

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Кафедра маркетингу

Федишин Роман Володимирович

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПРОДУКЦІЇ ТОВ «***»**

Робота на присвоєння кваліфікації магістра маркетингу

Науковий керівник:
доцент кафедри маркетингу
Дорош-Кізим М.М.

Львів - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Теоретичні підходи до трактування понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства».....	6
1.2. Ключові чинники формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «***».....	31
2.1. Аналітичне дослідження ринкового середовища функціонування підприємства.....	31
2.2. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «***».....	39
2.3. Оцінювання комерційної діяльності підприємства та аналіз його конкурентного середовища.....	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «***».....	79
3.1. Стратегічні напрями та практичні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	79
3.2. Реалізація рекламної кампанії в межах виставкової діяльності та прогнозовані результати від застосування проєкту.....	91
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	104

ВСТУП

Конкурентоспроможність є однією з ключових передумов успішного функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах. Цей показник відображає рівень життєздатності підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільні результати господарської діяльності в умовах посилення конкурентного тиску. В умовах глобалізації, цифровізації та структурних змін економіки вибір товарів і послуг щороку зростає, що ускладнює підтримання належного рівня конкурентоспроможності навіть для економічно стійких суб'єктів господарювання. Особливої актуальності ця проблема набула в Україні впродовж останніх років, коли підприємства змушені функціонувати в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів та трансформації споживчої поведінки.

Конкурентоспроможність підприємства потребує постійного та системного дослідження, оскільки саме безперервний аналіз дозволяє своєчасно виявляти загрози, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Регулярне оцінювання рівня конкурентоспроможності сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню ринкового становища підприємства та створює передумови для переходу на якісно новий рівень розвитку. У сучасних умовах це означає не лише боротьбу за частку ринку, а й здатність підприємства зберігати довіру споживачів, забезпечувати стабільність постачання та відповідати підвищеним вимогам до якості й безпеки продукції.

Актуальність обраної теми зумовлена стрімким зростанням асортименту товарів, посиленням конкуренції між виробниками та ускладненням умов ведення бізнесу в Україні. Нестабільна соціально-економічна ситуація, вплив воєнних дій, інфляційні процеси та обмеженість ресурсів призводять до загострення конкурентної боротьби та підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств. Наслідками впливу зазначених чинників стають скорочення прибутковості, оптимізація чисельності персоналу, погіршення фінансових показників і, у ряді випадків, припинення діяльності підприємств, які не здатні адаптуватися до нових умов. Для мінімізації негативних наслідків підприємствам необхідно формувати обґрунтовану стратегію розвитку, знижувати вплив факторів

зовнішнього середовища, активно залучати споживачів, удосконалювати всі складові діяльності та цілеспрямовано диференціюватися серед конкурентів.

Значний внесок у дослідження проблем конкуренції та конкурентоспроможності підприємств здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Ф. Котлер, М. Портер, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Тіс, Р. Грант, а також українські дослідники Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Сабакар Д. Т., Лупак Р. Л., Шершньова З. Є., Оборська С. В., Яновський А., Ліпінський В. М., Скиба Г. І., Кузнєцова К. О. та інші. У працях зазначених авторів розглядаються теоретичні засади конкуренції, механізми формування конкурентних переваг, методи оцінювання конкурентоспроможності та інструменти стратегічного управління підприємствами в умовах мінливого ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «***» в умовах невизначеності зовнішнього середовища та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких науково-методичних і практичних завдань: уточнити сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства»; визначити основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища; здійснити аналітичну оцінку ринку, на якому функціонує підприємство; надати техніко-економічну характеристику діяльності ТОВ «***»; оцінити комерційну діяльність підприємства та його основних конкурентів; дослідити стан конкурентоспроможності підприємства; розробити напрями та шляхи підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища; обґрунтувати доцільність використання зовнішньої реклами для підвищення пізнаваності продукції; запропонувати впровадження рекламної кампанії в межах виставкової діяльності; оцінити вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретико-методичних положень і практичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ТОВ «***» у контексті формування та підтримання його конкурентоспроможності на ринку.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань теорії конкуренції, стратегічного управління, маркетингу та оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Методологічну основу роботи становлять положення системного та структурного підходів, концепції стратегічного менеджменту, маркетингового управління та конкурентних переваг.

