яких 64,7% припадає на жінок, а 35,3% - на чоловіків, а смакові споживчі мотивації такі ж, що

притаманні Німеччині. Дана змінна в першу чергу впливає на ринково-продуктову стратегію, а саме на товарну політику, в тому числі асортимент, просування та позиціонування продукції. Оскільки на обох ринках основною групою споживачів є жіноча аудиторія, підприємствам слід орієнтуватися на неї.

У Німеччині та Сінгапурі змінні «рівень освіти» та «рівень доходу» меншою мірою впливають на споживання вина. Це пояснюється тим, що у країнах вільний доступ до широкого вибору вин за різними цінами та смаками, тому споживачі можуть експериментувати. Слід додати, що німці раціональні споживачі та прагнуть отримати максимальну цінність за мінімально можливою ціною, тому вартість товару не є для них найважливішим. У даному випадку на обох ринках підприємству слід орієнтуватися на категорію масового споживача.

Для того, щоб ефективно просувати продукцію на ринку, треба бути обізнаним щодо своєї цільової аудиторії споживачів. Провівши сегментацію, можна визначити портрет споживача вина українського вина. Таким чином, на етапі виходу на новий ринок Німеччини та Сінгапуру доцільно зосередитися на потенційному споживачеві вина на ринку B2C з наступними характеристиками: населення віком від 30 до 50 років, жінки, з середній та високим соціальним статусом та доходом.

У даному дослідженні доречно обрати стратегію масового маркетингу. Недиференційований маркетинг дасть можливість досліджуваному підприємству охопити значну кількість споживачів, розробити єдиний комплекс маркетингу. Проте слід розуміти, що така узагальненість і концентрування уваги на загальних потребах споживачів, залишає поза увагою їхні відмінності, що призводить до викривлення ринку. Тому підприємству необхідно постійно моніторити стан ринку, щоб відповідати новим запитам ринку. У подальшому слід вдатися до диференційованого маркетингу та орієнтуватися на різні сегменти, будуть враховуватися відмінності між споживачами.

Таким чином, проведено дослідження макро- та мікроркетингове середовища, що дало підстави для визначення німецького ринку більш привабливим, ніж Сінгапур, для українських виробників вина (мікро середовище є подібним у країнах, у той час, як макро має вагомі відмінності).

## 2.2. Особливості бізнес-культури Німеччини, Сінгапуру та України

Культурне середовище будь-якої країни світу є найменш динамічним елементом і найбільш стійким бар'єром, який впливає на специфіку ведення бізнес діяльності у даній країні. Тому виникає об'єктивна необхідність врахування культурних факторів країни, що може бути потенційним партнером [50]. З метою вимірювання культурного середовища досліджуваних країн здійсимо порівняльний аналіз Німеччини та Сінгапуру з точки зору сприйняття наступних цінностей (за моделлю Г. Хофстеде).

Таблиця 2.13

### Порівняльна таблиця прояву дистанції влади у Німеччині, Сінгапурі та Україні

№	Країна	Фактор	Загроза / можливість
1	2	3	4
1	Стиль керівництва		
	Німеччина	Тяжіє до колегіального стилю.	Загроза
	Сінгапур	Авторитарний стиль керівництва.	Можливість
	Україна	Переважає авторитарний стиль керівництва.	-
2	Рівень делегування повноважень		
	Німеччина	Децентралізоване прийняття рішень.	Можливість
	Сінгапур	Централізоване прийняття рішень.	Загроза
	Україна	Централізоване прийняття рішень з поступовою зміною орієнтації на децентралізоване.	-
3	Стиль спілкування з керівником		
	Німеччина	Прямий стиль спілкування із керівником.	Можливість
	Сінгапур	Непрямий стиль спілкування із керівником.	Загроза
	Україна	Прямий стиль спілкування із керівником.	-
4	Можливості просування по кар'єрній драбині		
	Німеччина	Відбір та просування співробітників по службі здійснюється відповідно до їх кваліфікації, рівень якої визначається на іспиті або відповідно до досвіду і навчання.	Можливість
	Сінгапур	У багатьох підприємствах не береться до уваги попередній стаж роботи в іншого роботодавця, а міжособистісні відносини іноді мають перевагу над заслугами на роботі.	Загроза

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
	Україна	Кар'єрне просування залежить від досвіду, рівня освіти, кваліфікації, у той час як вік грає все меншу роль.	-
5	Рівень корупції		
	Німеччина	За індексом сприйняття корупції 2020 займає 9 місце.	Можливість
	Сінгапур	За індексом сприйняття корупції 2020 займає 3 місце.	Можливість
	Україна	За індексом сприйняття корупції 2020 займає 117 місце.	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [117-120].

*Пояснення до табл. 2.13:*

- У Німеччині велике значення надається консенсусу, стиль керівництва тяжіє до колегіального. Цей фактор є загрозою, проте не вагома (не впливатиме значно на переговори, можливо довший процес прийняття рішення), тому оцінка 2 бали. Вирішенням проблеми є відведення на процес переговорів більше часу.  
Сінгапурсько-китайський стиль управління побудований на авторитарному стилі керівництві: вертикальна ієрархія, з належною дистанцією між керівником та підлеглими. Цей фактор є можливістю, тому що стиль керівництва подібний до українського, оцінюється в 4 бали, тому що подібність сприяє ходу переговорів і розумінню партнерських поглядів. Варіантом реалізації можливості є детальна підготовка до переговорів, дізнатися чи партнер по переговорам має право приймати рішення.
- У Німеччині рішення приймаються на місцях. Цей фактор є можливістю і оцінюється в 6 балів, тому що значно впливає на тривалість прийняття рішення. Варіантом реалізації можливості є планування менше часу на прийняття рішень.  
У Сінгапурі переважає централізоване прийняття рішень. Зазвичай, всі рішення приймає одна особа, яка зазвичай високу посаду. Ставлення до консенсусу, розглядається як пряма загроза керівництву (виклик владі). Даний фактор є загрозою і оцінюється 6 балів, тому що вимагає очікування поки вище керівництво розгляне пропозицію та прийме рішення. Варіантом вирішення загрози є відведення на прийняття рішення значний запас часу.

3. У Німеччині простежується прямий стиль спілкування із керівництвом, хоча вони дуже стримані і дотримують ділової форми. Даний фактор є можливістю та оцінюється в 3 бали. Варіантом реалізації можливості є дотримання офіційного стилю спілкування, тому що це вияв поваги та професійності.

У Сінгапурі непрямий стиль спілкування із керівником, звичайні працівники мають слабкий або взагалі не мають доступу до керівника, тому їм доводиться передавати повідомлення та ідеї тим, хто знаходиться безпосередньо над ними в ієрархії. Цей фактор є загрозою, проте невагомою – оцінюється в 2 бали. Слід притримуватися ділового, офіційного стилю, що справляти позитивне враження і проявляти таким чином повагу – дотримання цього правила є варіантом вирішення проблеми.

4. У Німеччині вважається, що досвід нічим не замінити, статус менеджера частково заснований на досягненнях. Цей фактор розглядається як можливість, проте вагомого впливу вона не здійснює, тому оцінюється всього в 1 бал. Варіантом реалізації можливості є виключення факту приймання хабарів та використання міжособистісних зв'язків.

У Сінгапурі досвід грає важливу роль: невисоку заробітну плату отримують молоді працівники, але вона суттєво підвищується після 10-15 років роботи. Важливим є те, що міжособистісні відносини іноді мають перевагу над заслугами на роботі. Цей фактор є загрозою, тому що є можливість просування по службі через особистісні зв'язки, він оцінюється в 3 бали. Варіантом вирішення проблеми є: урахування факту використання особистісних зв'язків.

5. У країнах з високим рівнем «дистанції влади» більш розповсюджена корупція [120]. У 2021 Сінгапур отримав 85 балів та зайняв 4 місце, Німеччина має 80 балів та займає 10 місце серед країн світу. Україна за цим індексом отримала 32 бали і посіла 122 місце з 180. У обох країнах цей фактор є можливістю і має 4 бали. Варіантом реалізації можливості є виключення схильності до отримання хабарів.

### Підсумкова таблиця порівняння прояву дистанції влади у Німеччині та Сінгапурі

№	Фактор	Експертна оцінка	Варіант вирішення загрози / реалізації можливості
1	Стиль керівництва		
	Німеччина	2	Відведення на процес переговорів більше часу.
	Сінгапур	4	Детальна підготовка до переговорів, дізнатися чи партнер по переговорам має право приймати рішення, планування на процес переговорів менше часу.
2	Рівень делегування повноважень		
	Німеччина	6	Планування менше часу на процес прийняття рішень.
	Сінгапур	6	Планування на процес прийняття рішення значний запас часу.
3	Стиль спілкування з керівником		
	Німеччина	3	Дотримання офіційного стилю спілкування, тому що це вияв поваги та професійності.
	Сінгапур	2	Слід притримуватися ділового, офіційного стилю, що справляти позитивне враження і проявляти таким чином повагу.
4	Можливості просування по кар'єрній драбині.		
	Німеччина	1	Виключення факту хабарів та використання зв'язків.
	Сінгапур	3	Урахування факту використання особистісних зв'язків.
5	Рівень корупції		
	Німеччина	4	Виключення схильності до отримання хабарів.
	Сінгапур	4	

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [117-120].

Отже, Німеччина відноситься до суспільства з низькою дистанцією влади, а Україні та Сінгапуру притаманна характеристика високої дистанції влади, тому за цим показником модель українського суспільства подібна до сінгапурського.

Наступним розглянемо показник співвідношення індивідуалізму та колективізму.

Таблиця 2.15

### Порівняльна таблиця прояву індивідуалізму чи колективізму в Німеччині, Сінгапурі та Україні

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза / можливість
1	2	3	4
1	Рівень зосередженості на індивідуальних інтересах		
	Німеччина	Зосередженість на власних інтересах.	Загроза
	Сінгапур	Колективні інтереси ставляться на перше місце.	Можливість
	Україна	Орієнтація на задоволення колективних інтересів.	-
2	Ступінь незалежності у ділових питаннях		
	Німеччина	88% німців надають перевагу працювати на роботі колективно.	Загроза
	Сінгапур	Усі питання вирішуються топ-менеджментом.	Можливість
	Україна	Переважно незалежне прийняття рішення керівниками.	-

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
3	Ступінь відокремлення професійного та приватного життя		
	Німеччина	Чітке розділення професійного та особистого життя.	Загроза
	Сінгапур	Межа між приватним та професійним життям розмита.	Можливість
	Україна	Переважно низький ступінь відокремлення професійного та приватного життя.	-
4	Поширеність приватної власності		
	Німеччина	Частка приватної власності 86%.	Можливість
	Сінгапур	Частка приватної власності 82%.	Можливість
	Україна	Частка приватної власності становить майже 90%.	-
5	Рівень конформізму		
	Німеччина	Після часів Другої світової війни рівень конформізму значно знизився.	Загроза
	Сінгапур	Відноситься до високо конформного суспільства.	Можливість
	Україна	Висока схильність українців до конформізму та патерналізму.	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [117-119, 121-123].

*Пояснення до табл. 2.15:*

1. Німці більше уваги приділяють собі та своїм найближчим родичам. Даний прояв фактору є загрозою, тому що відрізняється від української моделі, що може призводити до конфлікту інтересів, і оцінюється в 4 бали. Варіантом вирішення проблеми є розробка комерційного звернення з позиції задоволення індивідуального інтересу партнерів.

Для сінгапурців сім'я є найголовнішим та колективні інтереси ставляться на перше місце. Цей фактор можна розцінювати як можливість, тому що подібний до української моделі, він оцінюється в 4 бали. Варіантом реалізації є розробка комерційного звернення з позиції задоволення колективних інтересів.

2. Нетиповим для Німеччини є те, що 88% німців надають перевагу працювати на роботі колективно. Даний фактор є загрозою, проте незначною, оцінюється в 1 бал. Вирішенням проблеми є розробка в діловій пропозиції різних аспектів, що можуть зацікавити більше людей, які залучені у прийняття рішення.

Щодо Сінгапуру, то усі питання вирішуються топ-менеджментом, решта співробітників не приймають рішень, а лише виконують покладені на них обов'язки. Цей фактор є можливістю і оцінюється в 2 бали, варіантом реалізації

можливості: намагання розробити ділову пропозицію таким чином, щоб зацікавити особу, яка приймає рішення.

3. Німці після завершення робочого часу не займаються професійними питаннями та не приділяють уваги діловим контактам та справам. Цей фактор можна вважати незначною загрозою, тому що це може впливати на час відповіді, оцінка – 1 бал. Варіантом вирішення проблеми є: ділове листування проводити у першій половині дня, щоб німець встиг надати відповідь цього ж дня. Азійська модель притаманна Сінгапуру – дисбаланс між приватним та професійним життям. Даний прояв фактору може розцінюватися як можливість, проте невизначальна – 2 бали. Варіантом реалізації є наявність можливості вести ділове листування після другої половини дня, проте краще слідувати правилам ділового етикету і не вимагати відповіді пізно ввечері чи на вихідних.
4. Станом на 2018 рік у Німеччині 86% від загальної кількості підприємств є приватними, 53% всіх працівників Німеччини працюють у них. У Сінгапурі частка приватних підприємств становить 82%, проте якщо розглядати частку ВВП, яку вони формують, то державні підприємства забезпечують більше 30% ВВП Сінгапуру (станом на 2019 рік). У обох країнах цей фактор слід розглядати як можливість, тому що з приватними підприємствами простіше налагодити бізнес-стосунки, він оцінюється у 4 бали. Варіантом реалізації можливості є: вибір партнерів серед приватних підприємств.
5. Німеччині був притаманний високий рівень конформності під час правління Гітлера, пізніше рівень конформізму німців значно знизився. Цей фактор не можна розцінювати повністю загрозою, тому що його вплив мінімальний (оцінка 2 бали). Варіантом вирішення загрози є розробка комерційного звернення з позиції задоволення індивідуального інтересу партнерів.  
Сінгапур відноситься до високо конформного суспільства, це пояснюється їхніми прагненнями слідувати колективним цілям та намагатися робити на благо колективу. Цей фактор є можливістю, тому що поведінка схожа з українською,

проте вплив він має невеликий – 1 бал. Варіантом реалізації можливості є розробка комерційного звернення з позиції задоволення колективного інтересу партнерів.

Таблиця 2.16

**Підсумкова таблиця порівняння прояву співвідношення індивідуалізму та колективізму в Німеччині та Сінгапурі**

№	Фактор	Експертна оцінка	Варіант вирішення загрози / реалізації можливості
1	Рівень зосередженості на індивідуальних інтересах		
	Німеччина	4	Розробка комерційного звернення з позиції задоволення індивідуального інтересу партнерів.
	Сінгапур	4	Розробка комерційного звернення з позиції задоволення колективного інтересу партнерів.
2	Ступінь незалежності у ділових питаннях		
	Німеччина	1	Розробка в діловій пропозиції різних аспектів, що можуть зацікавити більше людей, які залучені у прийняття рішення.
	Сінгапур	2	Намагання розробити ділову пропозицію таким чином, щоб зацікавити особу, яка приймає рішення.
3	Ступінь відокремлення професійного та приватного життя		
	Німеччина	1	Ділове листування проводити у першій половині дня, щоб німець встиг надати відповідь до кінця робочого часу.
	Сінгапур	2	Наявність можливості вести ділове листування після другої половини дня, висока ймовірність отримати відповідь того ж дня, проте краще слідувати правилам ділового етикету і не вимагати від партнера відповіді пізно ввечері чи на вихідних.
4	Поширеність приватної власності		
	Німеччина	4	Вибір партнерів серед приватних підприємств.
	Сінгапур	4	
5	Рівень конформізму		
	Німеччина	2	Розробка комерційного звернення з позиції задоволення індивідуального інтересу партнерів.
	Сінгапур	1	Розробка комерційного звернення з позиції задоволення колективного інтересу партнерів.

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [117-119, 121-123].

Отже, Україна є більш схожою до Сінгапуру, країни тяжіють до колективіського суспільства (українці меншою мірою, а сінгапурці – більшою), а німецьке суспільство індивідуалістичне.

Таблиця 2.17

**Порівняльна таблиця прояву маскуліності / фемінності в Німеччині, Сінгапурі та Україні**

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза / можливість
1	Частка жінок на вищих посадах		
	Німеччина	30,4% частка жінок на керівних посадах.	Можливість
	Сінгапур	18,4% частка жінок на керівних посадах.	Можливість
	Україна	12% частка жінок на керівних посадах.	-
2	Рівень диференціації між ролями чоловіків та жінок		
	Німеччина	Головним обов'язком жінок є домашнє господарство та виховання дітей, а чоловіків – заробіток грошей.	Можливість
	Сінгапур		Можливість
	Україна		-
3	Співвідношення між кар'єрними та сімейними цінностями		
	Німеччина	Чоловіки більш орієнтуються на цінності пов'язані з кар'єрою, а жінки – на сімейні цінності.	Можливість
	Сінгапур		Можливість
	Україна		-
4	Місце у глобальному індексі гендерного розриву		
	Німеччина	Займає 10 місце зі 153 країн світу.	Можливість
	Сінгапур	Займає 54 місце зі 153 країн світу.	Загроза
	Україна	Займає 59 місце зі 153 країн світу.	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [124-130].

*Пояснення до табл. 2.17:*

1. У Німеччині частка жінок на керівних посадах у середньому становить 30,4% (2020 рік), найвищий рівень у сфері охорони здоров'я (38%), а найнижчий – інженерна та будівельна галузь (9,3% та 9,7%). Такий прояв фактору є можливістю, тому що більшість підприємств прагнуть співпрацювати з соціально відповідальними партнерами, які не дискримінують жінок-співробітниць, він оцінюється в 6 балів. Варіантом реалізації можливості є залучення жіночої частини працівників українського підприємства до підготовки та проведення переговорів з німецькими партнерами.

У Сінгапурі частка жінок на керівних посадах у середньому становить 18,4% (2019 рік), цей показник має тенденцію до зростання (у 2018 – 13,6%). Такий прояв також може бути можливістю, тому що є подібним до української ситуації, тому працювати за таких умов буде звичніше, він оцінюється в 3 бали. Варіантом реалізації можливості є проведення ділових зустрічей у жорсткішій чоловічій манері, орієнтація на зацікавлення керівників-чоловіків.

2. Середньостатистичний батько сімейства в Німеччині працює 42 години на тиждень. Дружина чи партнерка в середньому займається оплачуваною працею на

25 годин на тиждень менше. Замість цього на неї лягає 65% всього обсягу неоплачуваної роботи, пов'язаної з господарством і дітьми. Патріархальні цінності та традиційне мислення щодо гендерних ролей збережені у Сінгапурі: дружина головним чином відповідає за справи вдома, а чоловік виконує роль годувальника. У досліджуваних країнах прояв цього фактору однаковий, він розглядається як можливість, тому що подібний до української моделі, та оцінюється в 5 балів. Варіантом реалізації можливості є орієнтація на проведення переговорів у чоловічій манері.

3. У Німеччині у сфері сім'ї від жінки чекають багато чого, а в кар'єрі – не сприймають серйозно. У Сінгапурі чоловіки зосереджуються на зароблянні грошей, а жінкам відводиться роль берегині домашнього затишку. У досліджуваних країнах прояв цього фактору однаковий, він розглядається як можливість, тому що подібний до української моделі, та оцінюється в 4 бали. Варіантом реалізації можливості є орієнтація на проведення переговорів у чоловічій манері.
4. Для вимірювання прояву гендерного розриву слід використати індекс глобального гендерного розриву, який включає рівень доступу жінок до: економічна участь та отримання рівних можливостей, доступ до освітніх послуг, політичні можливості та доступ до медицини. Станом на 2021 рік Німеччина займає 11 місце, Сінгапур – 54, а Україна – 74 з 156 країн світу. Таким чином, прояв цього фактору в Німеччині є можливістю та оцінюється в 4 бали, а варіантом реалізації можливості є врахування чоловічих та жіночих інтересів партнерів при розробленні комерційної пропозиції, підготовка ділових зустрічей так, щоб вони були прийнятні для жінок та чоловіків партнерів. Щодо Сінгапуру, то цей фактор є проблемою, проте не несе значної загрози, тому оцінка 2 бали. Варіантом вирішення проблеми є орієнтація на чоловічі інтереси при підготовці до переговорів та розробці комерційної пропозиції.

**Підсумкова таблиця порівняння прояву маскуліності / фемінності у  
Німеччині та Сінгапурі**

№	Фактор	Експертна оцінка	Варіант вирішення загрози / реалізації можливості
1	Частка жінок на вищих посадах		
	Німеччина	6	Залучення жіночої частини працівників українського підприємства до підготовки та проведення переговорів з німецькими партнерами.
	Сінгапур	3	Проведення ділових зустрічей у жорсткішій чоловічій манері, орієнтація на зацікавлення керівників-чоловіків.
2	Рівень диференціації між ролями чоловіків та жінок		
	Німеччина	5	Орієнтація на проведення переговорів у чоловічій манері.
	Сінгапур	5	
3	Співвідношення між кар'єрними та сімейними цінностями		
	Німеччина	4	Орієнтація на проведення переговорів у чоловічій манері.
	Сінгапур	4	
4	Місце у глобальному індексі гендерного розриву		
	Німеччина	4	Урахування чоловічих та жіночих інтересів партнерів при розробленні комерційної пропозиції, підготовка ділових зустрічей так, щоб вони були прийнятні для жінок та чоловіків партнерів.
	Сінгапур	2	Орієнтація на чоловічі інтереси при підготовці до переговорів та розробці комерційної пропозиції.

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [124-130].

Україна, Німеччина та Сінгапур є відносно подібними за цим показником, Україна та Сінгапур більш відносяться до жіночого суспільства, а Німеччина тяжіє до чоловічого, проте рівень розходження незначний.

Перейдемо до показника бажання уникнення невизначеності (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Порівняльна таблиця прояву бажання уникнення невизначеності в  
Німеччині, Сінгапурі та Україні**

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза / можливість
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Рівень довіри до влади		
	Німеччина	68% німців довіряють дійсній владі.	Можливість
	Сінгапур	70% населення Сінгапуру довіряють дійсній владі.	Можливість
	Україна	78% українців не довіряють дійсній владі.	-
2	Ставлення до змін		
	Німеччина	Німці не люблять ніяких несподіванок, задалегідь все планують і прораховують.	Загроза
	Сінгапур	Традиційні цінності не стоять на шляху змін.	Можливість
	Україна	Українці швидко пристосовуються до змін.	-
3	Рівень розвитку законодавчої бази		
	Німеччина	За показником NRI 2020 якість регуляторної бази Німеччини займає 12 місце у світі.	Можливість

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4
	Сінгапур	За показником NRI 2020 якість регуляторної бази Сінгапуру займає 2 місце у світі.	Можливість
	Україна	За показником NRI 2020 якість регуляторної бази Україна займає 87 місце у світі.	-
4	Рівень тривоги населення		
	Німеччина	Через пандемію зріс рівень тривожності населення (65,2% населення відчувають тривогу).	Можливість
	Сінгапур	Через пандемію зріс рівень тривожності населення (74% населення).	Загроза
	Україна	Зниження рівня тривоги, 23% населення відчувають тривогу.	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [131-137].

*Пояснення до табл. 2.19:*

1. Під час пандемії COVID-19 у німців зріс рівень довіри влади (68% німців довіряють дійсній владі). У Сінгапурі схожа ситуація, зріс рівень довіри влади на 3% (70% населення Сінгапуру довіряють дійсній владі). Прояв фактору у цих країнах однаковий, цей фактор є можливістю, тому що позитивно впливає на настрої суспільства та оцінюється в 7 балів, бо має значний вплив на всі аспекти діяльності в країні у взаємодії з міжнародними партнерами. Варіантом реалізації можливості є орієнтація на довгострокові партнерські бізнес-контакти.
2. У Німеччині намагаються запобігати непередбачуваним наслідкам, тому всі адміністративні акти і рішення оформляються в письмовому вигляді. Менеджери працюють відповідно до чітких правил і процедур. Під час переговорів вони прагнуть розглядати питання послідовно, одне за одним, прискіпливо обговорюючи всі деталі. Цей фактор є загрозою, тому що може створювати обмеження, і оцінюється в 5 балів. Варіантом вирішення проблеми є створення та слідування чіткому плану переговорів, бути пунктуальними та виконувати всі обов'язки точно у визначений термін.

Щодо Сінгапуру, то «економічне диво» є прикладом гнучкості, здатності до змін суспільства країни та її інституцій. Таким чином, традиційні цінності Сінгапуру не стоять на шляху змін. Цей фактор можна вважати можливістю, тому схожий з

українським проявом, оцінюється в 5 балів. Варіантом реалізації є можливість внесення змін, адаптувати по ходу справи.

3. У Німеччині розвинена система законодавчої бази, що позитивно впливає на введення бізнесу, тому що враховані різні можливі аспекти з метою зменшення виникнення непередбачуваних ситуацій (за показником NRI 2020 якість регуляторної бази Німеччини займає 12 місце у світі). У Сінгапурі за показником NRI 2020 якість регуляторної бази Сінгапуру займає 2 місце у світі. Такі прояви у обох країнах є можливістю та високо оцінюються – 8 балів, тому що позитивно впливають на привабливість ринків цих країн. Варіантом реалізації є орієнтація на довгострокові надійні партнерські відносини.
4. У Німеччині було проведено опитування у 2020 році серед 16 тис. німців, було виявлено, що 65,2% населення відчувають тривогу, а у 2022 році значно зріс рівень тривожності через загрозу світової війни. У Сінгапурі результатами опитування проведеного у листопаді 2020 було виявлено, що 74% респондентів відчувають тривожність. Сінгапурці у віці від 35 до 39 років найбільше хвилюються – 80%, а найменш стурбовані люди у віці від 55 до 59 років – 61%. Такий прояв у досліджуваних країнах є проблемою та оцінюється на високому рівні (впливає на настрої у населення) – 6 балів. Варіантом вирішення проблеми є зазначення при налагодженні бізнес-контактів на довгостроковій орієнтації та прагненні підтримувати діяльність.

Таблиця 2.20

**Підсумкова таблиця порівняння прояву бажання уникнення невизначеності в Німеччині та Сінгапурі**

№	Фактор	Експертна оцінка	Варіант вирішення загрози / реалізації можливості
1	2	3	4
1	Рівень довіри до влади		
	Німеччина	7	Орієнтація на довгострокові партнерські бізнес-контакти.
	Сінгапур	7	
2	Ставлення до змін		
	Німеччина	5	Створення та слідування чіткому плану переговорів, бути пунктуальними та виконувати всі обов'язки точно у визначений термін.
	Сінгапур	5	Можливість внесення змін, адаптувати домовленості.

## Продовження табл. 2.20

1	2	3	4
3	Рівень розвитку законодавчої бази		
	Німеччина	5	Орієнтація на довгострокові надійні партнерські відносини.
	Сінгапур	5	
4	Рівень тривоги населення		
	Німеччина	6	Зазначення при налагодженні бізнес-контактів на довгостроковій орієнтації, відповідність всім вимогам сучасної ситуації та прагненні підтримувати діяльність.
	Сінгапур	6	

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [131-137].

За досліджуваними факторами можна зробити висновок, що німецьке та сінгапурське суспільство схильне до високого рівня уникнення невизначеності (Німеччина більшою мірою, Сінгапур – меншою). Українське суспільство також прагне до уникнення невизначеності, проте більш пристосоване до нестабільних ситуацій і тому рівень цього показника нижчий.

Розглянемо показник схильності до довгострокових чи короткострокових орієнтацій.

Таблиця 2.21

**Порівняльна таблиця прояву схильності до довгострокових чи короткострокових орієнтацій в Німеччині, Сінгапурі та Україні**

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза / можливість
1	Схильність до ощадливості та довгострокових бізнес-стратегій		
	Німеччина	Висока норма заощадження, низький рівень закредитованості населення, підприємств і держави, пріоритет довгострокових бізнес-стратегій.	Можливість
	Сінгапур	Населення схильне до заощаджень, довгострокова бізнес-орієнтація.	Можливість
	Україна	Населення прагне та намагається заощаджувати, переважає коротко та середньострокова орієнтація.	-
2	Важливість дотримання традицій та норм		
	Німеччина	Важливо дотримуватися правил, які існують для загального блага всіх.	Можливість
	Сінгапур	Старше покоління все ще може дотримуватися культурних традицій, а молоде покоління – менше.	Можливість
	Україна	Більшість населення вважає за необхідне дотримуватися традицій та норм.	-
3	Важливість соціального статусу		
	Німеччина	Дуже важливо «підтримування обличчя».	Загроза
	Сінгапур	Значна частина поведінки сінгапурців базується на тому, щоб ніхто не «втрачав обличчя».	Загроза
	Україна	Соціальний статус важливий для українців.	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [138-140].

*Пояснення до табл. 2.21:*

1. У Німеччині висока норма заощадження, низький рівень закредитованості населення, підприємств і держави, пріоритет довгострокових бізнес-стратегій, підвищена увага до освіти і охорони довкілля, націленість жителів Німеччини на сталий розвиток, поступове зростання добробуту. Сінгапурці є багатою нацією, проте населення прагне більше заощаджувати. У Сінгапурі багато уваги приділяють стратегічному плануванню на всіх рівнях. Такий прояв даного фактору в досліджуваних країнах є можливістю та оцінюється в 4 бали. Варіантом реалізації є можливість розроблення довгострокового бізнес-плану міжнародної торгівлі.
2. Німецька культура та люди значною мірою ґрунтується на розумі та логіці, важливо дотримуватися правил, які існують для загального блага всіх, хто живе у Німеччині. Даний фактор є можливістю, тому що надає чіткості та ясності у манері німців вести справи, він оцінюється в 5 балів. Варіантом реалізації можливості є розроблення чіткого плану та висока гарантія його дотримання. Сінгапурська молодь дедалі більше переймає західноєвропейський стиль, проте старше покоління все ще може дотримуватися культурних традицій. Такий прояв є можливістю, тому що адаптивність та гнучкість є позитивним фактором, він оцінюється в 4 бали. Реалізація можливості – постійне підтримання контактів із сінгапурськими партнерами, розроблення різних варіантів розвитку бізнес-зв'язків.
3. Німцям дуже важливо «підтримування обличчя», тому що це впливає на рівень життя та благополуччя німця та його сім'ї. Цей фактор є загрозою, проте не чинить вагомий вплив, тому оцінюється в 2 бали. Варіантом вирішення проблеми може бути акцентування уваги на вигідності угоди, партнерства. Концепція «обличчя» притаманна сінгапурцям. Щоб уникнути «втрати обличчя», сінгапурці рідко говорять прямо «ні» та «так», не ставлять прямого запитання чи не дають прямого наказу. Даний прояв фактору є загрозою, проте він не чинить вагومого впливу, тому оцінка 3 бали. Варіантом вирішення проблеми є намагання уникати ставити прямих питань чи наказів, детально аналізувати відповіді сінгапурців.

Таблиця 2.22

**Підсумкова таблиця порівняння прояву схильності до довгострокових чи короткострокових орієнтацій у Німеччині та Сінгапурі**

№	Фактор	Експертна оцінка	Варіант вирішення загрози / реалізації можливості
1	Схильність до ощадливості та довгострокових бізнес-стратегій		
	Німеччина	4	Розроблення довгострокового бізнес-плану міжнародної торгівлі з іноземним партнером.
	Сінгапур	4	
2	Важливість дотримання традицій та норм		
	Німеччина	5	Створення та слідування чіткому плану переговорів, бути пунктуальними та виконувати всі обов'язки точно у визначений термін.
	Сінгапур	4	Постійне підтримання контактів із сінгапурськими партнерами, можливість розроблення різних варіантів розвитку бізнес-зв'язків, внесення змін, адаптувати.
3	Важливість соціального статусу		
	Німеччина	2	Акцентування уваги на вигідності угоди, партнерства.
	Сінгапур	3	Намагання уникати ставити прямих питань чи наказів, детально аналізувати відповіді сінгапурців, щоб розуміти істинні наміри.

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [138-140].

Отже, модель суспільства Німеччини та Сінгапуру є більш схожими між собою – довгострокова орієнтація (німців більшою мірою), українці також прагнуть до довгострокової орієнтації, проте цей показник на нижчому рівні.

Таблиця 2.23

**Порівняльна таблиця прояву стриманості / поблажливості культури Німеччини, Сінгапуру та України**

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза / можливість
1	Напрями виховання дітей		
	Німеччина	Любов до порядку і системності помітно впливає на сімейне життя – дітей вони привчають до суворого режиму.	Можливість
	Сінгапур	Важливим елементом виховання є школа, яка є обов'язковою, а методи відрізняються високою системністю та суворістю.	Можливість
	Україна	Виховуються досить строго та у дисципліні, діти в сім'ї мають свої обов'язки та вчаться допомагати батькам.	-
2	Методи соціалізації у суспільстві		
	Німеччина	Якомога раніше віддають своїх дітей до ясел чи дитячих садочків.	Можливість
	Сінгапур	Поширена практика віддавати дітей у дитячі садки.	Можливість
	Україна	Поширена практика віддавати дітей у дитячі садки та різні гурти.	-
3	Рівень відчуття щастя		
	Німеччина	13 місце у рейтингу щастя населення WHI 2021.	Можливість
	Сінгапур	32 місце у рейтингу щастя населення WHI 2021.	Можливість
	Україна	110 місце у рейтингу щастя населення WHI 2021.	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [141-144].

*Пояснення до табл. 2.23:*

1. Німці – народ практичний і акуратний, їх любов до порядку і системності помітно впливає на сімейне життя – дітей вони привчають до суворого режиму та самостійними. Привчають до порядку: всі іграшки на поличках, а дитячі речі лежать там, де їх легко знайти при першій ж необхідності. Хоча з іншої сторони, батьки дозволяють дітям щодня їсти солодощі та з 1 року дозволяють гратися гаджетами. У Сінгапурі батьки відносно м'яко відносяться до своїх дітей, проте намагаються виховувати у них особистостей, прививати їм повагу, патріотизм та духовність. Важливим елементом виховання є школа, де методи відрізняються високою системністю та суворістю. Діти більшу частину дня проводять у школах, там панує найсуворіша дисципліна: діти займаються благоустроєм школи, у деяких випадках можуть застосовувати жорсткі дисциплінарні заходи – аж до тілесних покарань, за що міжнародні громадські організації періодично засуджують школи Сінгапуру. Цей фактор є можливістю у обох країнах, вплив його незначний, тому оцінка становить 1 бал. Реалізація можливості є проведення переговорів у стриманій манері, згідно з регламентом.
2. Німці якомога раніше віддають своїх дітей до дитячих садочків – це допомагає батькам повернутися до роботи, а дітям швидше почати пізнавати світ. Також, у країні дозволяється гуляти самостійно та ходити до магазину без батьків дітям від 6 років. У Сінгапурі поширена практика віддавати дітей у дитячі садки (з 3 років), до цього віку ними опікуються батьки. Сінгапур високотехнологічна країна, то діти навчаються віддавати роботам-андроїдам прості команди, набувають навичок спілкування. Цей фактор є можливістю, має невеликий вплив – 1 бал. Варіантом реалізації можливості є проведення переговорів у першій половині, коли батьки менше заклопотані думка про дітей та домашні справи.
3. Рівень щастя населення також впливає на приватне та професійне життя людей. Для вимірювання цього показника скористаємося індексом щастя WHI 2021 року. Німеччина займає лідируючі позиції – 13 місце, потім йде Сінгапур – 32 місце,

Україна займає значно нижчі позиції – 110 місце. Високі позиції Німеччини та Сінгапуру є фактором можливості, тому що впливає на настрої та відношення населення, оцінюється в 3 бали. Варіантом реалізації можливості є довгострокова орієнтація у бізнес-взаємодії.

Таблиця 2.24

**Підсумкова таблиця порівняння прояву стриманості / поблажливості культури Німеччини та Сінгапуру**

№	Фактор	Експертна оцінка	Варіант вирішення загрози / реалізації можливості
1	Напрями виховання дітей		
	Німеччина	1	Проведення переговорів у стриманій манері, відповідно до регламенту.
	Сінгапур	1	
2	Методи соціалізації у суспільстві		
	Німеччина	1	Проведення переговорів у першій половині, коли батьки менше заклопотані думка про дітей та домашні справи.
	Сінгапур	1	
3	Рівень відчуття щастя		
	Німеччина	3	Довгострокова орієнтація у бізнес-взаємодії.
	Сінгапур	3	

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі джерел [141-144].

Отже, Німеччина, Сінгапур та Україна відносяться до однієї моделі суспільства за цим показником – стримане суспільство. Хоча рівень стриманості українців найвищий, німці та сінгапурці наближаються до поблажливого суспільства.

Доцільно порівняти отримані уявлення про культурні виміри досліджуваних країн із показниками, що були визначені Г. Хофстеде (див. додаток Т). Провівши аналіз попередньо факторів, можна стверджувати, що не всі культурні характеристики співпадають. Більш точними та достовірними є характеристики суспільства виявлені при аналізі факторів. Таким чином, культурними вимірами досліджуваних країн будуть наступні:

- Німеччина: суспільство з низьким рівнем дистанції влади, індивідуалістичне, переважання влади чоловіків, на високому рівні прагне уникнення невизначеностей (вище 70 балів), з довгостроковою орієнтацією та стриманістю;

- Сінгапур: суспільство з дуже високою дистанцією влади, колективістське, з незначним переважанням фемінності, з високим рівнем прагнення уникати невизначеності (більше 65 балів), з орієнтацією на довгострокову перспективу та низьким рівнем стриманості (майже переходить у поблажливе);
- Україна: суспільство з відносно високою дистанцією влади (нижче 70 балів), колективістське, проте із поєднанням поглядів на задоволення власних інтересів (тому бал вище 35), з незначним переважанням фемінності (бал близько 45-48), з високим рівнем прагнення уникати невизначеності, з середньостроковою орієнтацією (не вище 60 балів) та стримане з поступовою зміною на більшу поблажливість (бал 30-40).

Щоб комплексно дослідити бізнес-культуру Німеччини та Сінгапуру та порівняти з українською, розглянемо характеристики бізнес-етикету (додаток У).

Відповідно до табл. 2.13-2.24 можна визначити зважену оцінку впливу факторів. У Німеччині та Сінгапурі встановлено однакові вагові коефіцієнти для всіх факторів, а найвагомішою групою факторів у обох досліджуваних країнах є ті, що характеризують дистанцію влади та довгостроковість орієнтації – вони найбільше впливають на умови введення переговорів, бізнес-справ та взаємодії з партнерами та оцінюються по 20%. Решта показників оцінюються по 15%. За даними порівняльних таблиць підрахуємо зважені оцінки факторів (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

**Зведена таблиця зважених оцінок факторів макросередовища  
Німеччини та Сінгапуру**

Група факторів	Зважена оцінка	
	Німеччина	Сінгапур
Дистанція влади	2.4	-0.6
Індивідуалізм / колективізм	-0.6	1.95
Маскулінність / фемінність	2.85	1.5
Прагнення уникнути невизначеність	1.95	1.65
Довгострокова / короткострокова орієнтація	1.4	1
Стриманість / поблажливість	0.75	0.75
<b>Всього</b>	<b>8.75</b>	<b>6.25</b>

\*Складено автором.

Отже, зважена оцінка вища у Німеччини, ніж у Сінгапуру  $\sum_{\text{Німеччини}}=8,75 > \sum_{\text{Сінгапуру}}=6,25$ . Німецьке суспільство належить до європейського, риси якого притаманні українському, тому фактори багато в чому схожі і ввести бізнес з європейським партнерами українцям звичніше та легше. Високі бали Сінгапуру пояснюються високим рівнем інтеграції країни у світову торгівлю та поширення західного стилю в цій азійській країні, тому культурне середовища для бізнес-діяльності Сінгапуру все більше стає привабливішим для українських підприємств.

### **2.3. Моделі споживчої поведінки на міжнародному ринку вина**

Згідно з попереднім комплексним дослідженням маркетингового середовища ринків вина Німеччини та Сінгапуру було визначено, що німецький ринок є привабливішим, тому подальший збір первинної інформації здійснюватиметься серед німців.

Мета дослідження: з'ясувати найбільш важливі елементи сприйманого ризику та стратегії їх зниження при покупці вина на ринку Німеччини.

Межами дослідження є:

- часові межі: короткостроковий період;
- територіальні межі: ринок Берліну та Гамбургу;
- обмеження за ринковим сегментом: населення віком від 35 до 60 років з вищим за середній та високим соціальним статусом та доходом;
- обмеження за продуктовою лінією: вино.

Після формулювання мети маркетингового дослідження та його меж необхідно встановити повний перелік пошукових питань для чіткого уявлення обсягу та якості інформації, яка буде отримана у ході дослідження. Відповіді на питання слугуватимуть основою для прийняття управлінських рішень українськими виробниками вина на досліджуваному ринку. Перелік пошукових питань представлений у додатку Ф.

На основі даних пошукових питань розроблено анкету, що дозволить отримати результати реального опитування, розширюючи знання та розуміння найбільш важливі елементи сприйманого ризику та стратегії їх зниження (додаток X).

У зв'язку з тим, що опитування будуть проводитися на іноземному ринку, доцільним є переклад анкет однією з міжнародних мов (у даному випадку буде обрана англійська мова) (див. додаток Ц).

Наступним етапом є апробація розробленої анкети, у ході якої буде протестовано ступінь розуміння запитань респондентами, сприйняття обраної манери звернень, візуальне сприйняття тощо. Провівши апробацію анкет, було виявлено, що деякі питання є незрозумілими, а саме: питання про недоліки наявного у магазинах асортименту вина. До того ж це питання не є інформативним для даного дослідження, тому було прийнято рішення видалити його з кінцевого варіанту анкетування. Слід зазначити, що було використано однаковий діапазон бальної оцінки для всіх питань, щоб не заплутувати респондентів. Крім того, було прийнято рішення перефразувати деякі питання та застосувати більше шкал. Застосування питань зі шкаловою відповіддю надає більше можливостей при аналізі вже відповідей – отримання більше інформації та уникнення суб'єктивності при розгляді результатів. Питання з ранжуванням дає можливість виявити психологічні аспекти та які характеристики є для нього найважливішими. Слід зазначити, що необхідно було встановити правильно операційну еквівалентність, тому що решта видів еквівалентностей є схожими до українських, таким чином не змінюватимуть сприйняття анкети німцями. Операційна еквівалентність пов'язана зі встановленням правильних шкал та визначенням, якому числу надається найбільше значення, а якому – найменше. У Німеччині ставлення до чисел відмінне від українського (число 1 – буде найбільшим, а 10 – найменшим), такий принцип покладений в основу шкал, що використовуються в анкеті.

Відповідно до додатка III та III за результатами проведеного опитування 30 німців шляхом онлайн анкетування можна зробити наступні висновки:

- не кожен респондент усвідомлює наявність сприйманих ризиків при споживання вина;
- смак вина є одним з найголовніших аспектів напою;
- ціна не є визначальним фактором для споживача, проте на неї звертають увагу при виборі;
- лише 25% опитаних зазначили, що країна-виробник має певну ступінь важливості при виборі вина, тому що може засвідчувати ступінь якості вина;
- абсолютно важливо для німецьких споживачів уникати ризику купівлі несмачного вина, марно витрачених коштів на неякісний напій та негативного впливу на здоров'я (усі опитані німці визначили, що це є важливо чи абсолютно важливо). Проте ризик змарнувати час чи «втрати обличчя» при виборі вина, що може не відповідати статусу для респондентів виявилися нерелевантними – це пов'язано з тим, що суспільство є індивідуалістичним;
- 88% опитаних зазначили, що маркетингові заходи, такі як дегустація, надання детальної інформації про вино, сорт, смакові особливості тощо можуть вплинути на їхню думку про вино;
- 100% респондентів довіряють щодо джерел інформації про вино тільки власному досвіду, також довіряють відгукам знайомих та у соціальних мережах. Міжнародні рейтинги та публікації у спеціалізованих виданнях викликають довіру, але меншою мірою.

Таким чином, було проведено збір первинної інформації серед кінцевих споживачів вина на ринку Німеччини з метою виявлення сприйманих ризиків. Отримані відповіді дають можливі варіанти для зменшення впливу сприйманих ризиків і підвищення довіри до українського бренду шляхом використання різноманітних маркетингових прийомів.

## ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

Проведено дослідження макромаркетингового середовища за шістьма групами факторів ринку вина Німеччини та Сінгапуру. На основі проаналізованих даних було виявлено, що ринок Німеччини є більш привабливим для українських виробників вина за економічними, природними та культурними факторами. Сінгапур є однією з найпривабливіших азійських країн для експорту вина, проте там користуються попитом преміум вина. За допомогою мікрмаркетингового аналізу визначено стратегії охоплення ринку – масовий маркетинг з подальшою зміною на диференційований та конкурентної поведінки челенджера.

Було виявлено тенденцію до вестернізації культури Сінгапуру через повне та глибоке залучення до міжнародних зв'язків (переважно з країнами Західної Європи та Америкою), що спрощує бізнес-контакти з цією країною для українських партнерів. Проте оцінено, що німецький бізнес-етикет, хоч і не повністю типовий для України, але більш зрозумілий для українських контрагентів, тому визначено, що за цим виміром Німеччина є знову привабливішим ринком для українських виробників вина.

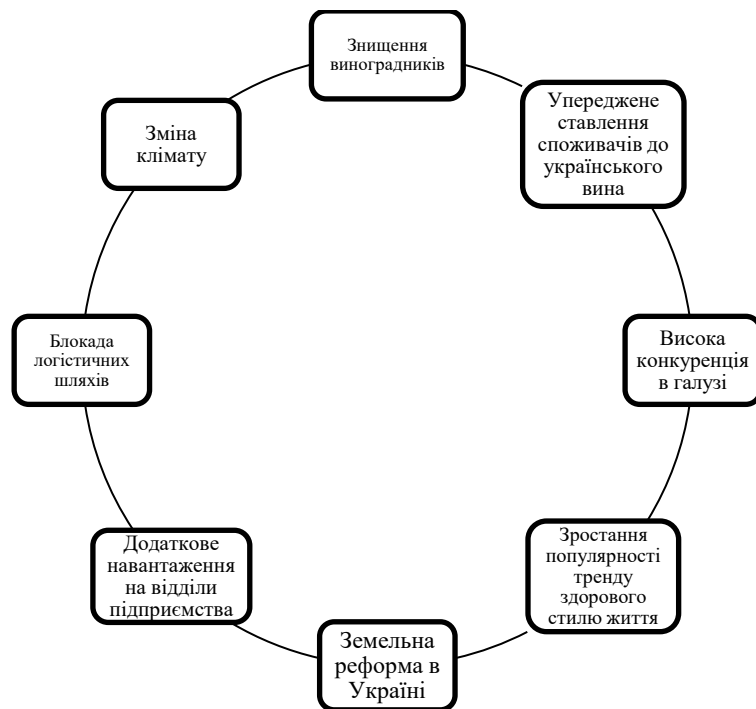
За допомогою первинного збору інформації шляхом онлайн-опитування було виявлено сприймані ризики, які найбільш притаманні німецькому споживачеві вина: абсолютно важливо для німецьких споживачів уникати ризику купівлі несмачного вина, марно витрачених коштів на неякісний напій та негативного впливу на здоров'я. Результати анкетування були використанні при виявленні джерела ризиків, що існують та є актуальними на даному ринку, та є основою для розроблення програми зменшення негативного впливу споживчих ризиків на німецьких покупців.

## РОЗДІЛ 3. РИЗИКИ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА ВИН «SHABO» НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ

### 3.1. Джерела ризиків для українського виробника вина «SHABO» в процесі міжнародної діяльності на ринку Німеччини

На основі здійснення комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ, опитування споживачів, порівняння з іншими підприємствами-конкурентами було виявлено, що під час здійснення міжнародної діяльності українське виноробне підприємство «SHABO» на ринку Німеччини потенційно може мати ризики, джерелом яких є мікро- та макросередовище.

Більш детально джерела ризиків для українського виробника вина «SHABO» в процесі міжнародної діяльності на ринку Німеччини наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1.** Джерела ризиків для українського виробника вина «SHABO» в процесі міжнародної діяльності на ринку Німеччини. *Джерело:* складено автором на основі [110, 148-150].

Відповідно до рис. 3.1 для підприємства «SHABO» було виявлено вісім джерел ризиків, які можуть вплинути позитивно чи негативно на міжнародну діяльність.

Розглянемо кожне джерело ризику для підприємства «SHABO» на ринку Німеччини детальніше:

- найактуальнішим джерелом ризиком є фізичне знищення виноградників та виробничих потужностей, що розташовані в Одеській області. На даний час існує значна загроза атаки російськими окупантами саме приморських частин України, тому це може спричинити зменшення чи взагалі повне руйнування площі виноградників. Це у подальшому може призвести до неспроможності виконання виноробної діяльності підприємством та вимушеним імпортом сировини, що впливатиме негативно на рівень економічної ефективності таких операцій. З іншої сторони, загроза руйнування виробничих потужностей, що є одним з найкращих у Європі [110]. Це є дуже вагомою загрозою, тому що призведе до часткового чи повного зупинення виробничого процесу. Проте слід зазначити, що кліматичні умови навпаки позитивно впливають на вирощування винограду в Україні, тому що в той час, як у Західній Європі аномальна спека чи зливи знищують врожаї, то в приморських районах формується сприятливі умови, що позитивно впливають на вирощування сировини для виноробства [148, 149]. Таким чином, такий природний ризик для українських виноробів є можливістю.
- Вагомий вплив як джерела ризику має упереджене ставлення закордонних споживачів до українського вина, тому що воно не вважається популярним та Україна не сприймається виноробною країною. Згідно з проведеним опитуванням для німців країна-виробник вина має значення. Таким чином, споживчі ризики на даному ринку можуть бути значущими, але їх загрозу можна вирішувати за допомогою маркетингових заходів, які були встановленні у ході первинного збору інформації.