У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, порівняння, узагальнення, абстрагування, системно-структурний підхід, а також спеціальні методи, такі як аналіз документів, анкетування, експертні оцінки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу та метод багатокутника конкурентоспроможності.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, наукові публікації, навчальні посібники та аналітичні звіти, а також дані фінансової і статистичної звітності ТОВ «***».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до трактування понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства»

Економічне середовище України є високодинамічним і впродовж останніх трьох років характеризується посиленням невизначеності, зростанням ризиків, трансформацією логістики, обмеженнями ресурсного забезпечення та зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах ринкові процеси розвиваються нерівномірно, а підприємствам необхідно глибше розуміти механізми взаємодії попиту і пропозиції, поведінку споживачів та правила конкурентної боротьби. Для системного аналізу цих процесів доцільно розглянути базові категорії економічної науки і практики, зокрема поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Актуальність зазначених понять посилюється тим, що підприємства сьогодні функціонують не лише в умовах класичних ринкових коливань, а й під впливом воєнного стану, енергетичних викликів, інфляційних процесів, кадрового дефіциту та прискореної цифровізації бізнесу.

Конкуренція займає центральне місце у функціонуванні підприємств і є базовою категорією ринку, оскільки саме через конкурентні механізми відбувається розподіл ресурсів, формування цін і підвищення якості товарів та послуг. Конкурентоспроможність, своєю чергою, виступає інтегральним показником результативності діяльності підприємства, його спроможності формувати та утримувати конкурентні позиції, досягати стратегічних і операційних цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для українських підприємств у сучасних реаліях конкурентоспроможність означає не лише ефективність, а й стійкість, здатність забезпечувати безперервність виробництва, зберігати ринки збуту, підтримувати довіру споживачів і водночас відповідати вимогам безпеки, якості та прозорості. Відтак конкуренція та конкурентоспроможність є взаємопов'язаними категоріями, які відображають логіку ринкового розвитку і визначають економічні перспективи підприємств.

Насамперед конкуренція, що походить від латинського слова *conscire*, у буквальному перекладі означає суперництво, змагання, зіткнення [18]. У ринковому середовищі перевагу здобуває той суб'єкт господарювання, який здатний запропонувати споживачеві більш цінні характеристики товару або послуги, забезпечити доступність, стабільність постачання та належний рівень сервісу. Предметами конкуренції є властивості товарів і послуг, умови їх продажу, репутаційні параметри, інноваційність, швидкість реагування на запити споживачів, а також здатність підприємства гарантувати виконання зобов'язань у складних умовах. У результаті через предмети конкуренції підприємства формують попит, завойовують лояльність споживачів і отримують економічні результати у вигляді доходів та прибутків. Об'єктом конкуренції виступають споживачі, оскільки саме за їхню увагу, довіру та повторні покупки ведеться конкурентна боротьба. В умовах України останніх років лояльність споживачів дедалі частіше залежить не лише від ціни, а й від соціальної відповідальності підприємства, прозорості походження сировини, екологічності рішень, участі у підтримці громад та дотримання принципів доброчесності.

Одним із класичних підходів до трактування конкуренції є позиція А. Сміта, який розглядав її як динамічний процес і механізм саморегулювання ринку, що реалізується через принцип «невидимої руки» [21, с. 51]. Це трактування підкреслює зв'язок конкуренції з ринком, де відбувається взаємодія продавців і покупців у прагненні отримати більш вигідні умови обміну. Принцип «невидимої руки» вказує на те, що підприємці, керуючись власними інтересами, прагнуть збільшувати прибутки та скорочувати витрати, однак конкуренція змушує їх орієнтуватися на потреби споживачів, підвищувати якість і оптимізувати пропозицію. У сучасному контексті ця логіка доповнюється вимогою до підприємств підтримувати сталість ланцюгів постачання, забезпечувати безперебійність виробництва та впроваджувати цифрові інструменти управління попитом. Водночас думки новітніх науковців суттєво розширюють класичні підходи, оскільки на конкуренцію впливають глобалізація, технологічні зміни, інформаційна асиметрія та регуляторні обмеження.