- Відповідно до проведеного дослідження у попередньому розділі було виявлено, що Німеччина є четвертим за споживанням вина ринком у світі, тому там представлені різні виробники з багатьох країн, а бар'єри вступу в галузь є низькими, тому що відсутня необхідність ліцензування товару, мінімальні вимоги до товару та податкове законодавство є лояльним. Також, країна розташована географічно близько до світових лідерів виноробства: Франції, Італії, Іспанії, США – це здешевлює витрати транспортування вина до Німеччини та робить якісний товар доступний за ціною для споживачів. Це підтверджує наявність високої конкуренції на ринку вина Німеччини, тому для успішної діяльності необхідно розроблення маркетингової стратегії, що також породжує підприємницькі ризики.
- У світі все більшої популяризується здоровий стиль життя, особливо ця тенденція проявляється у високорозвинених країнах, до яких відноситься Німеччина. Такий ризик може розглядатися з позиції можливості, тому що вино є одним з найменш шкідливих видів алкоголю, а за деякими дослідженнями навіть корисним. Таким чином, за допомогою правильно побудованого рекламного звернення, надання точної та достовірної інформації про вплив на здоров'я вина, пропозиція вина без цукру, що є в асортименті підприємства «Shabo» – дає можливість використати цей фактор на свою користь.
- В Україні відсутня державна підтримка виноробної галузі та навіть існує багато стримуючих факторів, що позначається на потенціалі. Одним з таких аспектів є земельна реформа, хоча вона має ряд переваг, проте вони не на користь виноробних підприємств, тому що виноградники – це багаторічні насадження, що ростуть до 4-5 років поки почнуть давати врожаї та потім ще до 25 років. Таким чином, виникає конфлікт інтересів, тому що власники землі тепер отримали право продавати її, а

власниками виноградників виступають інші суб'єкти, які не прагнуть купувати землю, на якій росте виноград [150]. У досліджуваного підприємства є варіант інвестувати в землю (це більше 1200 га землі, що є дуже великою площею насаджень [110]) – це великі капіталовкладення, або встановлювати такі відносини з орендарями, які забезпечать гарантовано довгострокову оренду землі.

- Для такого міжнародного підприємства, як «Shabo», розширення географії збуту може викликати незначні зміни у внутрішньо-корпоративній діяльності – проведення дослідження ринку Німеччини, розробка маркетингової стратегії на цьому ринку, пошук контрагентів та ведення експортної діяльності. Тобто на відділ маркетингу та ЗЕД-відділ буде покладено додаткові завдання, порівнюючи з попереднім рівнем. Хоча це не можна розглядати як загрозу діяльності, тому що підприємство має досвід експортної діяльності, тому ризиком виступає лише додаткове навантаження на відповідні відділи та потреба, що вирішується правильним розподілом обов'язків серед працівників та, за необхідності, розширення кількості персоналу.

Розглянемо джерела, фактори та самі ризики за наступною схемою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Джерела та фактори ризиків для українського виробника вина  
«SHABO» в процесі міжнародної діяльності на ринку Німеччини**

<b>№</b>	<b>Джерело ризику</b>	<b>Фактор ризику</b>	<b>Суть ризику</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Упереджене ставлення німецьких споживачів до українського вина	Можливе неякісне та некомплексне маркетингове дослідження без урахування всіх мотивацій споживачів	Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок можливої невдачі рекламної кампанії на ринку Німеччини

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
2	Висока конкуренція в галузі	Можливе визначення неправильно чи взагалі не визначення конкурентних переваг вина українського виробника для німецького споживача у ході маркетингового дослідження	Ризик низьких продажів в 1-му кварталі та нерентабельності німецького ринку
3	Зростання популярності тренду здорового стилю життя	Можлива неефективна реклама, що не інформує споживачів про переваги вина та наявність у підприємства «SHABO» вин, що не містять взагалі цукру	Ризик зниження попиту на вино більше, ніж на 5% та не зацікавлення нового сегменту споживачів
4	Земельна реформа в Україні	Можливе небажання власників не продовжувати оренду землі під виноградники на колишніх умовах	Ризик понесення значних фінансових витрат на придбання землі з вже вирощеним виноградом чи укладання з новим орендарем договору та висадка нових виноградників, що зупинить виробництво на декілька років
5	Додаткове навантаження на відділі підприємства	Можливе виконання покладених обов'язків неповною мірою та неефективно	Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок організаційних недоліків процесу зовнішньо-економічної діяльності
6	Блокада логістичних шляхів	Можливе припинення експортної діяльності через військові дії в області	Ризик отримання збитку у поточному фінансовому році
7	Зміна клімату	Можливе не фінансування розширення площ виноградників	Ризик недоотримання додаткового прибутку у розмірі 15% від поточного
8	Знищення виноградників	Можлива втрата активів у ході російських атак на Одеську область або мінувань полів виноградники можуть стати зоною бойових дій	Ризик знищення сировини підприємства та зупинення виробництва, що призведе до збитків

\*Складено автором

Отже, згідно з табл. 3.1 можна стверджувати, що джерела ризику виникають у некерованому чи частково керованому середовищі підприємства «SHABO» (вони пов'язанні з культурними, економічними, політичними факторами

макромаркетингового середовища), у той час як фактори ризику, що характеризують ймовірнісну подію, можуть виникнути переважно через помилки чи повне неврахування деяких аспектів у маркетинговому дослідженні, неефективність роботи підрозділів підприємства тощо.

Таким чином, наведено конкретні джерела та фактори ризиків, зазначена їх суть для українського виробника вина «SHABO» в процесі міжнародної діяльності на ринку Німеччини, що включають: ризики наслідків земельної реформи, можливе зруйнування площі насадження через російський воєнний напад на території України, ризики впливу кліматичних змін, можлива неконкурентоспроможність в галузі на ринку Німеччини, ризик зміни життєвих пріоритетів споживачів, дія сприйманих ризиків, організаційна неспроможність введення ще одного ринку збуту, ризик провалу на ринку Німеччини.

Проаналізовано ризики для українського підприємства «SHABO» за схемою: виявлення джерела ризику → опис фактору ризику → визначення самого ризику підприємницької діяльності

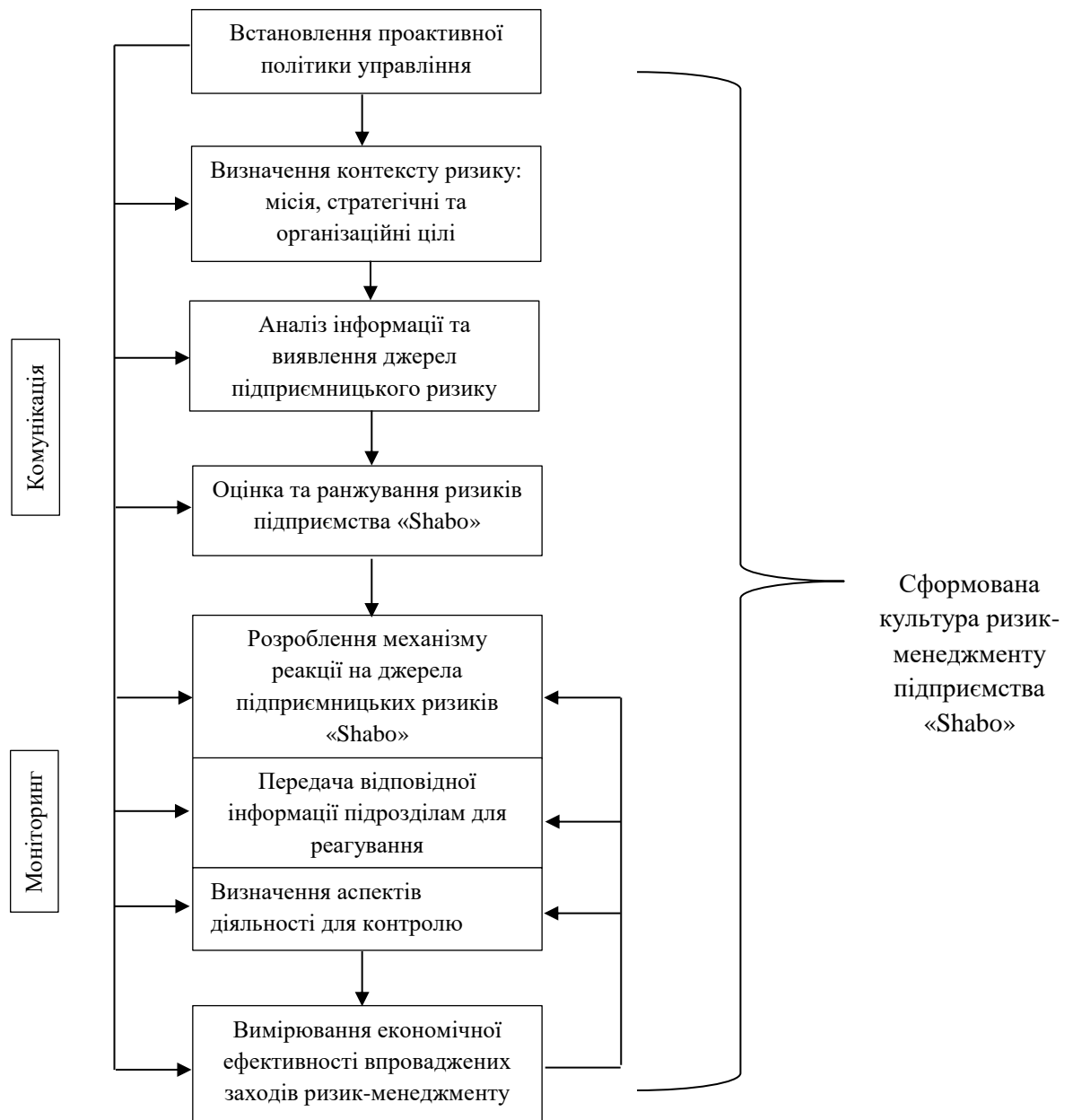
### **3.2. Програма управління ризиками міжнародної діяльності українського виробника вина «SHABO» на ринку Німеччини**

Управління ризиками підприємства – це комплексна програма, що включає: управління підприємством на стратегічному та функціональному рівнях, урахування ризиків, за допомогою методики, що базується на виявленні та оцінці ризиків, виборі та застосування методів впливу на виявлені ризики підприємства, з постійним моніторингом та контролем, що у загальному підсумку здійснюється з метою реалізації інтересів підприємства.

Згідно з визначеним у першому розділі процес управління ризиками підприємства при міжнародній діяльності розробимо відповідну програму для українського виробника вина на ринку Німеччини, що включає наступні етапи (рис. 3.2).

*Етап 1: дотримання проактивної політики управління.* Щоб система управління ризиками на підприємстві «SHABO» діяла максимально ефективно, потрібно дотримуватися єдиної стратегії, яка буде визначати політику «SHABO» у даній сфері. Пропонується у ризик-менеджменті орієнтація саме на проактивну політику управління. По-перше, це означає, що підприємство «SHABO» не тільки реагує на виниклі ризики, а намагається передбачати їх та заздалегідь оцінити й розробити заходи дії на них. По-друге, постійний моніторинг середовища підприємства дає можливість бути більш гнучким та підготованим до зміни умов, що можуть викликати додаткові ризики підприємництва. Таким чином, проактивна політика в управлінні ризиками, з одного боку, вимагатиме значних зусиль фахівців у постійному та системному аналізі та моніторингу всіх факторів середовища для виявлення джерел ризику для підприємства «SHABO» на ринках, а з іншого, даватиме найбільш обґрунтовані висновки та можливість для швидкої реакції на ризики, використання їх на користь підприємства тощо.

Прикладом наявності проактивної політики на підприємстві «SHABO» є диверсифікація асортименту, щоб відповідати викликам сучасності. Наприклад, виноробне підприємство «SHABO» вперше в 2020 році створило з власного винограду природно-напівсолодкі вина. Бродіння зупиняють холодом, знижуючи температуру до  $-5^{\circ}\text{C}$ . За цих умов цукор в ягоді не виброджує, а навпаки розкриває всю сортову палітру смаку винограду. Без додавання єдиного граму цукру вино виходить солодким саме завдяки натуральній цукровості ягоди [151]. Така технологія виготовлення є дуже складною, проте характеристики вина значно відрізняються, відчувають саме природний смак ягід. Цей аспект можна розглядати як використання такого джерела ризику, як поширення здорового способу в Німеччині, на користь підприємства, тому що такий сорт можна просувати як альтернативу звичайному вину, бо є менш калорійним за рахунок відсутності цукру та максимально натуральним.



**Рис. 3.2.** Програма управління ризиками міжнародної діяльності українського виробника вина «SHABO» на ринку Німеччини. *Джерело:* складено автором на основі [156].

Крім цього, іншим прикладом може слугувати наявність окремої грузинської лінійки вин, хоча вони виготовлені в Україні з власної сировини [110]. Винороби «SHABO» спеціально створили з винограду Ркацители таке унікальне вино за оригінальною кахетинською технологією (витримка вина у великому підземному глиняному посуді – кеврі). Таке вино також відрізняється незвичайним смаком і

ароматом та насиченістю. Через особливу технологію виготовлення: тривала витримка на мезгі – вино має нетиповий для сухих білих вин бурштиновий колір, тому його часто називають «помаранчевим» вином. Цей аспект також допомагає певним чином уникати сприйманих ризиків, тому що грузинське вино є більш визнаним у світі, ніж українське, а таким чином можна буде познайомити німців з українським виробником. Очевидним є те, що стратегія у сфері управління ризиками має відповідати глобальній стратегії підприємства «SHABO», його місії, тоді вона буде дієвою, а прийнята політика буде не суперечити загальним принципам роботи на підприємстві.

*Етап 2: Визначення контексту ризику.* Підприємство «SHABO» чітко формулює свої цілі, визначає зовнішні та внутрішні параметри, які будуть прийняті до уваги при управлінні ризиками. Це стосується встановлення внутрішнього (внутрішнє середовище, в якій організація прагне досягти своїх цілей) та зовнішнього (зовнішнє середовище, в якій організація прагне досягти своїх цілей) контексту й контексту процесу управління ризиками (мета ризик-менеджменту). Таким чином, це дозволяє визначити параметри, в рамках яких підприємство буде здійснювати ризик-менеджмент – масштаб процесу управління ризиками підприємства «SHABO».

*Етап 3: Ідентифікація ризиків.* На основі отриманої та опрацьованої внутрішньої та зовнішньої інформації визначаються джерела та фактори ризиків, самі ризики. Для цього використовуються різноманітні метод: SWOT, PESTEL, СТАБС аналізи, анкетування – які були використанні в ході цього дослідження та визначено джерела, фактори та сутність ризику у попередньому підрозділі, крім цього, існують мозкові штурми, опитування експертів, обговорення з керівництвом тощо.

Таблиця 3.2

**Матриця ризик-аналізу міжнародної діяльності підприємства «SHABO»  
на ринку Німеччини**

Джерела ризику / Функціональна сфера бізнесу	Макросередовище			Мікросередовище		Внутрішнє середовище
	Політичні	Культурні	Кліматичні	Споживачі	Конкуренти	Організаційні
Стратегічний		CP_1	CP_2	CP_3		
Виробничий	BP_1		BP_2			OP_1
Фінансовий	FP_1			FP_2		
Збут	ZP_1				ZP_2	
Маркетинговий		MP_1		MP_2		

\*Складено автором на основі [154].

Таке групування дає можливість зрозуміти, які відділи піддаються загрози впливу ризиків.

Таким чином, занесемо всі виявлені ризики до підсумкової таблиці. Уточнимо, що для визначення величини можливих збитків використовувалася фінансова звітність підприємства «SHABO» за 2019-2020 рр. (додаток Ю). Відповідно до якої, величина доходу від реалізації продукції у 12 країнах становить близько 916 млн. грн. за рік, тому дохід від експорту вина до однієї нової країни за один квартал буде менший, ніж на вже існуючий ринок, та оцінюється приблизно 1 млн. грн.

Таблиця 3.3

**Підсумкова таблиця виявлених ризиків міжнародної діяльності підприємства «SHABO» на ринку Німеччини**

Код ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку	Фактор ризику
1	2	3	4
CP_3 FP_2 MP_2	Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок можливої невдачі рекламної кампанії на ринку Німеччини	600 000 грн	Можливе неякісне та некомплексне маркетингове дослідження без урахування всіх мотивацій споживачів
ZP_2	Ризик низьких продажів та нерентабельності німецького ринку	600 000 грн	Можливе визначення неправильно чи взагалі не визначення конкурентних переваг вина українського виробника для німецького споживача у ході маркетингового дослідження

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
ОР_1	Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок організаційних недоліків процесу зовнішньо-економічної діяльності	100 000 грн	Можливе виконання покладених обов'язків неповною мірою та неефективно
ВР_1	Ризик знищення сировини підприємства та зупинення виробництва, що призведе до збитків	2 000 000 грн	Можлива втрата активів у ході російських атак на Одеську область або мінувань полів виноградники можуть стати зоною бойових дій
СР_2 ВР_2	Ризик недоотримання додаткового прибутку у розмірі 15% від поточного	1 224 000 грн	Можливе не фінансування розширення площ виноградників
ФР_1	Ризик понесення значних фінансових витрат на придбання землі з вже вирощеним виноградом чи укладання з новим орендарем договору та висадка нових виноградників, що зупинить виробництво на декілька років	1 800 000 грн	Можливе небажання власників не продовжувати оренду землі під виноградники на колишніх умовах
СР_1 МР_1	Ризик зниження попиту на вино більше, ніж на 5% та не зацікавлення нового сегменту споживачів	45 000 грн	Можлива неефективна реклама, що не інформує споживачів про переваги вина та наявність у підприємства «SHABO» вин, що не містять взагалі цукру
ЗР_1	Ризик отримання збитку у поточному фінансовому році	2 000 000 грн	Можливе припинення експортної діяльності через військові дії в області

\*Складено автором на основі [154].

Складання даної таблиці є підґрунтям для подальшої бальної оцінки та ранжування виявлених ризиків, оскільки визначається величина можливих збитків, що є найвагомим аспектом у діяльності підприємства.

*Етап 4: Оцінка та ранжування ризиків.* Усі виявлені джерела ризиків мають оцінюватися та ранжуватися, тому що підприємство має, в першу чергу, реагувати на найбільші загрози для своєї діяльності на ринку Німеччини та у загальному, а

також вчасно використати можливості, що виникають через ризикованість ситуації.

Установимо такі характеристики ризиків: ймовірність та наслідки події, ступінь якості управління. Для легшого оцінювання оберемо трьох-крокову бальну оцінку: 1-3 – малосерйозні наслідки, низька ймовірність та висока якість управління ризиками; 4-6 – помірні наслідки, середня ймовірність та якість управління ризиками; 7-9 – серйозні наслідки, висока ймовірність та низька якість управління ризиками.

Таблиця 3.4

**Оцінка виявлених ризиків міжнародної діяльності підприємства  
«SHABO»**

Код ризику	Бальна оцінка				Коефіцієнт значущості	Підсумкова оцінка
	Ймовірність події	Наслідки події	Якість управління	Інтегральна оцінка		
СР_3 ФР_2 МР_2	8	7	2	8,5	0,15	<b>1,275</b>
ЗР_2	5	4	2	5,5	0,1	<b>0,55</b>
ОР_1	1	1	1	1,5	0,05	<b>0,075</b>
ВР_1	7	9	9	12,5	0,25	<b>3,125</b>
СР_2 ВР_2	2	1	1	2	0,05	<b>0,1</b>
ФР_1	6	7	3	8	0,12	<b>0,96</b>
СР_1 МР_1	2	1	3	3	0,1	<b>0,3</b>
ЗР_1	4	8	5	8,5	0,18	<b>1,53</b>

\*Складено автором на основі [154].

Шляхом експертного оцінювання було надано бали кожному ризику, потім за допомогою розрахунку середнього арифметичного отримано інтегральну оцінку. Коефіцієнти значущості пропорційно розподілені за величиною можливих збитків, що потім множаться на інтегральну оцінку для отримання підсумкової. За даними отриманими у ході розрахунків можна проранжувати дані ризики за допомогою побудови сигнальної карти (рис. 3.3).

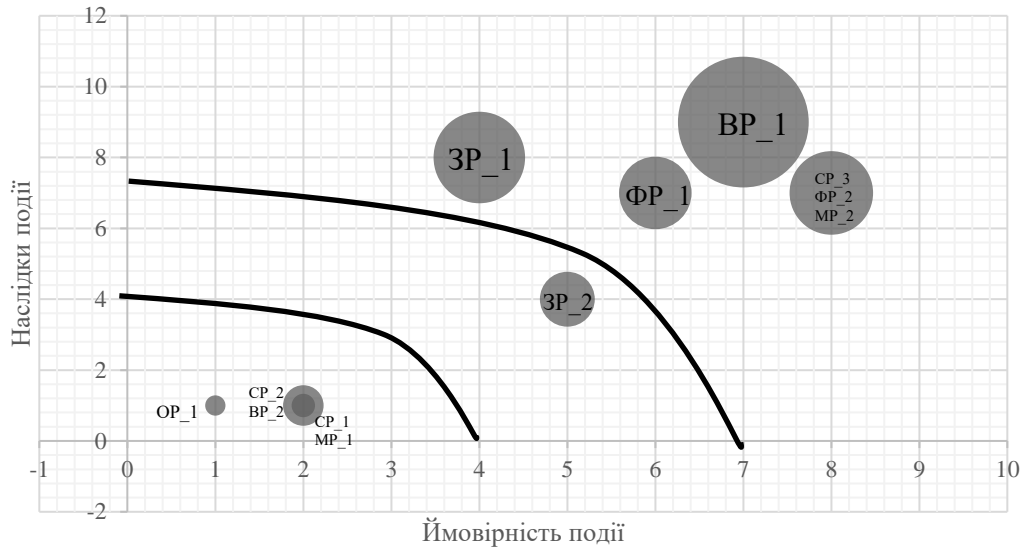


Рис. 3.3. Карта ризиків міжнародної діяльності підприємства «SHABO».

Джерело: складено автором.

Згідно з рис. 3.3 більшість виявлених ризиків знаходяться у верхніх квадрантах карти, які відповідають за значні ризики.

*Етап 5: Вплив на ризик.* Існує широка різноманітність методів управління ризиками підприємства, у даному випадку пропонується досліджуваному підприємству використовувати одночасно декілька методів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Методи управління ризиками міжнародної діяльності підприємства «SHABO»

Ризик	Методи впливу	Заходи, спрямовані на регулювання ризику
1	2	3
Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок можливої невдачі рекламної кампанії на ринку Німеччини	Уникнення ризиків Запобігання збиткам	Збір інформації про споживачів Складання профілю цільової аудиторії Відхід від звичної схеми аналізу споживачів
Ризик низьких продажів та нерентабельності німецького ринку	Передача ризиків	Укладання договорів з українськими чи закордонними посередниками, які вже самостійно матимуть зацікавлювати німецьких покупців та їх інформувати

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок організаційних недоліків процесу зовнішньо-економічної діяльності	Зменшення розміру збитків Уникнення ризику	Використання оптимальної кількості працівників Забезпечення ефективної роботи маркетингового, логістичного та ЗЕД відділів
Ризик знищення сировини підприємства та зупинення виробництва, що призведе до збитків	Диверсифікація діяльності	Відкриття нових відділень виробництва Пошук та залучення постачальників сировини (винограду)
Ризик недоотримання додаткового прибутку у розмірі 15% від поточного	Прийняття ризику	Забезпечення ефективної роботи стратегічного відділу
Ризик понесення значних фінансових витрат на придбання землі з вже вирощеним виноградом чи укладання з новим орендарем договору та висадка нових виноградників, що зупинить виробництво на декілька років	Самострахування	Залучення кредитних ресурсів Ефективне використання коштів резервного фонду самострахування
Ризик зниження попиту на вино більше, ніж на 5% та не зацікавлення нового сегменту споживачів	Лімітування Запобігання збиткам	Розширення асортименту вин без цукру Розвиток технічної і технологічної бази підприємства Використання якісної сировини
Ризик отримання збитку у поточному фінансовому році	Диверсифікація посередників	Пошук та залучення зовнішніх логістичних посередників, можливість експорту через найближчі країни чи по морю

\*Складено автором на основі [155].

Відповідно до табл. 3.5 розробляються детальніші програми, згідно з якими будуть здійснюватися відповідні дії, потім затверджена інформація доноситься до відома всіх працівників. Крім цього, на даному етапі визначаються контрольні показники, які будуть відстежуватися та їх динаміка аналізуватиметься (з метою визначення ступеня ефективності впроваджених заходів управління підприємницькими ризиками «SHABO»).

*Етап 6: Вимірювання економічної ефективності здійснення попередніх заходів.* Важливість даного кроку полягає в тому, що дає можливість кількісно виміряти дієвість обраних методів (табл. 3.6), витрати на реалізацію методу

встановлювалися опираючись на фінансову звітність підприємства та рівень витрат на збут та адміністративні цілі.

Таблиця 3.6

**Економічна ефективність впровадження заходів управління ризиками міжнародної діяльності підприємства «SHABO»**

<b>Ризик</b>	<b>Можливий збиток</b>	<b>Витрати на реалізацію методу</b>	<b>Економічна ефективність</b>
Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок можливої невдачі рекламної кампанії на ринку Німеччини	600 000 грн	47 000 грн	12,77
Ризик низьких продажів та нерентабельності німецького ринку	600 000 грн	150 000 грн	4
Ризик недосягнення планів збуту в 1-му кварталі внаслідок організаційних недоліків процесу зовнішньо-економічної діяльності	100 000 грн	50 000 грн	2
Ризик знищення сировини підприємства та зупинення виробництва, що призведе до збитків	2 000 000 грн	127 200 грн	15,72
Ризик недоотримання додаткового прибутку у розмірі 15% від поточного	1 224 000 грн	45 000 грн	27,2
Ризик понесення значних фінансових витрат на придбання землі з вже вирощеним виноградом чи укладання з новим орендарем договору та висадка нових виноградників, що зупинить виробництво на декілька років	1 800 000 грн	1 500 000 грн	1,2
Ризик отримання збитку у поточному фінансовому році	2 000 000 грн	100 000 грн	20

\*Складено автором

Відповідно до табл. 3.6 діяти згідно з політикою управління ризиками підприємства є економічно вигідніше у багато разів (позитивне значення показника економічної ефективності), ніж нести збитки від настання ризиків.

Заключною фазою є саме контроль, якщо щось не відповідає попередньо визначеним очікуванням, то є можливість для корегування дій.

Крім того, що проактивна політика в управлінні підприємницькими ризиками формує всі наступні етапи, ще двома окремими та важливими елементами є комунікація та моніторинг програми управління ризиками. Вони використовуються на всіх рівнях системи ризик-менеджменту, адже саме завдяки постійній взаємодії та контролю можна уникнути помилок та обрати найкращий з методів впливу на досліджувану подію.

Наприклад, підприємство «SHABO» таку подію як пандемія COVID-19, що могла стати ризиком втрати прибутку використала на свою користь наступним чином: багато інвестували в самі виноградники, в команду, в обладнання, працювали та продовжують з кращими світовими консультантами щодо розроблення нових смаків, змінився підхід до розвитку потенціалу працівників і внутрішніх комунікацій. Підприємство «SHABO» сфокусувалося на навчанні команди та заснувало внутрішні освітні ініціативи [152]. Також, розробили привабливі пропозиції для винного туризму, які відповідали вимогам соціальної дистанції. Такі дії у свою чергу дали бажані результати і підприємство «SHABO» мало прибутки (чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році зріс на 8,27%, порівнюючи з 2019 роком [153]) та розробило нову колекцію преміум вин. Отже, такі кризові ситуації можуть стати гарним поштовхом до створення нового та віднайдення ефективних альтернативних шляхів розвитку підприємницької діяльності.

Така системність дає можливість для формування культури управління ризиками підприємства «SHABO», що є частиною корпоративної культури підприємства. Наявність культури ризик-менеджменту означає, що вище описаний процес є вкоріненим та обов'язковим для досліджуваного підприємства. Це є позитивним фактором, тому що згідно з опитуванням 10 власників та керівників українського бізнесу, проведеного у лютому 2022 році у ході цього дослідження, було виявлено, що тільки 60% респондентів вважають, що виявлення ризиків є необхідним процесом на будь-якому підприємстві, а решта 40% - залежить від

сфери діяльності. 30% респондентів взагалі не проводять дослідження ризиків, тобто підприємства не приділяють уваги такому аспекту діяльності. Саме ці респонденти працюють у мікро підприємствах, які діють тільки на ринку України. Тільки 22% респондентів зазначили, що виявлення ризиків є постійним процесом на їх підприємстві. Коротко висвітлимо деякі ще результати проведеного опитування:

- політика підприємств щодо даного питання є переважно реактивною чи превентивною;
- більшість респондентам важко відповісти чи повинен цей процес віддаватися на аутсорс чи проводитися самостійно підприємством;
- директор, топ-менеджер, фінансист – посади, які беруть участь у процесі виявлення ризиків у досліджуваних підприємствах;
- більшість респондентів згодні з твердженням, що доцільно мати на підприємстві окремого працівника (підрозділ), який займається виявленням ризиків господарської діяльності;
- підприємства не використовують чіткої схеми виявлення ризиків;
- економічні фактори є найбільш досліджуваними при виявленні ризиків, потім також досліджуються загальні міжнародні тенденції;
- більшість опитаних фахівців українського підприємництва належать до середнього бізнесу за розмірами.

Отже, виявлена негативна тенденція серед українських підприємств підтверджує важливість та дієвість системи управління ризиками підприємства та впровадження повноцінної культури ризик-менеджменту підприємства. У ході аналізу було визначено ключові етапи ризик-менеджменту для українського підприємства «SHABO» та пораховано економічну ефективність запропонованих заходів. Даним дослідженням доведено, що витрати понесенні на проведення

заходів з управління ризиками підприємства у декілька разів менші за можливі збитки від настання ризику.

### **ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3**

Провівши комплексне дослідження ринкового середовища Німеччини та здійснивши огляд умов виноробної галузі України, було виявлено наступні джерела ризику підприємницької діяльності «SHABO», а саме: сприймані ризики, які притаманні споживачам Німеччини, що були виявлені у ході опитування, ризики фізичного знищення сировини для виробництва, тому що виноградники розташовані в Одеській області, негативні наслідки проведення земельної реформи в Україні, що може вплинути на бажання землевласників передати землю іншим суб'єктам, ризик не витримати конкуренції з вже наявними відомими брендами вина на ринку Німеччини, ризик неефективного розподілу ресурсів підприємства та маркетингової стратегії на новому ринку, ризик ускладнення внутрішньо-корпоративної діяльності через вихід на ринок Німеччини. Дана інформація дала можливість для визначення факторів ризику, що носять ймовірнісний характер та суті ризиків, які є наслідками настання цих вірогідних подій.

Визначення джерел ризиків є важливим при складанні програми управління ризиками. Встановлено, що вона складається з шести послідовних етапів: установлення проактивної політики управління, визначення контексту ризику, аналіз інформації та виявлення джерел підприємницького ризику, оцінка та ранжування ризиків підприємства «Shabo», розроблення механізму реакції на джерела підприємницьких ризиків «Shabo» та вимірювання економічної ефективності впроваджених заходів ризик-менеджменту. На кожному етапі застосовувалися різні інструменти: кількісний та якісний аналіз ризиків, розробка карти ризиків, обрання методів протидії та обрахування економічної ефективності

проведених заходів, що у підсумку формує комплексну програму управління ризиками досліджуваного підприємства.

З доступної інформації про організацію діяльності підприємства «SHABO» можна зробити висновок, що управління ризиками йому притаманне. З цією метою було запропоновано програму управління ризиками міжнародної діяльності українського виробника вина «SHABO» на ринку Німеччини. Це багатоетапна система взаємопов'язаних кроків, що сформована за принципом проактивної політики, тому що саме за цим принципом є можливість підприємству «SHABO» реагувати на вже наявні ризики та прогнозувати потенційно нові. Крім цього, встановлено, що на кожному етапі присутня комунікація та моніторинг, які сприяють мінімізації втрати важливої інформації та прийняттю найбільш раціональних рішень для всього підприємства. Ці всі елементи у свою чергу є основою культури ризик-менеджменту підприємства «SHABO», наявність якої буде засвідчувати постійність процесу управління підприємницькими ризиками, що є необхідним для будь-якого суб'єкта господарювання. Доведено економічну ефективність та доцільність програми управління ризиками, адже витрати на запобігання ризикам є значно меншими за можливі понесені збитки від настання події ризику.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши дане дослідження було проаналізовано сутність підприємницьких ризиків, програму управління ними, проведено мікро- та макромаркетингове дослідження ринкової діяльності українських виробників вина на міжнародних ринках з метою подальшого виявлення джерел та факторів ризику підприємницької діяльності, що є основою для розробки практичних рекомендацій щодо програми ризик-менеджменту. По-перше, було удосконалено поняття «підприємницький ризик», що являє собою ймовірність, яка носить позитивний або негативний характер, впливу невизначеності та мінливості об'єктивно-суб'єктивних факторів бізнес-середовища, які можуть виникати в усіх сферах та на кожному етапі господарської діяльності: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торгівельному посередництві, здійсненні наукових і комерційних проектів тощо, на точність визначення та досягнення поставлених підприємницьких цілей. Таким чином, простежується врахування усіх елементів ризику: ймовірнісна природа, вплив на ступінь досягнення цілей, можливість настання, як позитивних наслідків, так і негативних, та відображення притаманності саме господарській діяльності.

По-друге, визначено логіку процесу управління ризиками ринкової діяльності на міжнародних товарних ринках, яка має багат шарову структуру. Установлено, що це комплексний процес, включає не лише операційну діяльність по виявленню джерел ризиків та шляхів їх подолання чи використання, а й визначення відповідності системи управління ризиками стратегічним напрямкам діяльності підприємства, забезпеченню постійної комунікації, навчання та моніторингу, що завершується формуванням культури управління ризиками.

По-третє, наведено перелік різноманітних якісних та кількісних методів, що дають змогу зібрати дані про фактори з усіх рівнів середовища діяльності підприємства для виявлення джерел ризику. Наведено різницю між джерелами та

факторами ризику, що полягає в ймовірнісному характері факторів, у той час, як джерела ризику це наявні можливості чи загрози з маркетингового середовища підприємства. Визначено, що процес управління ризиками для підприємств міжнародної діяльності має враховувати більшу кількість факторів, що пов'язано з ризиками ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Крім цього, проведено комплексний аналіз макромаркетингового та мікрмаркетингового середовища українських виробників вина на ринках Німеччини та Сінгапуру за методикою СТАБС. Було виявлено, що ринок Німеччини є більш привабливим для українських виробників вина за економічними (порівняно великі обсяги споживання вина, незначна кількість обов'язкових податків, хоча й високий рівень конкуренції в галузі), політико-правовими (дозвіл на вживання вина самостійно з 16 років, відсутність жорстких умов рекламування алкоголю та можливість купівлі алкоголю майже цілодобову через різні канали збуту) та культурними факторами (притаманність суспільству вживати вино, позитивне ставлення до України тощо).

За результатами проведеного опитування 30 німців з метою збору первинної інформації зроблено наступні висновки: не кожен респондент усвідомлює наявність сприйманих ризиків при споживання вина, а смак вина є одним з найголовніших аспектів напою. Виявлено, що ціна не є визначальним фактором для споживача, проте на неї звертають увагу при виборі. Абсолютно важливо для німецьких споживачів уникати ризику купівлі несмачного вина, марно витрачених коштів на неякісний напій та негативного впливу на здоров'я. Проте ризик змарнувати час чи «втрати обличчя» при виборі вина, що може не відповідати статусу для респондентів виявилися нерелевантними – це пов'язано з тим, що суспільство є індивідуалістичним.

На заключному етапі дослідження було наведено конкретні джерела та фактори ризиків, зазначена їх суть для українського виробника вина «SHABO» в процесі міжнародної діяльності на ринку Німеччини, що включають: ризики

негативних наслідків земельної реформи, можливе зруйнування площі насадження через російський військовий напад на території України, ризики впливу кліматичних змін, можлива неконкурентоспроможність в галузі на ринку Німеччини, ризик зміни життєвих пріоритетів споживачів, дія сприйманих ризиків, організаційна неспроможність введення ще одного ринку збуту, ризик провалу на ринку Німеччини. Окрім вище наведених джерел ризиків на міжнародну діяльність досліджуваного підприємства на ринку Німеччини можуть здійснювати вплив різні опосередковані фактори: некомпетентне керівництво та працівники, ігнорування окремих культурних особливостей нового ринку, недобросовісність посередників тощо. Проаналізовано ризики для українського підприємства «SHABO» за схемою: виявлення джерела ризику → опис фактору ризику → визначення самого ризику підприємницької діяльності.

Ключовим етапом аналізу було розроблення програма управління ризиками міжнародної діяльності українського виробника вина «SHABO» на ринку Німеччини, яка включає шість етапів: встановлення проактивної політики управління, визначення контексту ризику, ідентифікація ризиків, оцінка та ранжування ризиків, вплив на ризик та вимірювання економічної ефективності здійснення попередніх заходів. Виокремлено ще два важливих елемента управління ризиками – комунікація та моніторинг програми ризик-менеджменту. Вони використовуються на всіх рівнях системи ризик-менеджменту, адже саме завдяки постійній взаємодії та контролю можна уникнути помилок та обрати найкращий з методів впливу на досліджувану подію.

Доведено економічну ефективність та доцільність програми управління ризиками, адже витрати на їх запобігання є значно меншими за можливі понесені збитки від настання фактору ризику та визначено, що підприємства, які здійснюють ризик-менеджмент мають змогу використовувати ризики на свою користь – забезпечення конкурентоспроможності та гнучкості підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури. 2010. С. 326.
2. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій. Київ. Знання України. 2003 (2004). С. 404.
3. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. Посіб. 3-е вид., вип. та доп. Київ. Центр навчальної літератури. 2005. С. 440.
4. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков: учеб. пособие для студ. высш. учеб.заведений. 2-е изд., испр. Москва. Издательский центр «Академия». 2008. С. 368.
5. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб. Київ. Центр навч. л-ри. 2004. С. 304.
6. Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процента и денег. Шедевры мировой мысли: В 3 т. Т. 3. Петрозаводск: Петроком. 1993. С. 307.
7. Кравченко В. А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. Вісник Запорізького національного університету. 2008. №1(3). С.63-70.
8. Райзберга Б. А. Курс экономики: учеб. 4-е изд., перераб. и доп. Москва. ИНФРА-М. 2004. С. 672.
9. Business risk. (n.d.) Wall Street Words: An A to Z Guide to Investment Terms for Today's Investor by David L. Scott. 2003.
10. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Нагачевська Т. В. 7 сходинок успішної дисертації. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: "НВП"Інтерсервіс", 2019. 302 с. С.23-41.
11. Тюленєва Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. Економічний вісник НТУУ

- «Київський політехнічний інститут: збірник наукових праць. 2009. № 6. С.47-52.
- 12.Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ. 2011. № 4(52). С. 189-199.
- 13.Business risk. (n.d.) Farlex Financial Dictionary. 2009.
- 14.ISO 31000 Risk Management A Complete Guide. 2019. P. 1.
15. Горго І. О. Управління ризиками сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Нац. ун-т. біоресурсів і природокористування України. Київ, 2019. С. 229.
16. Гринюк О. І. Формування системи ризикконтролінгу нафтогазовидобувних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Івано-Франків. Нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2018. С. 21.
17. Калюжна Ю. В. Ризик в системі антикризового управління підприємствами машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2016. С. 23.
18. Мартинова Л. В. Управління ризиками господарської діяльності на підприємствах зернопродуктового підкомплексу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Луганський нац. аграр. ун-т, Таврійський держ. агротехнологічн. унт. Мелітополь, 2018. С. 277.
19. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. Журнал. №24. Київ. 2020. С. 51-58.
20. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) від 01.07.2016. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64030](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030) (дата звернення 20.01.2022).

21. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Схвалено Постановою Правління НБУ від 21.06.2012 р. № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text> (дата звернення 20.01.2022).
22. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення: Закон України від 01.01.2022 р. № 361-IX. [Електронний ресурс]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення 20.01.2022).
23. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 03.07.2020 р. № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення 20.01.2022).
24. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 01.01.2022 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення 20.01.2022).
25. Schwab Klaus. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum. Insight Report, Geneva, 2018, P. 393.
26. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. IAASB. 2018 Edition. Volume I. P. 1153.
27. ISO 26500:2012 Guidance on project management. INTERNATIONAL STANDARD. Revised by ISO 21500:2021. P. 12.
28. COSO ERM. Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Wbcsd. October 2018. P. 120.
29. Paul C. Godfrey, Emanuel Lauria, John Bugalla, Kristina Narvaez. Strategic Risk Management. New Tools for Competitive Advantage in an Uncertain Age. Berrett-Koehler Publishers. 2020. P. 256.

30. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Київ: Кондор, 2018. С. 200.
31. Вишневська В. А., Ніколаєв І. В. Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2018. Вип. 33. С. 211-218.
32. Данчук В. Д., Козак Л. С., Данчук М.В. Дослідження природи підприємницьких ризиків в умовах нелінійної динаміки розвитку економіки. Вісник Національного транспортного університету. Київ, 2011. № 24(1). С. 251-265.
33. Тюленєва Ю. В. Механізм управління ризиками підприємства: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04; Київський політехнічний інститут. Київ, 2010. С. 19.
34. Ненно І. М. Формування державної морської політики України в розрізі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.03; 08.00.04. Одеса, 2018. С. 558.
35. AS/NZS Risk Management Standard 4360:2004. – URL: <https://www.standards.org.au/standards-catalogue/sa-snz/publicsafety/ob-007/as-slash-nzs--4360-2004> (дата звернення 20.01.2022).
36. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент. Теорія та практика. Навчальний посібник. Вид. 2-ге [переробл. і доповн.]. Київ. 2010. С. 220.
37. Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. International Federation of Accountants New York. USA P. 54. P. 28.
38. Герасименко О. М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства: дис. ... доктор. екон. наук: 21.04.02; Київський політехнічний інститут. Черкаси. 2021. С. 667.

39. Bauer R. A. Consumer behavior as risk taking in Hancock, R.S. (Ed.), *Dynamic Marketing for a Changing World*, Proceedings of the 43rd Conference of the American Marketing Association. 1960.
40. Consumer perceived risk: conceptualisations and models. Vincent Wayne Mitchell Manchester School of Management. UMIST. Manchester. UK *European Journal of Marketing*. Vol. 33 No. ½. 1999. MCB University Press. P. 163–195.
41. Семенютіна Т. В. Організаційно-економічне забезпечення процесу управління ризиками газотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Івано-Франк. нац. технічн. унт. нафти і газу. Івано-Франківськ, 2016. С. 228.
42. Тарасов А. О. Управління ризиками діяльності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Миколаївський нац. аграрний університет. Миколаїв, 2014. С. 22.
43. Гулієва К., Ріхтер Т. Настанови щодо управління ризиками під час післяврожайної обробки, зберігання та транспортування органічної продукції. FiBl, SECO, Швейцарія, Київ: ТОВ «КьюС», 2018. С. 52.
44. Кривда О. В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують. *Економічний вісник Нац. технічного ун-ту України «Київський політехн. Інститут»*. 2013. № 10. С. 268-273.
45. Крышкин О. В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнеспроцессы. Москва: Альпина Пабlishер, 2013. С. 80.
46. Рачинська А. В. Класифікація ризиків на залізничному транспорті як основа формування системи економічної безпеки його функціонування. *Економіка і суспільство*. Мукачєво: Мукачівський державний ун.-т, 2016, № 6. С. 81-87.
47. Цвігун Т. В. Поняття «ризик»: сучасний погляд. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.І. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 246-250.
48. Coface country & sector risks handbook 2021. Coface Economic Research Department. 2021. P. 256.

49. Commodity management. Navigating uncertainty: A cross-industry analysis. Deloitte. Deloitte Development LLC. 2020. P. 8.
50. Risk management. ISO 31000:2020.— Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:iwa:31:ed-1:v1:en> (дата звернення 17.01.2022).
51. Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001 р. № 2245-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text> (дата звернення 20.01.2022).
52. Вараксіна О. В., Кругова А. О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 24. С.6.
53. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
54. Navigation: Managing commodity risk through market uncertainty. PwC. PricewaterhouseCoopers LLP. 2009. P. 40
55. Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/about-ferma/> (дата звернення 19.01.2022).
56. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. COSO. 2017. P. 16.
57. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. За заг. ред. Донець Л. І. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
58. Олійник Л. В., Скідченко А. О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». Економіка і організація управління. №2 (38). 2020. С. 68-80.
59. Mariia Nezhyva, Olha Zaremba and Viktoriia Mysiuk. International trade risk management under the impact of globalization. SHS Web of Conferences 111 EECME 2021. Kyiv. 2021. С. 10.

- 60.Дергачова В. В., Рудніцька Ю. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. Економіка та держава. Науково-практичний журнал. №12. Київ. 2020. С. 15-20.
- 61.Захарова О. Л. Хеджування підприємницьких ризиків на прикладі українського підприємства-експортера: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Запорізький національний університет. Запоріжжя. 2020. С. 24.
- 62.Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку : монографія. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2019. С. 440.
- 63.Esa Österberg. Thomas Karlsson.Alcohol Policies in EU Member States and Norway. P. 189–217.
- 64.Germany. European Alcohol Policy Alliance. URL: [https://web.archive.org/web/20141026143923/http://www.eurocare.org/resources/country\\_profiles/germany](https://web.archive.org/web/20141026143923/http://www.eurocare.org/resources/country_profiles/germany) (дата звернення 01.02.2021).
- 65.Youth Protection Act. Bundesgesetzblatt. 2002. URL: [https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_isn=62671&p\\_lang](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_isn=62671&p_lang) (дата звернення 01.02.2021).
- 66.LIQUOR CONTROL (SUPPLY AND CONSUMPTION) ACT 2015. REPUBLIC OF SINGAPORE GOVERNMENT GAZETTE ACTS SUPPLEMENT. 2015. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/LCSCA2015> (дата звернення 02.02.2021).
- 67.The Singapore Tax System. Inland Revenue Authority of Singapore. URL: <https://www.iras.gov.sg/irashome/About-Us/Taxes-in-Singapore/The-Singapore-Tax-System/> (дата звернення 02.02.2021).
- 68.Singapore Code of Advertising Practice. Advertising Standards Authority of Singapore. 2008. URL: <https://www.case.org.sg/pdf/SCAP%202008.pdf> (дата звернення 02.02.2021).

69. German wine importers and wine import trends 2020. Best wine importers URL: <https://www.bestwineimporters.com/germany/german-wine-importers-and-wine-import-trends-2020/> (дата звернення 01.02.2021).
70. Consumption of wine in Germany from 2000 to 2019. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/539469/wine-consumption-germany/> (дата звернення 02.02.2021).
71. An insider's look at the wine market: the latest developments in wine consumption habits. 2019. URL: <https://blog.drinktec.com/wine/latest-developments-in-wine-consumption-habits-germany/> (дата звернення 02.02.2021).
72. Import of wine to Germany. Trade Map. URL: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c%7c2204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c%7c2204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1) (дата звернення 02.02.2021).
73. Excise representative in Germany. Becompliant. URL: [https://becompliant.tax/excise-representative-in-germany/#Excise\\_duties\\_in\\_Germany\\_for\\_wine](https://becompliant.tax/excise-representative-in-germany/#Excise_duties_in_Germany_for_wine) (дата звернення 02.02.2021).
74. Excise duty. Alcoholic beverages (EU harmonised). European Commission Taxation and Customs Union. URL: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/tedb/legacy/taxDetail.html?id=832/1424159160&taxType=Alcoholic+beverages](https://ec.europa.eu/taxation_customs/tedb/legacy/taxDetail.html?id=832/1424159160&taxType=Alcoholic+beverages) (дата звернення 02.02.2021).
75. Онлайн калькулятор імпортного податку на товари до ЄС. European Commission. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=2204299811&origin=UA&destination=DE> (дата звернення 02.02.2021).
76. COMMISSION REGULATION (EC) No 218/2007. Official Journal of the European Union. 2007. P. 120.

77. Wine Singapore. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/10030000/124/wine/singapore#market-volume> (дата звернення 02.02.2021).
78. The Big Read: Wine in Singapore, a red-hot market? Spirited Singapore. 2020. URL: <https://www.spiritedsingapore.com/2019/01/the-big-read-wine-in-singapore-a-red-hot-market/> (дата звернення 03.02.2021).
79. Import of wine to Singapore. Trade Map. URL: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c702%7c%7c%7c%7c2204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c702%7c%7c%7c%7c2204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1) (дата звернення 03.02.2021).
80. List of Dutiable Goods. Singapore Customs. URL: <https://www.customs.gov.sg/businesses/valuation-duties-taxes-fees/duties-and-dutiable-goods/list-of-dutiable-goods> (дата звернення 05.02.2021).
81. Germany Household Income per Capita. CEIC DATA. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/germany/annual-household-income-per-capita> (дата звернення 05.02.2021).
82. Household Income. Singapore Department of Statistics. URL: <https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/households/household-income/latest-data> (дата звернення 05.02.2021).
83. Singapore Wine Industry: The insider's picture. Asia Beverage Media Group Limited. 2020. URL: <https://cellar.asia/wine/singapore-wine-market-report/> (дата звернення 09.02.2021).
84. Germany 2020: Ecommerce Country Report. RetailX. 2020. P. 25–27.
85. E-Commerce in Singapore. Statistics and Trends. GO-Globe. URL: <https://www.go-globe.com/e-commerce-singapore/> (дата звернення 09.02.2021).
86. Germany Age structure. IndexMundi. 2020. URL: [https://www.indexmundi.com/germany/age\\_structure.html](https://www.indexmundi.com/germany/age_structure.html) (дата звернення 12.02.2021).

87. Population and Population Structure. Statistics Singapore. URL: <https://www.tablebuilder.singstat.gov.sg/publicfacing/createDataTable.action?refId=14910> (дата звернення 12.02.2021).
88. As Germany opens its labour market, should Poland be worried about losing Ukrainian workers? URL: <https://notesfrompoland.com/2020/01/10/as-germany-opens-its-labour-market-should-poland-be-worried-about-losing-ukrainian-workers/>.
89. Ukrainian diaspora. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ukrainian\\_diaspora](https://en.wikipedia.org/wiki/Ukrainian_diaspora) (дата звернення 12.02.2021).
90. Germany Investments and Infrastructure. European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/countries/germany/investments-infrastructure\\_en](https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/countries/germany/investments-infrastructure_en) (дата звернення 12.02.2021).
91. INTERNATIONAL LPI Global Rankings 2018. World Bank Group. 2019. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global?sort=asc&order=LPI%20Rank#data-table> (дата звернення 12.02.2021).
92. Country Infrastructure Summary. Global Infrastructure Hub. URL: <https://www.gihub.org/countries/> (дата звернення 12.02.2021).
93. One bottle less – A report of German wine. URL: <https://blog.drinktec.com/wine/german-wine-consumption-and-production/> (дата звернення 21.02.2021).
94. HOW TO STORE YOUR WINE IN THIS SINGAPORE WEATHER. URL: <https://www.finewines.com.sg/how-to-store-your-wine-in-this-singapore-weather/> (дата звернення 21.02.2021).
95. German Grape Varieties. Wine of Germany. URL: <http://winesofgermany.co.uk/german-grape-varieties/> (дата звернення 21.02.2021).

96. Deutscher Wein Statistik '20/'21. RE BFLÄCHEN. Wine grape AREAS. 2020. P. 6.
97. Грузоперевозки из Германии. UTEC. URL: <https://utec.ua/ru/dostavka-iz-germanii-v-ukrainu/> (дата звернення 19.03.2021).
98. ДОСТАВКА ИЗ СИНГАПУРА. URL: <https://www.lcl-ukraine.com/sbornyie-gruzyi-iz-singapura> (дата звернення 19.03.2021).
99. Religions in Germany. Expatio. URL: <https://www.expatrio.com/living-germany/german-culture/religions-germany> (дата звернення 19.03.2021).
100. Singaporean Culture. Cultural Atlas. URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/singaporean-culture/singaporean-culture-religion> (дата звернення 20.03.2021).
101. Working days and holidays in 2021 in Germany. URL: <https://www.remoteteam.com/resources/countries/DE/holiday-and-working-days/2021> (дата звернення 21.03.2021).
102. A Guide to Healthy Living and Eating in Germany. The German Way & More. URL: <https://www.german-way.com/for-expats/living-in-germany/a-guide-to-healthy-living-and-eating-in-germany/> (дата звернення 24.03.2021).
103. Healthy Living Master Plan. Singapore: Ministry of Health and Health Promotion Board, 2014. P. 24.
104. Nation Brands 2021. The annual report on the most valuable nation brands. Brand Finance. 2021. P. 352.
105. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Державна статистика України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 24.03.2021).
106. Ranking of the most purchased and consumed beverages in Germany from 2018 to 2020. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/575059/alcoholic-non-alcoholic-beverage-consumption-germany/> (дата звернення 25.03.2021).

107. Alcohol Consumption. National Health Survey. URL: <https://www.moh.gov.sg/docs/librariesprovider5/resources-statistics/reports/nhs.pdf> (дата звернення 25.03.2021).
108. 10 specific things Germany do to help our environment & the planet. Sustainability matters. 2020. URL: <https://sustainabilitymattersdaily.com/10-specific-things-germany-do-to-help-our-environment-the-planet/> (дата звернення 25.03.2021).
109. Going eco-friendly: Can you really pursue a sustainable lifestyle in Singapore? CNA Lifestyle. 2019. URL: <https://cnalifestyle.channelnewsasia.com/wellness/sustainable-lifestyle-eco-friendly-singapore-farmers-market-11499524> (дата звернення 25.03.2021).
110. Офіційний сайт підприємства «Shabo». URL: <http://shabo.ua/ua/>.
111. Офіційний сайт підприємства «Meyer-Nakel». URL: <https://www.meyer-naekel.de/en/>.
112. Офіційний сайт підприємства «Enzo Boglietti». URL: <https://enzoboglietti.com/?lang=en>.
113. Офіційний сайт підприємства «PENFOLDS». URL: <https://www.penfolds.com/>.
114. Офіційний сайт підприємства «Cloudy Bay». URL: <https://www.cloudybay.co.nz/>.
115. Average Salary in Germany 2022. Salary Explorer. 2022. URL: <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=81&loctype=1> (дата звернення 12.03.2022).
116. Average Salary in Singapore 2022. Salary Explorer. 2022. URL: <https://smartwealth.sg/average-income-salary-singapore/> (дата звернення 12.03.2022).

117. Business communication. URL: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-communication-in-germany/> (дата звернення 29.03.2021).
118. BUSINESS CULTURE IN SINGAPORE. World Business Culture. URL: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/singapore/culture/> (дата звернення 29.03.2021).
119. Business Practices in Ukraine. Nordea. URL: <https://www.nordeatrade.com/no/explore-new-market/ukraine/opening-hours> (дата звернення 29.03.2021).
120. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2021. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021> (дата звернення 12.03.2022).
121. Держстат підрахував кількість підприємств різних форм власності. УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2738351-derzstat-pidrahuvav-kilkist-pidpriemstv-riznih-form-vlasnosti.html> (дата звернення 29.03.2021).
122. WINE CONSUMER REPORT GERMANY. Institute of Wine and Beverage Business Research Geisenheim University. 2020. URL: [https://www.hs-geisenheim.de/fileadmin/redaktion/FORSCHUNG/Institut\\_fuer\\_Wein-\\_und\\_Getraenkewirtschaft/Professur\\_fuer\\_Marktforschung/Projekte/Segmentierung/Wine\\_Consumer\\_Report\\_EN\\_2019\\_05\\_02.pdf](https://www.hs-geisenheim.de/fileadmin/redaktion/FORSCHUNG/Institut_fuer_Wein-_und_Getraenkewirtschaft/Professur_fuer_Marktforschung/Projekte/Segmentierung/Wine_Consumer_Report_EN_2019_05_02.pdf) (дата звернення 29.03.2021).
123. The Big Read: Wine in Singapore, a red-hot market? Spirited Singapore. 2020. URL: <https://www.spiritedsingapore.com/2019/01/the-big-read-wine-in-singapore-a-red-hot-market/> (дата звернення 03.02.2021).
124. Women in Management: Quick Take. WORKPLACES THAT WORK FOR WOMEN. 2020. URL: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> (дата звернення 15.04.2021).

125. Share of women in leadership positions in Germany, by industry. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1089659/women-leadership-positions-by-industry-germany/> (дата звернення 15.04.2021).
126. More women directors in Singapore companies but number still lags global average: MSCI. The Straits Times. URL: <https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/more-women-directors-in-singapore-companies-but-number-still-lags-global> (дата звернення 15.04.2021).
127. The Big Read: Gender equality in Singapore remains elusive amid entrenched attitudes about women's roles. CNA Insider. URL: <https://www.channelnewsasia.com/news/singapore/the-big-read-singapore-gender-equality-women-roles-13193956> (дата звернення 15.04.2021).
128. The Global Gender Gap Index 2021. World Economic Forum. 2020. P. 405.
129. РОЛЬ ЖІНОК В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ. Рейтинг. 2020. URL: [http://ratinggroup.ua/research/ukraine/rol\\_zhenschin\\_v\\_ukrainskom\\_obschestve.html](http://ratinggroup.ua/research/ukraine/rol_zhenschin_v_ukrainskom_obschestve.html) (дата звернення 15.04.2021).
130. Гендерна нерівність: на керівних посадах в Україні працюють тільки 12% жінок. 2020. URL: <http://bug.org.ua/news/henderna-nerivnist-na-kerivnykh-posadakh-v-ukraini-pratsiuiut-til-ky-12-zhinok-466667/> (дата звернення 15.04.2021).
131. TURNAROUND: GOVERNMENT REGAINS GERMAN CONFIDENCE IN THE CRISIS. Edelman Germany. 2020. URL: <https://www.edelman.de/en/newsroom/trendwende-regierung-erkaempft-sich-vertrauen-zurueck-pm> (дата звернення 15.04.2021).
132. Trust in Singapore Government up: Edelman poll. The Straits Times. 2020. URL: <https://www.straitstimes.com/asia/trust-in-singapore-government-up-edelman-poll> (дата звернення 16.04.2021).

133. Початок нового політичного року: довіра до соціальних інститутів (липень 2020р.). Разумков Центр. 2020. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/pochatok-novogo-politychnogo-roku-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-lypen-2020r> (дата звернення 16.04.2021).
134. NRI 2020. Portulans Institute. URL: <https://networkreadinessindex.org/nri-2020-countries/#navigate> (дата звернення 16.04.2021).
135. В українців знизився рівень депресії, тривожності та втоми. УКРІНФОРМ URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3175533-v-ukrainciv-znizivsa-riven-depresii-trivoznosti-ta-vtomi.html> (дата звернення 16.04.2021).
136. Singaporeans most anxious about economic issues and contracting Covid-19 in public spaces. URL: <https://www.todayonline.com/singapore/singaporeans-most-anxious-about-economic-issues-and-contracting-covid-19-public-spaces> (дата звернення 16.04.2021).
137. Mental Health Burden of the COVID-19 Outbreak in Germany: Predictors of Mental Health Impairment. 2020. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2150132720953682> (дата звернення 16.04.2021).
138. Анатомія німецького побуту: як розподілені ролі чоловіка і жінки в сім'ї. Deutsche Welle. 2020. URL: <https://www.dw.com/uk/a-45206763> (дата звернення 16.04.2021).
139. Singaporean Cultural Norms and Traditions. ANGLOINFO. URL: <https://www.angloinfo.com/how-to/singapore/moving/country-file/culture> (дата звернення 16.04.2021).
140. В Україні краще бути чоловіком, ніж жінкою. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2003/01/29/2992580/> (дата звернення 16.04.2021).

141. Як виховують дітей у Німеччині. *Ukrainska Gazeta*. 2018. URL: <https://ukrainskagazeta.de/%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F/%D1%8F%D0%BA-%D0%B2%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C-%D0%B4%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9-%D1%83-%D0%BD%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%96/> (дата звернення 18.04.2021).
142. У Сингапурі дітей у садочках допомагають виховувати роботи. Український інтерес. URL: <https://uain.press/news/u-syngapuri-ditej-u-sadochkah-dopomagayut-vyhovuvaty-roboty-video-246064> (дата звернення 18.04.2021).
143. Ідеальна система освіти: чого навчають у школах Сінгапуру. Дім інновацій. URL: <https://innovationhouse.org.ua/statti/ydealnaia-systema-obrazovanyia-chemu-uchat-v-shkolakh-synhapura/> (дата звернення 18.04.2021).
144. World Happiness Index 2021. P. 213.
145. Hofstede's cultural dimensions. Hofstede Insights. 2010. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (дата звернення 18.04.2021).
146. In search of the Singapore management style. URL: <http://www.cherylmariecordeiro.com/?p=31395> (дата звернення 18.04.2021).
147. Бизнес этикет по-сингапурски. InternationalWealth. 2019. URL: <https://internationalwealth.info/offshore-business-abroad/business-etiquette-singapore-style/> (дата звернення 18.04.2021).
148. Vivienne Walt, David Meyer, Ian Mount, Bernhard Warner. Fires, frost, and floods: Europe's winegrowers brace for the worst harvest in memory. *Fortune*. 2021. URL: <https://fortune.com/2021/09/11/fires-frost-floods-europe-wine-2021-harvest-climate-change/> (дата звернення 17.03.2022).

149. Ceylan Yeginsu. Climate Change Threatens Wine, and a Way of Life, in Jura. The New York Times. 2021. URL: <https://www.nytimes.com/2021/11/03/travel/jura-wine-climate-change.html> (дата звернення 17.03.2022).
150. Країна виноробів. Топи Shabo, Колоніст та Одеського коньячного заводу – про стан галузі. Agravery аграрне інформаційне агентство. 2020. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=kraina-vinorobiv-topi-shabo-kolonist-ta-odeskogo-konacnogo-zavodu-pro-stan-galuzi> (дата звернення 18.03.2022).
151. Солодко без цукру! Як SHABO єдина в Україні створює природно-напівсолодкі вина. 2021. URL: <https://www.032.ua/news/3216174/solodko-bez-cukru-ak-shabo-edina-v-ukraini-stvorue-prirodno-napivsolodki-vina> (дата звернення 27.03.2022).
152. 75% українських компаній очікують на збільшення доходу попри пандемію. Європейська Бізнес Асоціація. 2021. URL: <https://eba.com.ua/75-ukrayinskyh-kompanij-ochikuyut-na-zbilshennya-dohodu-popry-pandemiyu-doslidzhennya-one-philosophy/> (дата звернення 28.03.2022).
153. Звітність підприємства. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://data.gov.ua/dataset> (дата звернення 28.01.2022).
154. Кравченко В. А. Програма управління підприємницькими ризиками: зміст і етапи розробки. Інститут економіки та менеджменту : електронне наукове фахове видання. 2008. № 1. С. 1–6.
155. Ріщук Л. І. Формування програми ризик-менеджменту для нафтопереробного підприємства. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. 2016. №2. С. 351–357.
156. ISO 31000:2018(en): Risk management — Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.

157. Маркетинг: термінологічний словник. Старостіна А.О., Кочкіна Н. Ю., Журіло В.В. та ін. За заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с.
158. Starostina A., Sitnicki M. W., Petrovsky M., Kravchenko V., Pimenova O. Marketing research in a transition economy of the turbulent world. Amazonia Investiga. 2021. 10(46), 51-70. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>
159. STAN GRANT. RISK MANAGEMENT FOR VINEYARD BUSINESSES. Lodi Growers. 2020. URL: <https://www.lodigrowers.com/risk-management-for-vineyard-businesses/>.
160. 5 big risks to wine businesses. Business journal. 2017. URL: <https://www.northbaybusinessjournal.com/article/industry-news/5-big-risks-to-wine-businesses/>.
161. Winery risk management: Are you prepared for the unpredictable? Heffernan Insurance Brokers. URL: <https://www.heffins.com/news-events/blog/winery-risk-management-are-you-prepared-unpredictable>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

## Структура поняття «підприємницький ризик» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	2	3	4	5
1	А. О. Старостіна, 2011, стаття [1] / підприємницький ризик – це	невід’ємна риса підприємницької діяльності, такий його стан	який полягає в існуванні можливості недосягнення запланованих цілей внаслідок впливу на діяльність підприємства тих або інших імовірних подій	що призводить до постійного відтворення стихійності ринкових відносин
2	В. А. Кравченко, 2008, наукова стаття [2] / підприємницький ризик – це	ризик	того або іншого підрозділу підприємства внаслідок можливої події	недосягнення цілей (невиконання конкретного завдання)
3	Я.Д.Вишняков, Н.Н. Радаев, 2008, посібник [3]/ підприємницький ризик – це	кількісна міра здатності підприємця	творчо використовувати елемент невизначеності в процесі відтворення або окремих його моментах	для отримання додаткової вартості
4	Ю.В. Тюленева, 2009, стаття [4] / підприємницький ризик – це	категорія відтворення в ринковій економіці	пов’язана з кожним етапом, елементом, ланкою господарської діяльності, починаючи від створення умов виробництва (закупівлі сировини, матеріалів, устаткування, найму робочої сили) і кінчаючи виробництвом товарів і послуг і їх реалізацією	-

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
5	О. В. Бондар, 2010, навчальний посібник [5] / підприємницький ризик – це	ризик	що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг,	характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів
6	О.В. Шепеленко, 2011, стаття [6] / підприємницький ризик – це	спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах)	при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов	і одержувати в цих умовах підприємницький дохід
7	Д.М. Кейнс, 1993, праця [7] / підприємницький ризик –	-	виникає тільки тоді, коли в оборот прямують власні гроші	і підприємець сумнівається, чи вдасться йому дійсно одержати ту вигоду, на яку він розраховує
8	В. О. Василенко, В. Г. Шматько, 2005, навчальний посібник [8] / підприємницький ризик – це	небезпека	потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів	-
9	Б. А. Райзберг, 2010, підручник [9] / підприємницький ризик – це	можливість, вірогідність	за ради яких і приймається рішення, на що був націлений план дій	відхилення від цілі, результатів

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
10	І. Ю. Івченко, 2004, навчальний посібник [10] / підприємницький ризик – це	ризик	який виникає за будь-яких видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізації, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних проектів	-
11	Фінансовий словник Farlex, 2009 [11] / підприємницький ризик – це	ризик	підприємство вироблятиме недостатній грошовий потік для підтримки діяльності	підприємство збанкрутує
12	Д. Л. Скотт, 2003, словник [12] / підприємницький ризик – це	ризик	того, що бізнес зазнає періоду слабких прибутків	і, як наслідок, невдач
13	З.С. Варналій, В.О. Сизоненко, 2004, підручник [13] / підприємницький ризик – це	ризик	який виникає в усіх сферах діяльності бізнесмена: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів	та пов'язується з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця
14	ISO 31000:2020 [14] / ризик – це	наслідок	впливу невизначеності	на досягнення поставлених цілей
15	І. О. Горго, 2019, дисертація [15] / ризик – це	невід'ємний атрибут конкурентного середовища	який проявляється через призму прибутковості функціонування підприємства і розвивається під впливом суперечностей внутрішніх і зовнішніх чинників	-

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
16	О. І. Гринюк, 2018, автореферат на дисертацію [16] / ризик – це	об'єктивно-суб'єктивна категорія	яка пов'язана з подоланням невизначеності економічного середовища та відображає ступінь загрози виникнення негативних відхилень очікуваного результату діяльності суб'єкта господарювання внаслідок впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища	-
17	Ю. В. Калюжна, 2016, автореферат на дисертацію [17] / ризик – це	суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія	яка носить ймовірний необов'язковий характер, що виражається у потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів	і може мати наслідком втрати або вигоди
18	Л. В. Мартинова, 2018, дисертація [18] / ризик господарської діяльності підприємства – це	складна об'єктивно-суб'єктивна категорія	що характеризується ситуацією ймовірності втрати різного роду ресурсів та/або відхиленням фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства від запланованих в умовах прийняття управлінського рішення з наявних альтернатив	-
19	В. П. Пильнова, О. М. Гавриш, Т. В. Капелюшна, 2020, наукова стаття [19] / підприємницький ризик – це	вірогідна категорія	прийнятих індивідом в процесі здійсненої ним діяльності, спрямованої на одержання прибутку	що характеризує реалізацію майбутніх наслідків поточних рішень

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
20	ДСТУ ISO 9000:2015, 2016, національний стандарт [20] / ризик – це	вплив невизначеності	при цьому впливом є позитивне або негативне відхилення від очікуваного, а невизначеність – стан нестачі навіть часткової інформації стосовно розуміння чи знання події, її наслідку або ймовірності	-
21	Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, 2012, нормативний акт [21] / ризик – це	ймовірність	того, що події, очікувані або неочікувані	можуть мати негативний вплив на капітал та/або надходження банку
22	Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення, 2022, закон України [22] / ризик – це	небезпека (загроза, уразливі місця) для суб'єктів	-	-
23	Про технічні регламенти та оцінку відповідності, 2020, закон України [23] / ризик – це	-	можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків негативного впливу протягом певного періоду часу	
24	Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, 2022, закон України [24] / ризик – це	ймовірність виникнення негативних наслідків	від провадження господарської діяльності та можливий розмір втрат від них	що вимірюється у кількісних та якісних показниках

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
25	The Global Competitiveness Report 2017–2018, 2018, аналітичний звіт [25] / ризик – це	можливий інцидент у майбутньому	з вірогідністю у відсотках	та впливом на фінансову репутацію на різному рівні (міжнародному, рівні країни, сектору економіки)
26	Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2018, аналітичний звіт [26] / бізнес-ризик – це	ризик	що є наслідком значущих умов, подій, обставин, діяльності або бездіяльності	які можуть негативно впливати на здатність суб'єкта господарювання досягти своїх цілей та реалізувати стратегії
27	ISO 26500:2012, 2021, міжнародний стандарт [27] / ризик – це	ризик потенційним негативним впливом іменуються «загрозами», ризик з потенційним позитивним впливом називаються «можливостями»	з при цьому метою виявлення ризиків є визначення потенційних ризикових подій та їхніх характеристик	які у разі виникнення можуть мати позитивні або негативні наслідки
28	COSO ERM, 2018, аналітичний звіт [28] / ризик – це	можливість	виникнення подій і впливу на досягнення стратегії та бізнес-цілей	-
29	Paul C. Godfrey, Emanuel Lauria, John Bugalla, Kristina Narvaez, 2020, книга [29] / ризик – це	події або контакти	-	які створюють мінливість і нестабільність ефективності
30	І. В. Кривов'язук, С.Ф.Смерічевський, Ю. М. Кулик, 2018, монографія [30] / ризик – це	економічна категорія	яка характеризується вимірністю, можливістю оцінки та передбаченням можливих збитків	що пов'язана з можливістю настання втрат

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
31	В. А. Вишнеvsька, І. В. Ніколаєв, 2018, наукова стаття [31] / промисловий ризик – це	ризик	що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, її реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, маркетингом, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів	-
32	В. Д. Данчук, Л. С. Козак, М.В. Данчук, 2011, наукова стаття [32] / підприємницький ризик – це	об'єктивно-суб'єктивна категорія	яка пов'язана з діяльністю на подолання або використання невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору	і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників
33	Ю. В. Тюленєва, 2010, автореферат на дисертацію [33] / ризик підприємства – це	економічна категорія	під час виробничо-господарської діяльності підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ	яка відображає результат реалізації обраного рішення у вигляді успіху, невдачі або відхилення від поставленої мети
34	І. М. Ненно, 2018, дисертація [34] / ризик – це	не тільки потенційний збиток, але і шанс, який виникає за умови дотримання оптимального ризикового навантаження	-	-

\*Складено автором на основі методики А. О. Старостіної та [1-34].

**Класифікація існуючих підходів до визначення поняття  
«підприємницький ризик»**

№	Автор	Суть явища							Наявність змісту	Наявність результату
		ризик	риса діяльності	небезпека	можливість	наслідок	об'єктивно-суб'єктивна категорія	економічна / вірогідна категорія		
1	А. О. Старостіна		+						+	+
2	В. А. Кравченко	+							+	+
3	Я.Д.Вишняков, Н.Н. Радаєв		+						+	+
4	Ю.В. Тюленєва		+						+	-
5	О. В. Бондар	+							+	+
6	О.В. Шепеленко		+						+	+
7	Д.М. Кейнс	-	-	-	-	-	-	-	+	+
8	В. О. Василенко, В. Г. Шматько			+					+	-
9	Б. А. Райзберг				+				+	+
10	І. Ю. Івченко	+							+	-
11	Фінансовий словник Farlex	+							+	+
12	Д. Л. Скотт	+							+	+
13	З.С. Варналій, В.О. Сизоненко	+							+	+
14	Л. В. Мартинова						+		+	-
15	В. П. Пильнова, О. М. Гавриш, Т. В. Капелюшна							+	+	+
16	Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements	+							+	+
17	В. А. Вишневська, І. В. Ніколаєв	+							+	-
18	В. Д. Данчук, Л. С. Козак, М.В. Данчук						+		+	+
19	Ю. В. Тюленєва							+	+	+

\*Складено автором на основі методики А.О. Старостіної та [1-13, 18, 19, 26, 31-33].

Таблиця А.3

**Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «підприємницький ризик»**

№	Автор	Оцінка				Сумарна оцінка
		наявність компонентів	поширеність визначення	теоретична обґрунтованість	практична доступність	
1	А. О. Старостіна	5	3	5	5	<b>18</b>
2	В. А. Кравченко	5	2	2	2	<b>11</b>
3	Я.Д.Вишняков, Н.Н. Радаев	5	1	5	3	<b>14</b>
4	Ю.В. Тюленєва	3	3	1	1	<b>8</b>
5	О. В. Бондар	5	5	2	1	<b>13</b>
6	О.В. Шепеленко	5	2	5	5	<b>17</b>
7	Д.М. Кейнс	3	1	3	2	<b>9</b>
8	В. О. Василенко, В. Г. Шматько	3	3	1	1	<b>8</b>
9	Б. А. Райзберг	5	1	5	1	<b>12</b>
10	І. Ю. Івченко	3	5	1	1	<b>10</b>
11	Фінансовий словник Farlex	5	3	2	3	<b>13</b>
12	Д. Л. Скотт	5	1	1	3	<b>10</b>
13	З.С. Варналій, В.О. Сизоненко	5	5	2	1	<b>13</b>
14	Л. В. Мартинова	3	3	4	4	<b>14</b>
15	В. П. Пильнова, О. М. Гавриш, Т. В. Капелюшна	5	4	3	4	<b>16</b>
16	Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements	5	5	4	4	<b>18</b>
17	В. А. Вишневіська, І. В. Ніколаєв	3	4	3	3	<b>13</b>
18	В. Д. Данчук, Л. С. Козак, М.В. Данчук	5	3	5	5	<b>18</b>
19	Ю. В. Тюленєва	5	3	3	3	<b>14</b>

\*Складено автором на основі методики А.О. Старостіної та [1-13, 18, 19, 26, 31-33].

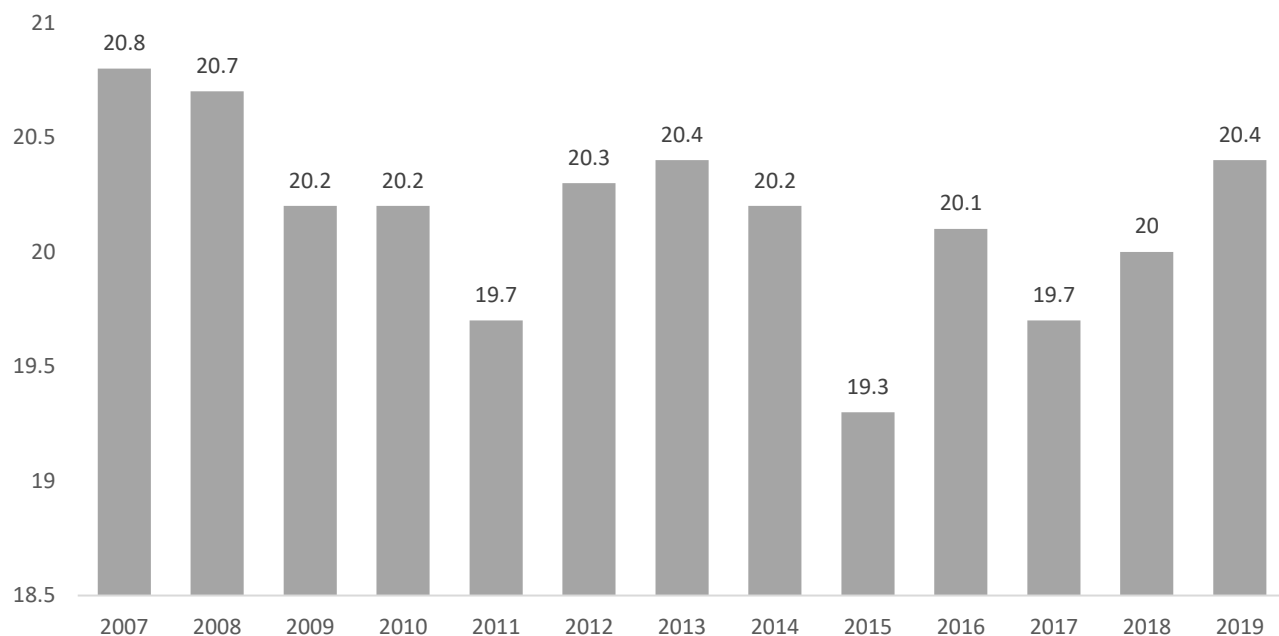


Рис. Споживання вина в Німеччині, млн. гектолітрів. Джерело: складено автором на основі [70].

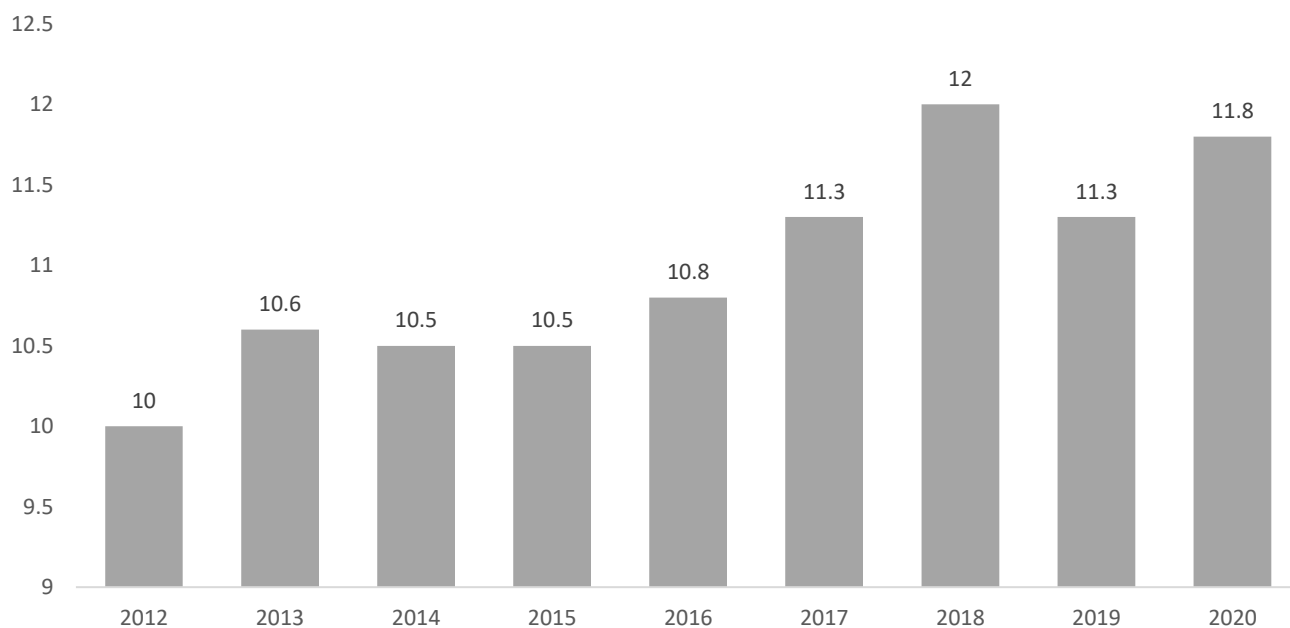


Рис. Обсяги споживання вина в Сінгапуру у 2012-2020 рр., млн літрів. Джерело: складено автором на основі [77].

## Додаток В

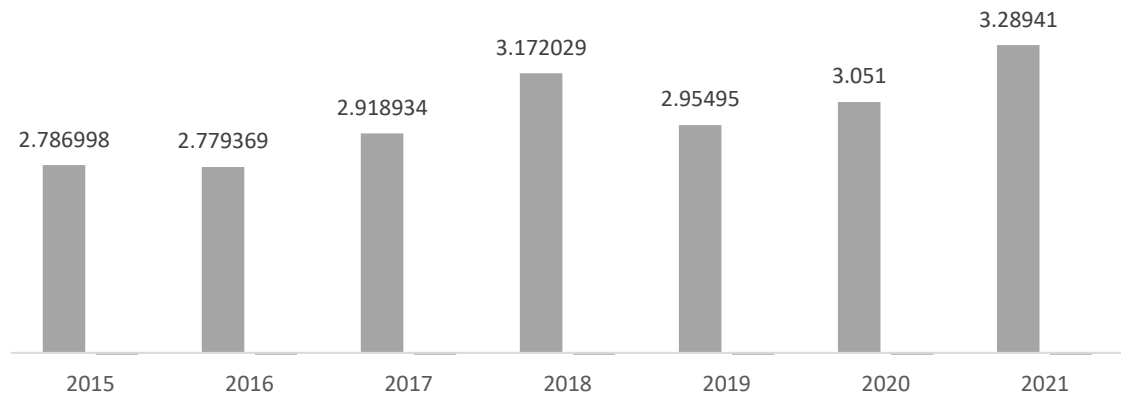


Рис. Обсяги імпорту вина до Німеччини у 2015-2021 рр., млн. дол. США.  
Джерело: складено автором на основі [72].

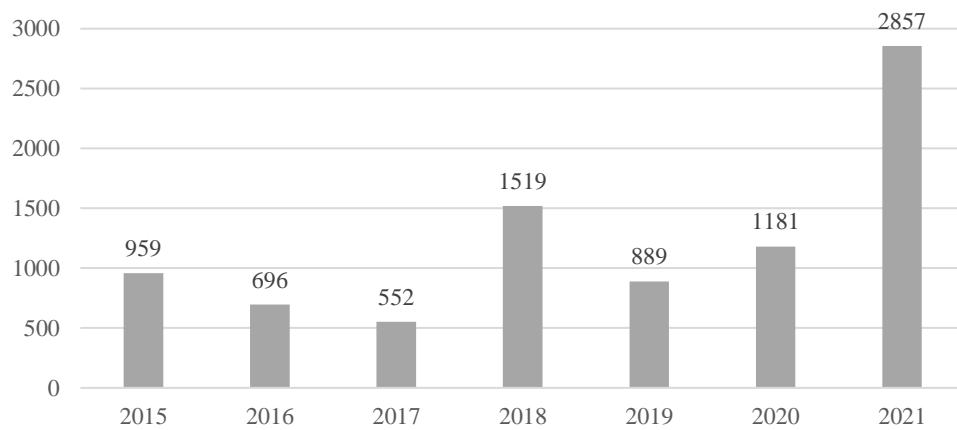


Рис. Обсяги імпорту вина до Німеччини з України у 2015-2021 рр., дол. США.  
Джерело: складено автором на основі [72].

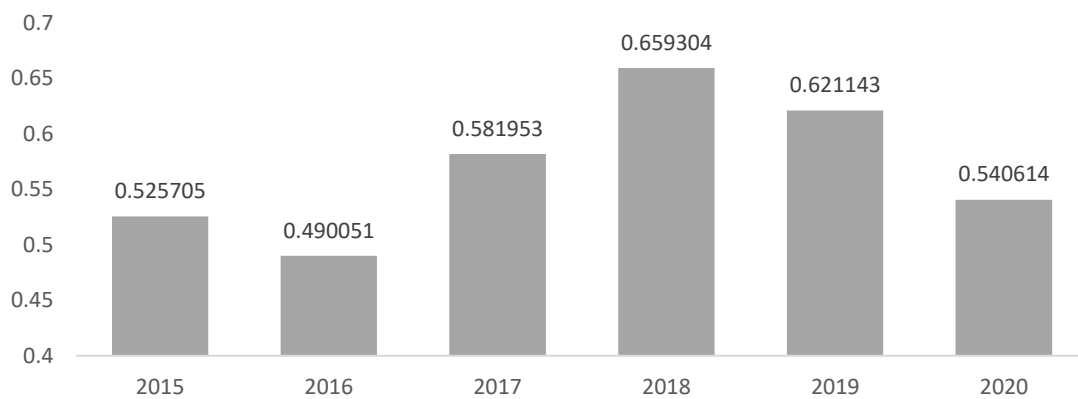


Рис. Обсяги імпорту вина до Сінгапуру у 2015-2020 рр., млн. дол. США. Джерело:  
складено автором на основі [79].

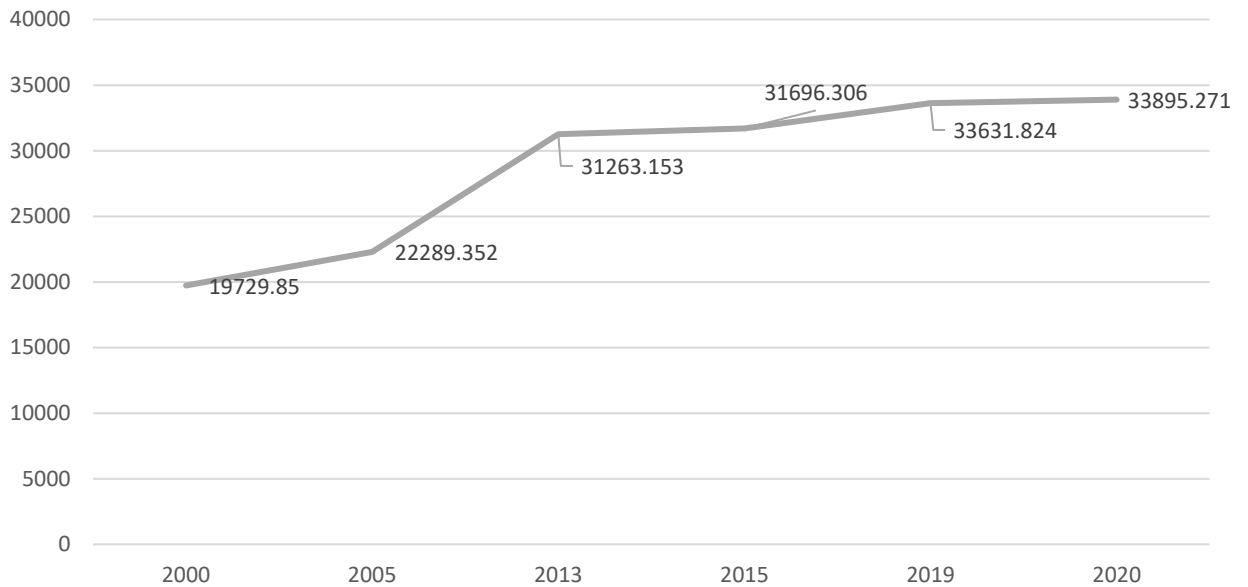


Рис. Рівень доходу домогосподарств Німеччини на особу у 2000-2020 рр., дол. США. Джерело: складено автором на основі [81].

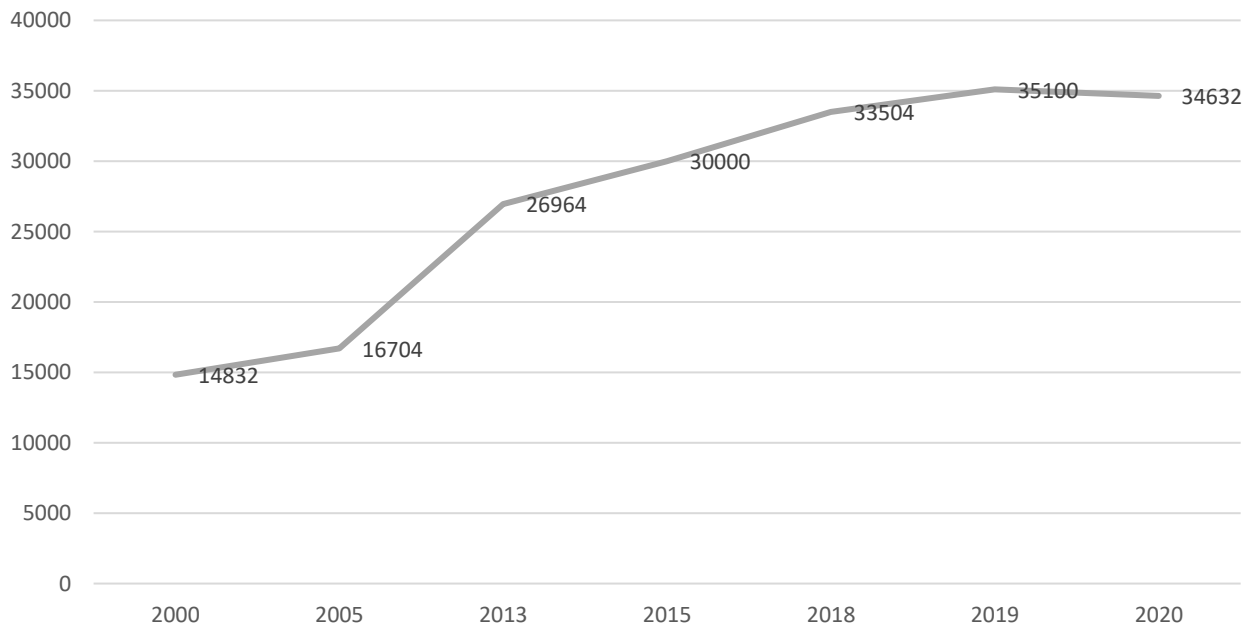


Рис. Рівень доходу домогосподарств Сінгапуру на особу у 2000-2020 рр., дол. США. Джерело: складено автором на основі [82].

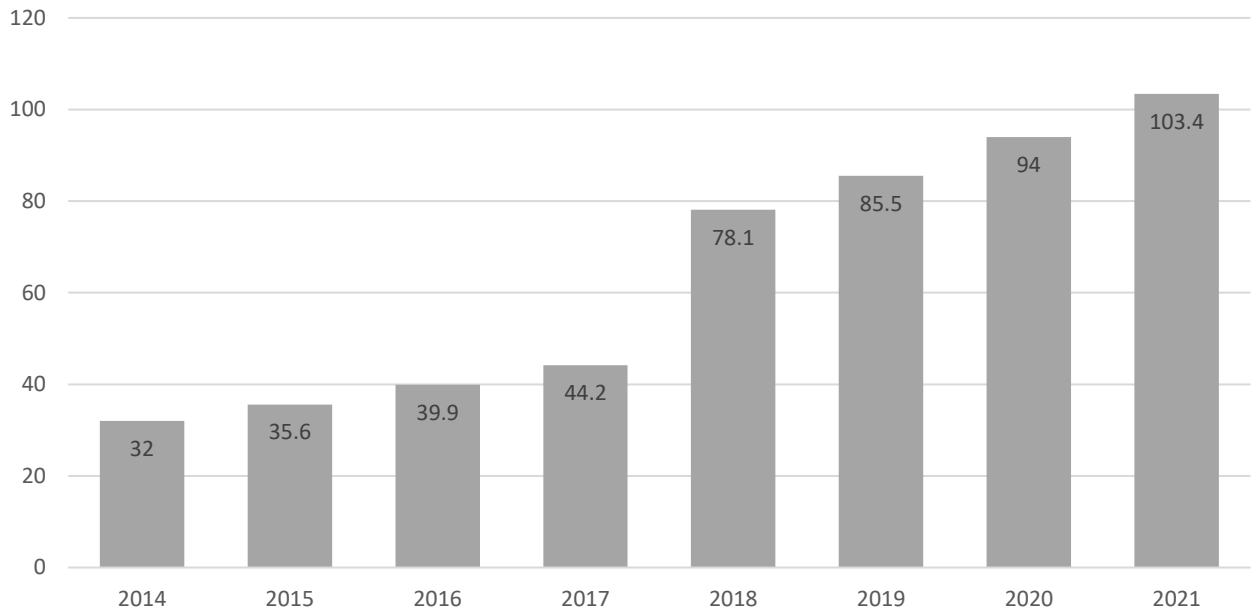


Рис. Оборот електронної торгівлі на B2C ринку в Німеччині у 2014-2021, млрд. євро. Джерело: складено автором на основі [84].

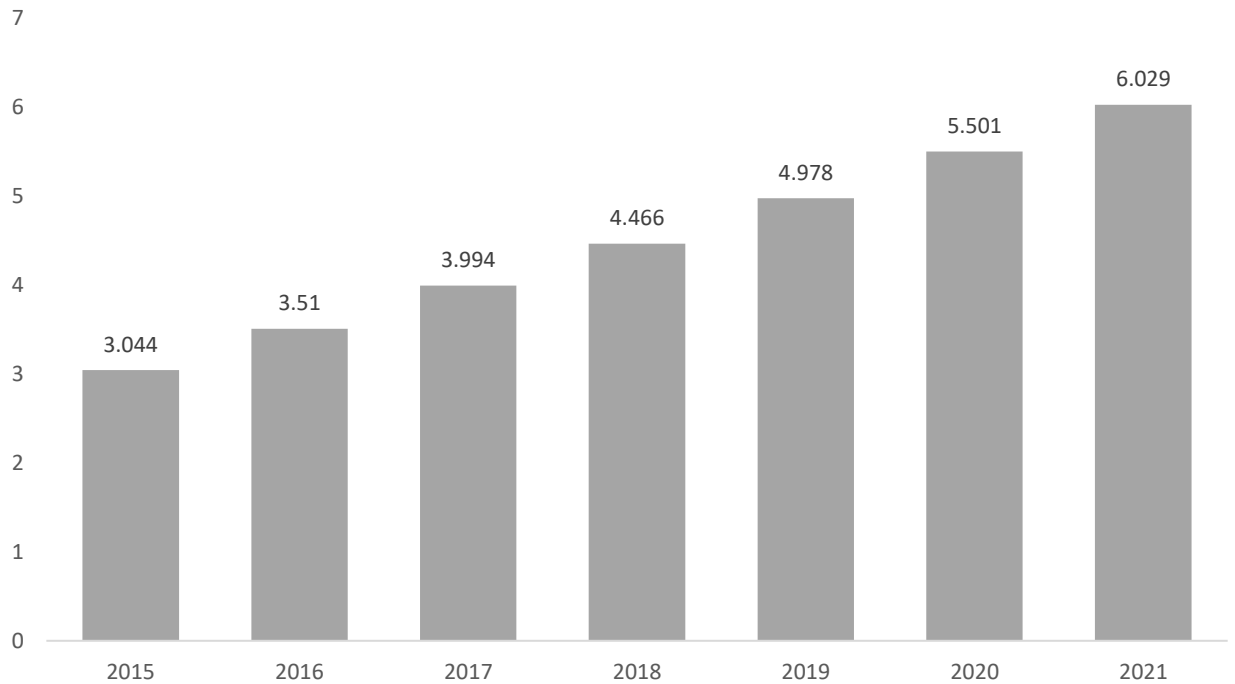


Рис. Прибуток від електронної торгівлі на B2C ринку в Сінгапурі у 2015-2021, млрд. дол США. Джерело: складено автором на основі [85].

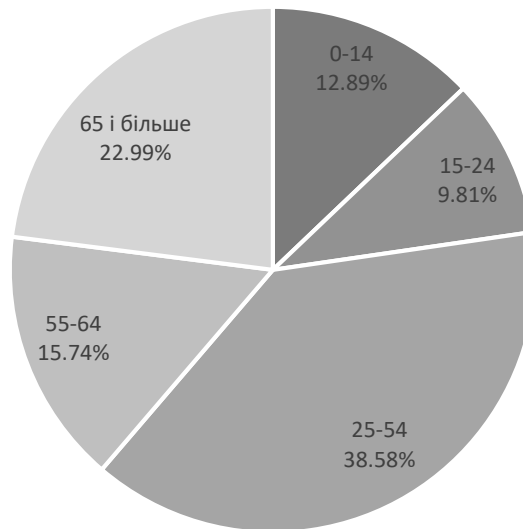


Рис. Вікова структура населення Німеччини у 2020, %. Джерело: складено автором на основі [86].

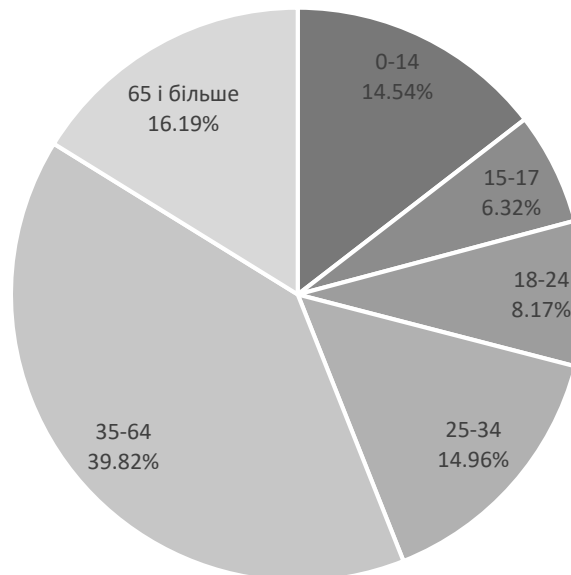


Рис. Вікова структура населення Сінгапуру у 2020, %. Джерело: складено автором на основі [87].

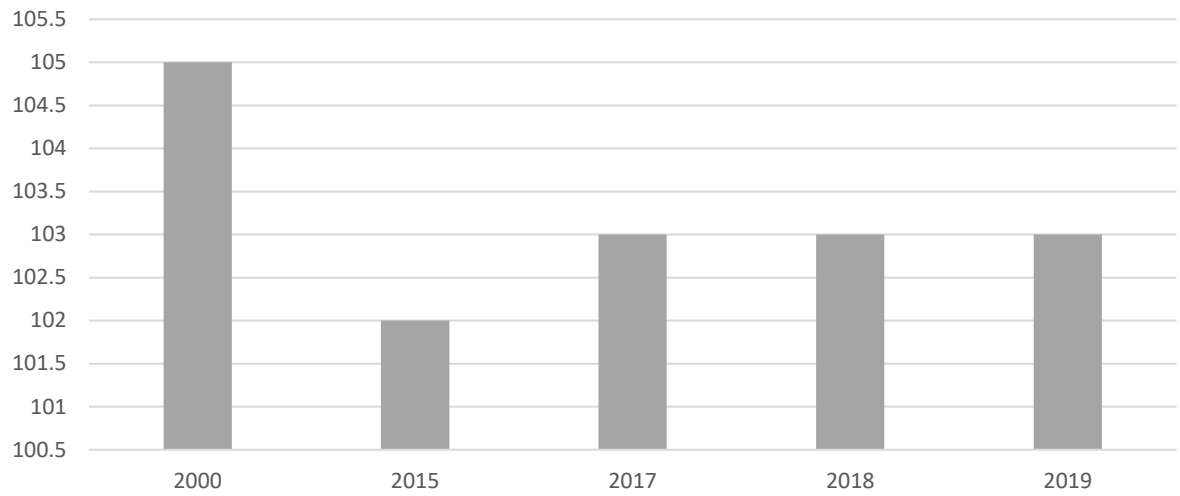


Рис. Обсяги площ виноградників, тис. гектарів. Джерело: складено автором на основі [99].



Рис. Релігійний склад населення Сінгапуру, %. Джерело: складено автором на основі [100].

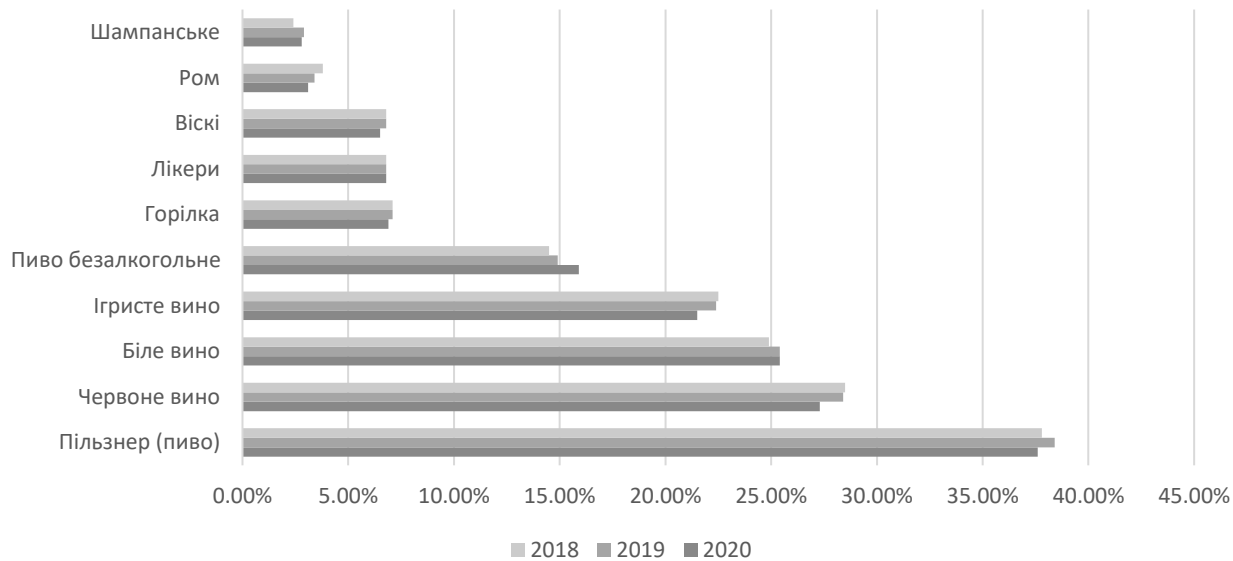


Рис. Рейтинг найбільш купуваних та споживаних алкогольних напоїв у Німеччині з 2018 по 2020 рік, %. Джерело: складено автором на основі [106].

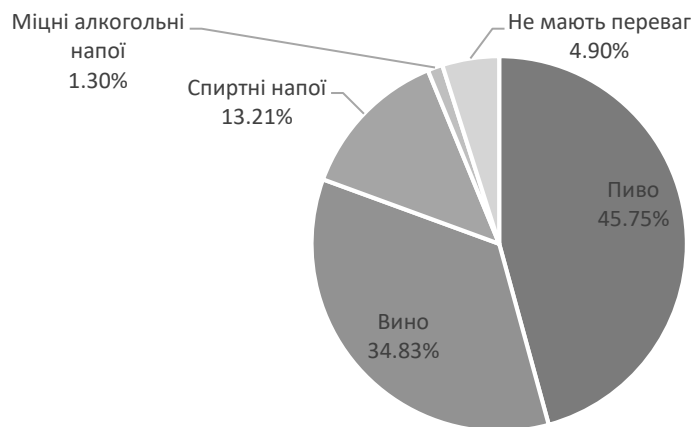


Рис. Споживчі переваги в алкогольних напоях серед жителів Сінгапуру у 2018 р., %. Джерело: складено автором на основі [107].

**Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей українських виробників вина на ринках алкогольних напоїв Німеччини та Сінгапуру**

Фактори	Експертна оцінка	Варіант реалізації можливості	Фактор попиту / пропозиції
1	2	3	4
<b>Німеччина</b>			
Особливі смакові переваги населення в алкоголі	7*0,3=2,1	Експорт переважно більше червоного вина, тому що на нього є більший попит в Німеччині та Сінгапурі, розробка привабливого дизайну пляшки, який виділявся серед інших на полицях магазинів.	Попит
Зростання обсягів імпорту вина	6*0,3=1,8	Даний фактор найбільш виражений у північному регіоні країни, який не займається виробництвом вина, тому слід зосередитися спочатку на цій території і розпочати там стратегію просування.	Пропозиція
Наявність / відсутність необхідності отримання ліцензійного дозволу на продаж вина	8*0,2=1,6	Розробка відповідного рекламного звернення, наголошення саме на особливостях даного виду вина і на ознайомленні з брендом.	Пропозиція
Зростання споживання вина	5*0,3=1,5	Урахування фактору зростаючого попиту при формуванні цінової стратегії, розробка оптимальних заходів просування з метою формування лояльної аудиторії.	Пропозиція
Лояльне національне законодавство щодо торгівлі алкогольними виробами	6*0,2=1,2	Можливість розробки відповідної цінової стратегії (стимулювання купівлю вина у дозволений час та місці). При виборі місця реалізації – широка можливість продавати через різні канали.	Попит / Пропозиція
Висока / низька ставка акцизного податку	4*0,3=1,2	Розробка цінової стратегії – відсутність акцизу дає можливість збалансувати високі імпортні витрати. Це дасть можливість встановити лояльні ціни.	Пропозиція
Зростання обсягів онлайн-торгівлі	4*0,3=1,2	При розробці збутової стратегії розглядати онлайн-канали на рівні зі традиційними, встановити партнерські відносини з додатками із замовлення їжі.	Попит / Пропозиція
Наявність / відсутність обмежень на рекламування та зображення алкогольних виробів через медіа канали	5*0,2=1	Контроль розробки рекламного звернення, наголошення саме на особливостях даного виду вина і на ознайомленні з брендом.	Пропозиція
Наявність / відсутність релігійних заборон на вживання алкоголю	3*0,3=0,9	Експорт різних видів вина (зазвичай п'ють червоне вино на релігійні свята).	Попит / Пропозиція
Позитивне ставлення до України, як країни-виробника вин	3*0,3=0,9	Розширення асортименту продукції, що експортується, створення дизайну етикетки, на якій вказуються умови та місце вирощування винограду та як це впливає на смак готового напою.	Попит / Пропозиція
Високий рівень платоспроможного попиту	2*0,3=0,6	Урахування при розробці цінової політики підприємства, можливість використання заходів стимулювання, щоб підвищити попит на дане вино.	Попит

## Продовження табл. Л.1

1	2	3	4
Переважає есо-friendly стилю життя	2*0,3=0,6	Використання для пакування тільки перероблених матеріалів: скло, папір, віск, корок. Така упаковка має приємний вигляд та здається більш статусною.	Попит
Географічна близькість / віддаленість країни з Україною	3*0,1=0,3	Можливість встановлення ціни, що забезпечуватиме прибуток завдяки невисоким транспортним витратам.	Пропозиція
Висока частка населення, яке може вживати алкоголь	5*0,05=0,25	Можливість виходити з різними смаками (видами) та міцністю, щоб задовольнити різні споживчі переваги, що відрізняються залежно від віку.	Попит / Пропозиція
Наявність української діаспори в країні	3*0,05=0,15	Зазначення на упаковці на передньому плані країну-виробника.	Попит / Пропозиція
Високий рівень розвитку інфраструктури	2*0,05=0,1	Урахування при розробці цінової стратегії, тому що є можливість планувати вищі витрати на просування через відносно невеликі транспортні витрати.	Пропозиція
Високий рівень наукової підготовки сомельє	1*0,05=0,05	Намагатися встановлювати ділові контакти з посередниками, які мають сомельє у своєму персоналі.	Попит
<b>Разом</b>	<b>16,35</b>	-	-
<b>Сінгапур</b>			
Особливі смакові переваги населення в алкоголі	7*0,3=2,1	Експорт переважно більше червоного вина, тому що на нього є більший попит в Німеччині та Сінгапурі, розробка привабливого дизайну пляшки, який виділявся серед інших на полицях магазинів.	Попит
Зростання обсягів імпорту вина	6*0,3=1,8	Активні заходи просування, позиціонування з акцентом на престижність вина, унікальні смаки.	Пропозиція
Зростання споживання вина	5*0,3=1,5	Урахування фактору зростаючого попиту при формуванні цінової стратегії, розробка оптимальних заходів просування з метою формування лояльної аудиторії.	Пропозиція
Наявність / відсутність релігійних заборон на вживання алкоголю	5*0,3=1,5	Експорт різних видів вина, щоб задовольнити якомога більше потреб.	Попит / Пропозиція
Лояльне національне законодавство щодо торгівлі алкогольними виробами	6*0,2=1,2	Можливість розробки відповідної цінової стратегії (стимулювання купівлю вина у дозволений час та місці). При виборі місця реалізації – широка можливість продавати через різні канали.	Попит / Пропозиція
Висока / низька ставка імпортного мита	4*0,3=1,2	Урахування при розробці цінової стратегії, відсутність імпортного податку дає можливість збалансувати високі акцизні витрати. Це дасть можливість встановити лояльні ціни.	Пропозиція
Зростання обсягів онлайн-торгівлі	4*0,3=1,2	При розробці збутової стратегії розглядати онлайн-канали на рівні зі традиційними, встановити партнерські відносини з додатками із замовлення їжі.	Попит / Пропозиція
Висока / низька ставка ПДВ	3*0,3=0,9	Урахування нижчої ставки податку на товари та послуги у ціновій стратегії, що дає можливість збалансувати високі акцизні витрати. Це дасть можливість встановити лояльні ціни.	Пропозиція

## Продовження табл. Л.1

1	2	3	4
Наявність традиції застілля	$3*0,3=0,9$	Експорт різних видів вина, щоб задовольнити різні смакові переваги, оформлення упаковок товару у святковому стилі відповідно до певного свята.	Попит / Пропозиція
Високий рівень платоспроможного попиту	$2*0,3=0,6$	Урахування при розробці цінової політики підприємства, можливість використання заходів стимулювання, щоб підвищити попит на дане вино.	Попит
Переважає есо-friendly стилю життя	$2*0,3=0,6$	Використання для пакування тільки перероблених матеріалів: скло, папір, віск, корок. Така упаковка має приємний вигляд та здається більш статусною.	Попит
Наявність / відсутність необхідності маркування пляшок про відсоток вмісту алкоголю та вікові обмеження	$2*0,2=0,4$	Урахування при розробці упаковки (дизайну пляшки), можливість використовувати стандартний дизайн.	Пропозиція
Позитивне ставлення до України, як країни-виробника вин	$1*0,3=0,3$	Розширення асортименту продукції, що експортується, створення дизайну етикетки, на якій вказуються умови та місце вирощування винограду та як це впливає на смак готового напою.	Пропозиція
Висока частка населення, яке може вживати алкоголь	$5*0,05=0,25$	Можливість виходити з різними смаками (видами) та міцністю, щоб задовольнити різні споживчі переваги, що відрізняються залежно від віку.	Попит / Пропозиція
Високий рівень розвитку інфраструктури	$2*0,05=0,1$	Урахування при розробці цінової стратегії, тому що є можливість планувати вищі витрати на просування через відносно невеликі транспортні витрати.	Пропозиція
Високий рівень наукової підготовки сомельє	$1*0,05=0,05$	Намагатися встановлювати ділові контакти з посередниками, які мають сомельє у своєму персоналі.	Попит
<b>Разом</b>	<b>15</b>	-	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі табл. 2.1-2.12

**Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз українських виробників вина на ринках алкогольних напоїв Німеччини та Сінгапуру**

Фактори	Експертна оцінка	Варіант вирішення загрози	Фактор попиту / пропозиції
1	2	3	4
<b>Німеччина</b>			
Низький / високий рівень конкуренції в галузі	9*0,3=2,7	Під час просування наголошенні на унікальних смакових якостях вина, розробка упаковки чи етикетки пляшки, на якій зазначені всі стандарти якості вина та унікальність смаку.	Попит / Пропозиція
Зростання споживання товару-замінника (пива)	9*0,3=2,7	Співпраця з організаторами різних подій, конкурсів, активне просування.	Попит
Зростання тренду на здоровий стиль життя	4*0,3=1,2	Експорт різних видів вина, щоб задовольнити різні споживчі переваги та мотиви (наприклад, деякі види вина є менш калорійними).	Попит
Висока / низька ставка імпортного мита	3*0,3=0,9	Оптимізація витрат за рахунок експорту вина відповідно до квоти (знижена ставка імпортного мита).	Пропозиція
Вплив глобального потепління на зміну споживчих переваг на алкоголь	8*0,1=0,8	Здійснення експорту більше білого вина, розробка смакових пропозицій, які можна пити значно охолодженими. Розробка спеціальної реклами для жаркого сезону, де зображується вино та лід.	Попит
Висока / низька ставка ПДВ	2*0,3=0,6	Формування ефективного рівня ціни на вино, стимулювання продажів, щоб забезпечити належний рівень прибутку за умов не сильного підвищення ціни.	Пропозиція
Наявність / відсутність власного вирощування винограду	3*0,1=0,3	Експорт відповідного асортименту вина, щоб зменшити конкуренцію з боку німецьких видів вина.	Пропозиція
Наявність / відсутність необхідності маркування пляшок про відсоток вмісту алкоголю та вікові обмеження	1*0,2=0,2	Розроблення спеціального виду упаковки, на якій буде зазначена вся необхідна інформація про вміст алкоголю та вікові обмеження споживання.	Пропозиція
<b>Разом</b>	<b>9,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сінгапур</b>			
Зростання споживання товару-замінника (пива)	9*0,3=2,7	Співпраця з організаторами різних подій, конкурсів, активне просування.	Попит
Низький / високий рівень конкуренції в галузі	7*0,3=2,1	Під час просування наголошенні на унікальних смакових якостях вина, розробка упаковки чи етикетки пляшки, на якій зазначені всі стандарти якості вина та унікальність смаку.	Попит / Пропозиція
Наявність / відсутність релігійних заборон на вживання алкоголю	5*0,3=1,5	Експорт різних видів вина, щоб задовольнити якомога більше потреб.	Попит / Пропозиція
Висока / низька ставка акцизного податку	3*0,3=0,9	Розробка цінової стратегії, стимулювання продажів, популяризація винної культури.	Пропозиція
Вплив глобального потепління на зміну споживчих переваг на алкоголь	7*0,1=0,7	Розробка відповідної упаковки, із надійно загерметизованою пробкою та темним склом. Встановлення контактів із посередниками, які мають необхідні умови для зберігання вина (спеціалізовані холодильники).	Попит / Пропозиція

## Продовження табл. М.1

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Наявність / відсутність необхідності отримання ліцензійного дозволу на продаж вина	$2*0,2=0,4$	Розроблення спеціального виду упаковки, на якій буде зазначено про проходження сінгапурської перевірки та відповідність вина всім обов'язковим вимогам.	Пропозиція
Наявність української діаспори в країні	$2*0,05=0,1$	При розробці дизайну упаковки, зосереджуватися на типових зображеннях та кольорах, не акцентувати на країні-виробництва на передньому плані.	Пропозиція
Географічна близькість / віддаленість країни з Україною	$2*0,1=0,2$	Вибір найрентабельнішого способу доставки (вигідного контрагента), наприклад, збірні вантажі тощо.	Пропозиція
<b>Разом</b>	<b>9,6</b>	-	-

\* Складено автором за методикою проф. А. О. Старостіної на основі табл. 2.1-2.12



Рис. Зовнішній вигляд пляшок вина (зліва направо) підприємства «Shabo», «Meyer-Nakel» та «Enzo Voglietti». Джерело: складено автором на основі [110-112].

**Аналіз сильних і слабких сторін підприємства «Shabo» та її продукції у порівнянні з основними конкурентами на ринку вина Німеччини**

Показники	Shabo	Meyer-Nakel	Enzo Boglietti
<b>I. Організаційні та маркетингові показники діяльності підприємства</b>			
1.Наявність відзнак міжнародних конкурсів	3	1	3
2.Рекламна активність	3	1	3
3.Географічна охопленість ринку	2	1	3
4.Досвід роботи на міжнародних ринках	3	2	3
5.Потужність виробництва	3	1	3
6.Надання супутніх послуг	3	2	2
<b>II. Якісні показники продукції</b>			
7.Відповідність продукції міжнародним стандартам	3	3	3
8.Естетичні характеристики	3	3	3
<b>III. Кількісні показники продукції</b>			
9.Середня ринкова ціна	3	2	2
10.Широта асортименту продукції	3	2	2
<b>Всього</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>27</b>

\*Складено автором на основі джерел [110-112].



Рис. Зовнішній вигляд пляшок вина (зліва направо) підприємства «Shabo», «PENFOLDS» та «Cloudy Bay». Джерело: складено автором на основі [110, 113, 114].

**Аналіз сильних і слабких сторін підприємства «Shabo» та її продукції у порівнянні з основними конкурентами на ринку вина Сінгапуру**

Показники	Shabo	PENFOLDS	Cloudy Bay
<b>I. Організаційні та маркетингові показники діяльності підприємства</b>			
1.Наявність відзнак міжнародних конкурсів	3	3	3
2.Рекламна активність	3	3	3
3.Географічна охопленість ринку	2	3	1
4.Досвід роботи на міжнародних ринках	1	3	2
5.Потужність виробництва	2	3	1
6.Надання супутніх послуг	3	2	2
<b>II. Якісні показники продукції</b>			
7.Відповідність продукції міжнародним стандартам	3	3	3
8.Естетичні характеристики	3	3	1
<b>III. Кількісні показники продукції</b>			
9.Середня ринкова ціна	3	1	2
10.Широта асортименту продукції	3	3	3
<b>Всього</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>21</b>

\*Складено автором на основі джерел [110, 113, 114].

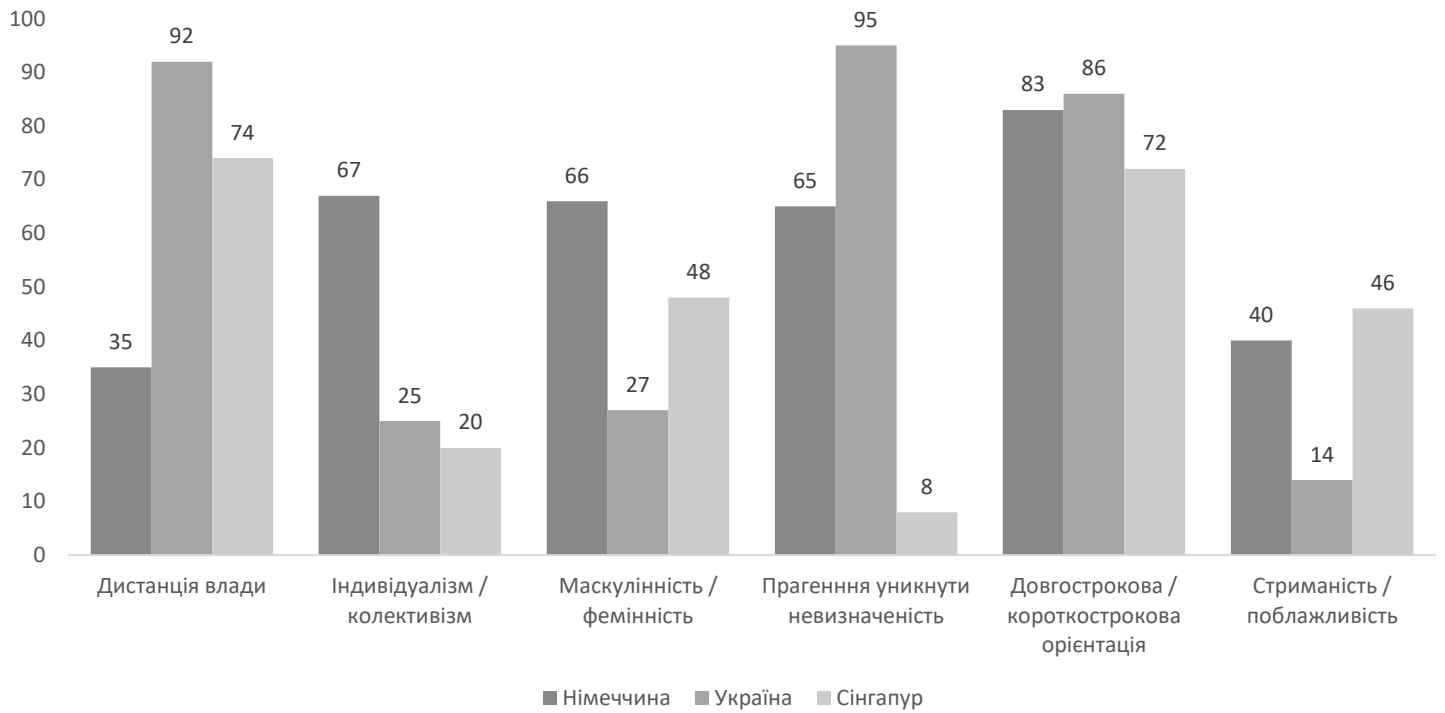


Рис. Культурні виміри суспільства Німеччини, України та Сінгапуру за моделлю Г. Хофстеде. Джерело: складено на основі [145].

**Порівняльні характеристики бізнес-етикету**

<b>Характеристики</b>	<b>Німеччина</b>	<b>Сінгапур</b>	<b>Україна</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Риси ділового етикету	Прагнення до порядку, дисциплінованість, пунктуальність, стриманість, закритість, сухість, педантичність, економність, прагнення до уникнення ризиків, увага до деталей.	Ієрархічність, повага (важливість статусу, посади, віку), ввічливість, скромність, приязність (обов'язкова посмішка), увага до деталей, пунктуальність.	Ввічливість, тактовність, дуже важливо встановити довірливі стосунки, привітність, схильність до маніпулювання, приховування власних інтересів.
Підхід до спілкування	Висока ступінь офіційності, усі зустрічі призначаються завчасно. Неможливим є гумор у діловому контексті.	Висока ступінь формальності, заборонено звертатися з питаннями до вищого керівництва. Слід більше орієнтуватися не на слова, а на міміку, так як діловий етикет передбачає пріоритет невербального спілкування.	Офіційний та формальний, стриманий, обережний та непрямий на початкових етапах переговорів; однак цілком ймовірно перейти на пряме спілкування на пізніх стадіях переговорів.
Ставлення до часу	Пунктуальні, ретельне планування переговорів, щоб чітко встановити часові межі, чітка регламентація.	Пунктуальність є дуже важливою, вважається запорукою успіху.	Мають більш вільний погляд на час, однак, очікується, що іноземці прибудуть на зустрічі вчасно. Пунктуальність стосується підлеглих. Чим вищий ранг людини, тим менш пунктуальною вона може бути. Зустрічі, як правило, структуровані вільно. Можливо, є порядок денний, але він служить орієнтиром для обговорення та виступає як плацдарм для інших пов'язаних бізнес-ідей. Засідання можуть розпочинатися пізно і тривати понаднормово.

## Продовження табл. У.1

1	2	3	4
Відношення до справ	Доводять одну справу до кінця, потім беруться за іншу. Негативно ставляться до необдуманих швидких рішень.	Відповідальне, негативно ставляться до необдуманих швидких рішень та намагання швидше закінчити справу.	Відповідальне.
Форма ділового одягу	Класичний костюм, спокійна колірна гамма, помірне вживання ювелірних прикрас. Грубим порушенням етикету вважається поява партнера без піджака в офісі німецького бізнесмена.	Діловий костюм, для чоловіків обов'язково сорочка з довгим рукавом та краватка, жінкам дозволено носити костюми, блузки з довгим рукавом та спідниці за коліно.	Діловий стиль: чоловіки повинні носити костюми з краватками, а жінки - костюми або сукні, підбори, зачіска, макіяж і прикраси повинні органічно доповнювати діловий стиль. Зачіска має бути строгою, але елегантною.
Форма вітання та обмін візитними картками	Привітання відбувається за допомогою рукостискання як з чоловіками, так і з жінками. Спочатку вітаються з людиною, що є вищою за званням чи посадою. В кінці зустрічі варто знову потиснути руку. Обмін візитними картками відбувається на початку зустрічі. Картка має відповідати корпоративному стилю підприємства та містити: ім'я, прізвище, звання особи, її посаду, телефон, факс та поштову / електронну адресу, а також логотип та адресу підприємства. Рекомендується також перекладати картки німецькою мовою, хоча в діловому спілкуванні поширена англійська.	Привітання відбувається згідно з суворим протоколом, який часто заснований як на етнічному походженні, так і на віці / статусі людини. Зазвичай це рукостискання та обмін візитними картками, проте слід звертати увагу з ким матимете спілкування, тому що у різних етичних групах по-різному ставляться до привітання, особливо між жінкою та чоловіком.	Потискання рук. Підтримування зорового контакту і повторення свого імені при кожному рукостисканні. Протоколу обміну візитними картками в країні немає, проте, зазвичай, він відбувається на початку зустрічі. Оформлення карток не чітко регламентовано, проте вони мають містити найважливішу інформацію про особу та підприємство, що вона представляє.

## Продовження табл. У.1

1	2	3	4
Мова переговорів	Німецька, англійська	Англійська, китайська, малайська	Українська, російська, англійська
Ставлення до особистого простору	Німці цінують свій особистий простір. Неофіційні дотики тут неприйнятні. Середня відстань між діловими партнерами має бути не меншою, ніж відстань витягнутої руки, тобто 30-40 см.	Сінгапурці дуже обережно ставляться до особистого простору та простору співрозмовника, неофіційні дотики тут неприйнятні. Важливо слідувати за дотриманням відстанні (30-40 см).	Відстань між діловими партнерами може приблизно 30 см, проте, зазвичай, все ж зберігається дистанція до 1,5 м. При перших зустрічах неофіційні дотики неприйнятні, проте при формуванні тісних відносин допустимі більш тісні вітання, наприклад, поплескування по плечу чи обійми.
Швидкість прийняття управлінських рішень	Рішення приймаються відносно довго, на основі аналізу всіх деталей та із залученням інших працівників до процесу. Якщо домовленість досягнута, її умови навряд чи будуть змінені.	Процес прийняття рішень може бути більш повільним, тому що наявна ієрархічність, координація з вищим керівництвом. Навіть незначні зміни повинні бути узгоджені.	Рішення, як правило, приймаються зверху вниз, і можуть зайняти деякий час.
Тема для спілкування	Економіка, культура, спорт	Культура, природа, економіка.	Культура, пам'ятки, природа, спорт.
Подарунки	Не прийнято дарувати подарунки, звичайно, можна презентувати партнерам по бізнесу деякі сувеніри, але при цьому не варто очікувати такої ж дії у відповідь.	Подарунки сприймаються позитивно, проте слід ретельно підготуватися і дізнатися, що заборонено дарувати у етнічної групи, до якої відноситься сінгапурський партнер. Наприклад, не можна дарувати живі квіти, годинники, ножі, загортати у білий папір подарунки тощо.	Подарунки не надто поширені в ділових умовах. Близькі ділові партнери можуть обмінятися подарунками на свята.

\*Складено автором на основі [117, 119, 146, 147].

**Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення сприйманих ризиків споживачів вина у Німеччині**

Пошукове питання 1	Гіпотеза 2	Джерело інформації 3
Які елементи споживчого ризику є найбільш вагомим для німецьких споживачів вина?	Фінансові втрати Незадовільна якість напою Незадовільний смак Втрата обличчя (іміджевий ризик) Втрата часу	Анкета
Чи ціна вина є елементом ризику для споживачів Німеччина?	Так Ні	Анкета
Чи вважає споживач, що чим вища ціна вина, тим воно якісніше і менший ризик здоров'ю?	Так Ні	Анкета
Чи смак вина є найважливішою характеристикою вина для споживачів Німеччини?	Так (найвагоміший елемент) Один з ключових елементів Ні	Анкета
Чи має значення для німецького споживача країна-виробник?	Так (засвідчує якість напою) Ні (не впливає на уявлення про напій) Байдуже	Анкета
Чи має значення сорт винограду для німецьких споживачів вина, як фактор якості напою?	Так Один з ключових елементів Ні	Анкета
Якими характеристиками вина керуються німецькі споживачі при виборі якісного вина, на їх погляд?	Ціна Країна-походження Наявністю відзнак / нагород міжнародних Наявність сертифікатів якості виробництва	Анкета

## Продовження табл. Ф.1

1	2	3
Чи впливає місце продажу вина, як елемент ризику, на споживачів вина Німеччини?	Так Ні	Анкета
Які місця купівлі вина є найбільш привабливими за умовами зручності та надійності для німецьких споживачів вина?	Супермаркети Спеціалізовані магазини Маленькі прибудинкові магазини HoReCa	Анкета
Які стратегії зниження окремих елементів сприйманих ризиків найважливіші для споживачів вина Німеччини?	Функціонального ризику Фінансового ризику Фізичного ризику Часового ризику Соціального ризику	Анкета
Чи схильні німецькі споживачі змінювати своє уявлення про вино завдяки маркетинговим прийомам?	Схильні Не схильні	Анкета
Яка різниця у наявних сприйманих ризиках для різних сегментів споживачів вина Німеччини?	Для споживачів віком до 25 років – фінансовий ризик Для споживачів віком від 26-50 років – фізичний, соціальний, часовий Для споживачів віком від 51 років – фінансовий, фізичний	Анкета
Яка існує різниця у сприйнятті різних джерел зниження сприйманого ризику для різних сегментів споживачів вина Німеччини?	Довіряють тільки рекламі Довіряють тільки відгукам та досвіду знайомих та власному Однаковою мірою довіряють різним джерелам Не довіряють нічому	Анкета
Які сегменти німецьких споживачів вина можна виділити за критерієм сприйняття ризику та стратегій його зниження?	Сегменти споживачів поділяються за ступенем важливості різних споживчих ризиків та стратегій їх зниження	Анкета

\*Складено автором

## Додаток X

**АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ КІНЦЕВОГО СПОЖИВАЧА НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ**

Добрий день! Підприємство «Shabo» проводить опитування споживачів вина з метою з'ясувати найбільш важливі елементи сприйманого ризику та стратегії їх зниження при покупці вина на ринку Берліну та Гамбургу.

Ваша думка є значущою у даному дослідженні і в знак подяки ми пропонуємо Вам знижку у розмірі 5% на наступну покупку вина колекції «Vaja Grand Cru». Просимо надати свою відповідь на наступні питання (Вашу відповідь позначте  або напишіть власний варіант відповіді).

Заздалегідь вдячні!

- Чи згодні Ви з твердженням, що вибір та споживання вина може спричинити будь-які ризики для Вас?
  - Згоден
  - Згоден певною мірою
  - Не згоден
- Чи підтримуєте Ви твердження, що смак вина є найважливішим аспектом напою?
  - Так
  - Ні
  - Смак є лише одним з ключових елементів
- Укажіть, будь ласка, ступінь важливості для Вас ціни, як фактора якості вина, при виборі напою:

Абсолютно неважливо	Неважливо	Важко відповісти	Важливо	Абсолютно важливо
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Укажіть, будь ласка, ступінь важливості для Вас країни-виробника при виборі вина:

Абсолютно неважливо	Неважливо	Важко відповісти	Важливо	Абсолютно важливо
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Які характеристики вина для Вас є ознакою якості та гарного вибору? Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 7 балів, де 7 – зовсім неважливо, 1 – надзвичайно важливо:

Характеристика	Оцінка
Ціна вище середньої	
Наявність нагород на міжнародних винних конкурсах	
Бренд	
Вид тари	
Країна-виробник	
Наявність сертифікату або відзнак якості	
Сорт винограду	
Інше (вказіть)	

- Які характеристики ризику, що пов'язані з купівлею вина, для Вас є найбільш важливими? Оцініть, будь ласка, за шкалою від абсолютно неважливо до винятково важливо:

Характеристика ризику	Абсолютно неважливо	Неважливо	Важко відповісти	Важливо	Винятково важливо
Придбання несмачного вина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Витрачені даремно гроші на незадовільне вино	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Негативний вплив на здоров'я через неякісне вино	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Витрачений час на вибір та купівлю вина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Втрата обличчя» серед оточення через поганий вибір вина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інше (вказіть)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Укажіть, будь ласка, ступінь важливості для Вас місця купівлі вина, як фактора зниження можливого ризику:

Абсолютно неважливо	Неважливо	Важко відповісти	Важливо	Абсолютно важливо
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Чи підтримувате Ви твердження, що маркетингові прийоми (дегустації, реклама, спеціальні роз'яснювальні ролики, детальна інформація про вино на сайті чи упаковці) сприяють зміні Вашої думки про вино?

Так

Ні

9. Які дії, спрямовані на зниження можливості того, що Вам не сподобається вино, для Вас є найбільш важливими? Оцініть, будь ласка, за шкалою від абсолютно неважливо до винятково важливо:

Дії	Абсолютно неважливо	Неважливо	Важко відповісти	Важливо	Винятково важливо
Детальний опис про вино на пляшці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Детальний опис про вино на сайті	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дегустація вина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекомендації та досвід знайомих	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Купувати вино у спеціалізованих магазинах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Купувати вино у перевірених та надійних супермаркетах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Купувати вино тільки найвідоміших країн-виробників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Купувати найдорожче вино	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Купувати вино широковідомих марок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зазначення того, що це вино подається у мішленівських паризьких ресторанах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Інше (вказіть)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Яким джерелам інформації про вино Ви довіряєте найбільше? Оцініть, будь ласка, за шкалою від абсолютно недовіряю до повністю довіряю:

Дії	Абсолютно не довіряю	Не довіряю частково	Важко відповісти	Довіряю певною мірою	Повністю довіряю
Реклама	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Відгуки та досвід знайомих та родичів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Власний досвід	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Відгуки в соціальних мережах та сайтах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Детальний опис на пляшці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Міжнародні рейтинги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Спеціалізовані видання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інше (вказіть)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Якщо Ви не заперечуєте – надайте, будь ласка, деякі додаткові відомості про себе

11. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать

- Жіноча  
 Чоловіча

12. Вкажіть, будь ласка, Ваш вік

- до 25 років  
 26-30 років  
 31-40 років  
 41-50 років  
 51-60 років  
 61 та більше

Дякуємо за Вашу допомогу! Ваші відповіді є вкрай важливими для нас.

Нижче Ви можете викласти свої побажання та пропозиції за темою опитування

### QUESTIONNAIRE FOR END CONSUMER SURVEY ON THE GERMAN MARKET

Good day! Shabo company conducts a survey of wine consumers to find out the most important elements of perceived risk and strategies to reduce them when buying wine on the markets of Berlin and Hamburg.

Your opinion is significant in this study and as a token of gratitude we offer you a 5% discount on the next purchase of wine from the Vaja Grand Cru collection. Please provide your answer to the following questions (tick your answer  or write your own answer).

Thank you in advance!

1. Do you agree with the statement that the choice and consumption of wine can pose any risks to you?

Agree

Agrees to some extent

Disagree

2. Do you support the statement that the taste of wine is the most important aspect of the drink?

Yes

No

Taste is just one of the key elements

3. Please indicate the degree of importance for you price, as a factor in wine quality, when choosing a drink:

Absolutely not important	Does not matter	Difficult to answer	Important	Absolutely important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Please indicate the degree of importance for you of the country of origin when choosing a wine:

Absolutely not important	Does not matter	Difficult to answer	Important	Absolutely important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. What characteristics of wine for you are a sign of quality and good choice? Please rate on a scale of 1 to 7, where 7 is not important at all and 1 is extremely important:

Characteristic	Scale
The price is above average	
Awards at international wine competitions	
Brand	
Type of packaging	
Country of origin	
The presence of a certificate or awards of quality	
Grape variety	
Other (specify)	

6. What are the most important risk characteristics of buying wine? Please rate on a scale from absolutely unimportant to extremely important:

<b>Risk characteristics</b>	<b>Absolutely not important</b>	<b>Does not matter</b>	<b>Difficult to answer</b>	<b>Important</b>	<b>Absolutely important</b>
Buying tasteless wine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wasted money on unsatisfactory wine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negative impact on health due to poor quality wine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wasted time choosing and buying wine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Loss of face» among others due to poor wine choices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Please indicate the degree of importance for you of the place of purchase of wine as a factor in reducing the possible risk:

<b>Absolutely not important</b>	<b>Does not matter</b>	<b>Difficult to answer</b>	<b>Important</b>	<b>Absolutely important</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Do you support the statement that marketing techniques ( tastings, advertisements, special explanatory videos, detailed information about wine on the website or packaging) help to change your opinion about wine?

Yes

No

9. What actions aimed at reducing the possibility that you do not like wine are most important to you? Please rate on a scale from absolutely unimportant to extremely important:

<b>Actions</b>	<b>Absolutely not important</b>	<b>Does not matter</b>	<b>Difficult to answer</b>	<b>Important</b>	<b>Absolutely important</b>
Detailed description of the wine on the bottle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detailed description of the wine on the site	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wine tasting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommendations and experiences of friends	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buy wine in specialized stores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buy wine in proven and reliable supermarkets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buy wine only from the most famous producer countries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buy the most expensive wine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buy wine of well-known brands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indication that this wine is served in Michelin-starred Parisian restaurants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. What sources of information about wine do you trust the most? Please rate on a scale from completely distrust to completely trust:

Actions	Absolutely not trust	Does not trust in part	Difficult to answer	Trust to some extent	Completely trust
Advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reviews and experiences of friends and relatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reviews on social networks and sites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detailed description on the bottle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
International rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialized publications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

If you don't mind, please provide some additional information about yourself

11. Please indicate your gender

- female
- male

12. Please indicate your age

- up to 25 years
- 26-30 years
- 31-40 years
- 41-50 years
- 51-60 years
- 61 years and more

Thank you for your help! Your answers are extremely important to us.

Below you can express your wishes and suggestions on the topic of the survey

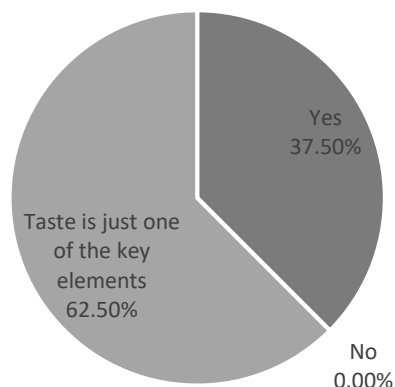


Рис. Відповіді респондентів на питання «Do you support the statement that the taste of wine is the most important aspect of the drink?». Джерело: складено автором на основі опитування 30 респондентів.

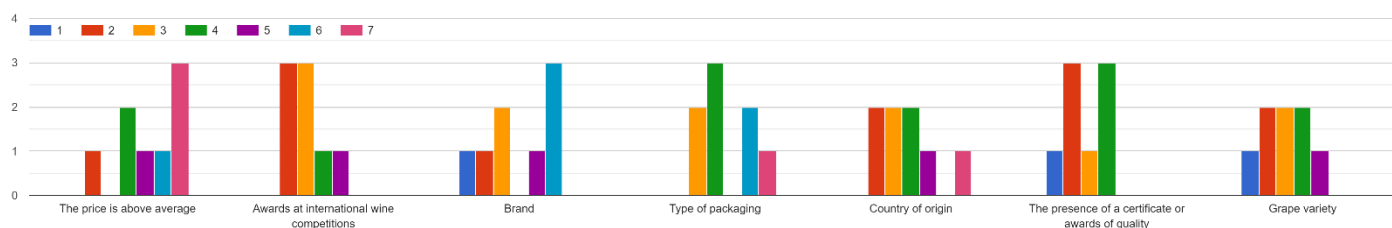


Рис. Відповіді респондентів на питання «What characteristics of wine for you are a sign of quality and good choice? Please rate on a scale of 1 to 7, where 7 is not important at all and 1 is extremely important». Джерело: складено автором на основі опитування 30 респондентів.

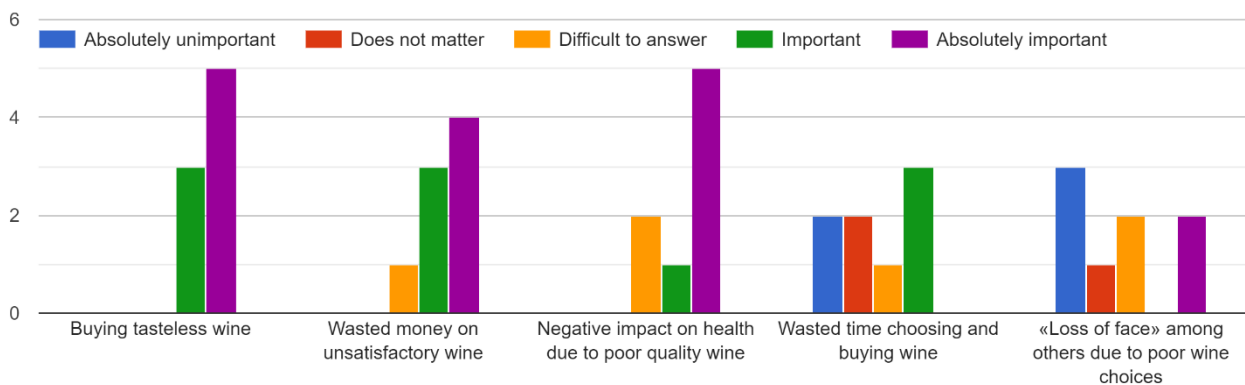


Рис. Відповіді респондентів на питання «What are the most important risk characteristics of buying wine? Please rate on a scale from absolutely unimportant to extremely important». Джерело: складено автором на основі опитування 30 респондентів.

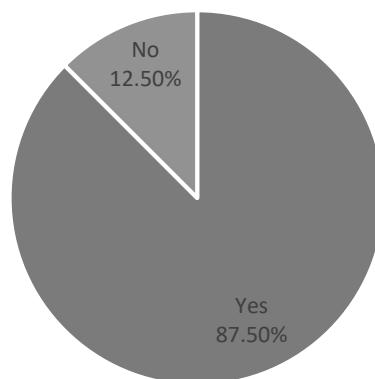


Рис. Відповіді респондентів на питання «Do you support the statement that marketing techniques (tastings, advertisements, special explanatory videos, detailed information about wine on the website or packaging) help to change your opinion about wine?». Джерело: складено автором на основі опитування 30 респондентів.

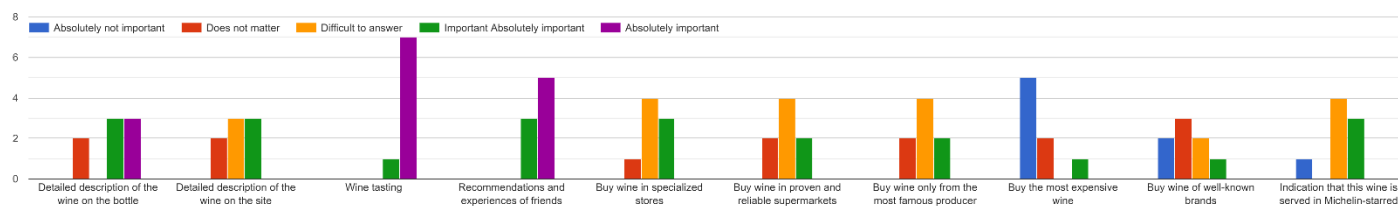


Рис. Відповіді респондентів на питання «What actions aimed at reducing the possibility that you do not like wine are most important to you? Please rate on a scale from absolutely unimportant to extremely important». Джерело: складено автором на основі опитування 30 респондентів.

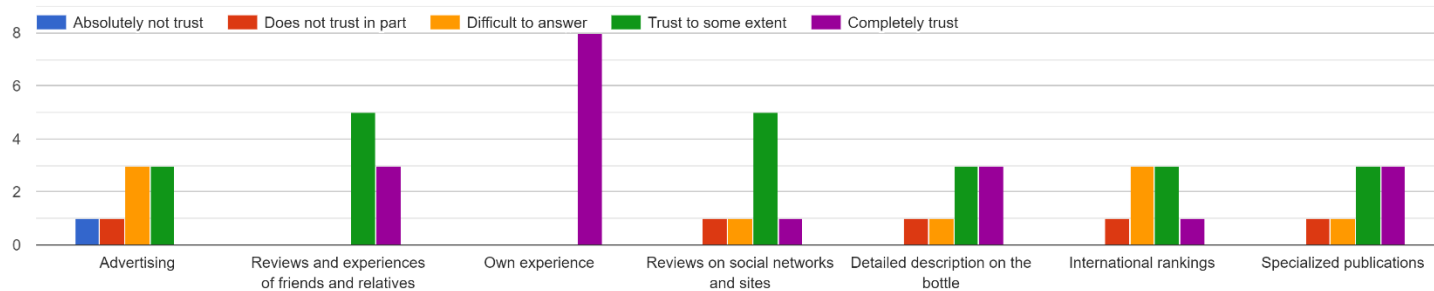


Рис. Відповіді респондентів на питання «What sources of information about wine do you trust the most? Please rate on a scale from completely distrust to completely trust». Джерело: складено автором на основі опитування 30 респондентів.

Додаток Ю

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ПТК ШАБО» у  
2019-2020 рр., тис. грн.**

Назва показника	Код	2020	2019
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	916466	846463
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	487253	490915
Валовий: прибуток	2090	429213	355548
Інші операційні доходи	2120	41704	26790
Адміністративні витрати	2130	43480	49236
Витрати на збут	2150	287175	230548
Інші операційні витрати	2180	72653	21010
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	67609	81544
Інші фінансові доходи	2220	420	522
Інші доходи	2240	0	1
Фінансові витрати	2250	56552	65878
Інші витрати	2270	1441	2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10036	16187
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1875	3519
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8161	12668
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
Інший сукупний дохід	2445	354	308
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	354	308
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	354	308
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8515	12976
<b>Операційні витрати</b>			
Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	440447	437271
Витрати на оплату праці	2505	68034	80787
Відрахування на соціальні заходи	2510	14828	17455
Амортизація	2515	29503	34965
Інші операційні витрати	2520	361079	283459
Разом	2550	913891	853937

## Продовження додатку Ю

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Інші дані</b>			
Назва показника	Код	2020	2019
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

\*Складено автором на основі [153].

## АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ

Добрий день! Студентка 2-го курсу магістратури КНУ ім. Т.Г.Шевченко проводять опитування українських підприємців з метою визначення їх процесу виявлення ризиків господарської діяльності.

Ваша думка є дуже значущою у даному дослідженні! Просимо надати свою відповідь на наступні питання (Вашу відповідь позначте  або напишіть власний варіант відповіді).

Заздалегідь вдячна!

1. Чи згодні Ви з твердженням, що Ваша підприємницька діяльність залежить від різноманітних неконтрольованих факторів?
  - Так
  - Ні
2. Чи підтримуєте Ви твердження, що виявлення ризиків господарської діяльності є необхідним процесом на підприємстві?
  - Так
  - Ні
  - Це залежить від сфери діяльності підприємства
3. Чи проводите Ви планові дослідження ризиків у своїй галузі?
  - Так
  - Ні

Якщо Ви відповіли у попередньому питанні «Ні», то перейдіть, будь ласка, до 12 питання.

4. Яка політика підприємства щодо виявлення ризиків є притаманною для Вашого підприємства? Оцініть, будь ласка, за шкалою від абсолютно не притаманно до абсолютно притаманно:

Політика	Абсолютно не притаманно	Не притаманно	Важко відповісти	Притаманно	Абсолютно притаманно
Пасивна (немає чіткої програми, працюємо у режимі екстреного реагування)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реактивна (здійснюємо контроль, прогнозування лише короткострокове)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Превентивна (займаємося аналізом та прогнозуванням)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Активна (аналіз, прогнозування можливих ризиків доповнюється розробленням стратегії реагування, маємо антикризові програми)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інше (вказіть)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Укажіть, будь ласка, як часто на Вашому підприємстві займаються відслідковуванням настання потенційних ризиків?
  - Це є постійним процесом

- Частіше, ніж раз на квартал  
 Частіше, ніж раз на пів року  
 Раз на пів року  
 Раз на рік

6. Укажіть, будь ласка, ступінь Вашої згоди з твердженням, що процесом виявлення ризиків підприємства має займатися внутрішній працівник, а не віддаватися на аутсорс:

Абсолютно не згоден(на)	Не згоден(на)	Важко відповісти	Згоден(на)	Абсолютно згоден(на)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Укажіть, будь ласка, хто бере участь у процесі виявлення ризиків на Вашому підприємстві (зазначте посади):

---



---



---



---

8. Укажіть, будь ласка, ступінь Вашої згоди з необхідністю наявності окремого підрозділу (працівника), який займається виявленням ризиків підприємства:

Абсолютно не згоден(на)	Не згоден(на)	Важко відповісти	Згоден(на)	Абсолютно згоден(на)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Укажіть, будь ласка, етапи процесу виявлення ризиків, якими користуються на Вашому підприємстві:

---



---



---



---

10. Які джерела ризиків господарської діяльності розглядаються на Вашому підприємстві? Оцініть, будь ласка, за шкалою від абсолютно нерелевантно до абсолютно релевантно:

Джерела ризиків	Абсолютно нерелевантно	Іноді розглядаємо	Важко відповісти	Зазвичай розглядаємо	Абсолютно релевантно
Економічні фактори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Політичні фактори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кліматичні фактори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Культурні фактори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соціальні фактори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Правові фактори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фактори українського середовища	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фактори зовнішнього (міжнародного) середовища	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Внутрішньо-фірмові фактори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інше (вказіть)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Укажіть, будь ласка, які показники використовують на Вашому підприємстві для виявлення ризиків:

---

---

---

---

Якщо Ви не заперечуєте – надайте, будь ласка, деякі додаткові відомості про себе

12. Укажіть, будь ласка, Вашу посаду та досвід роботи у даній галузі:

---

13. Укажіть, будь ласка, розмір Вашого підприємства:

- мікро підприємство
- мале підприємство
- середнє підприємство
- велике підприємство

14. Укажіть, будь ласка, до якого типу відносить підприємство, в якому Ви працюєте:

- внутрішнє (працює тільки на ринку України)
- міжнародне підприємство

15. Вкажіть, будь ласка, Вашу електронну адресу:

---

Дякую за Вашу допомогу! Ваші відповіді є вкрай важливими для мене.