Макконнелл К. Р. і Брю С. Л. характеризують конкуренцію як ситуацію наявності значної кількості незалежних продавців і покупців, а також можливості вільного входу на ринок і виходу з нього [13, с. 79]. Такий підхід відображає модель досконалої конкуренції, проте в реальних умовах, особливо в період воєнного стану, свобода входу і виходу може бути обмежена дефіцитом капіталу, логістичними бар'єрами, ризиками безпеки та нестабільністю попиту. Тому сучасний ринок часто набуває ознак олігополії або монополістичної конкуренції, де важливими стають диференціація, позиціонування, інновації та здатність управляти витратами. На думку М. Портера, конкуренція є складним процесом, що визначається взаємодією п'яти сил, серед яких суперництво чинних конкурентів, поява нових конкурентів, поява товарів-замінників, конкурентна сила постачальників і конкурентні можливості покупців [16, с. 32-33]. Такий підхід є аргументованим, оскільки дозволяє аналізувати конкуренцію комплексно і визначати фактори, які формують привабливість галузі та можливості підприємства. В українських умовах останніх років стан кожної сили зазнав суттєвих змін, оскільки посилилася залежність від альтернативної логістики, відбулося переорієнтування частини виробників на нові ринки, зросла роль замінників у окремих товарних групах, а також підвищилися вимоги покупців до безпечності й стабільності поставок. Відтак взаємодія цих сил визначає реальні можливості підприємства у конкурентній боротьбі та напрями ефективного використання його економічного потенціалу [7].

Азоєв Г. Л. та Челенков О. П. акцентують, що сутність конкуренції полягає у здатності краще за конкурентів задовольнити потреби людей, які відрізняються залежно від культурних і соціальних характеристик, через пропозицію товарів, послуг та ідей з урахуванням знання ринку і можливостей споживачів [16, с. 13]. У цьому визначенні увага зміщується на споживача як ключовий центр конкуренції, що відповідає маркетинговій концепції управління. Конкуренція фактично постає як боротьба за споживача, адже саме його вибір визначає комерційні перспективи підприємств і формує їх частку ринку. Якщо споживач є задоволеним пропозицією одного суб'єкта господарювання, то інші учасники ринку змушені шукати нові ціннісні аргументи або підвищувати якість, інакше їхні можливості реалізації

суттєво скорочуються [1]. В українських реаліях ця залежність посилюється зростанням частки онлайн-покупок, підвищенням чутливості до репутаційних факторів і швидким поширенням споживчих відгуків у цифрових каналах.

Чіков І. А. розглядає конкуренцію як економічне суперництво, боротьбу за умови максимізації доходу та як процес управління, що підкреслює її стратегічний характер [22]. Греджева Т. В. визначає конкуренцію як економічну боротьбу між відособленими виробниками, між ними і споживачами та між самими споживачами за максимальне задоволення інтересів і отримання максимального прибутку, трактуючи її як спосіб ведення господарської діяльності і атрибут ринкової економіки [33]. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє розглядати конкуренцію як інструмент підприємницької активності, що стимулює інновації, підвищення ефективності та якісну еволюцію ринків. У законодавчому полі України конкуренція визначається як змагання підприємців, за якого їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів і водночас стимулюють виробництво тих товарів, які потребує споживач [13]. Нормативне трактування є принципово важливим, адже забезпечує правові межі конкуренції та закладає підґрунтя для протидії зловживанням ринковою владою.

Узагальнення підходів різних учених дає підстави стверджувати, що конкуренція залишається однією з найбільш досліджуваних тем у світовій та українській економічній думці. З плином часу розуміння конкуренції змінюється, конкретизується та адаптується до реалій цифрової економіки, глобальних ланцюгів створення вартості й кризових умов функціонування ринків. Для України останніх років конкуренція також набуває виміру адаптивності, оскільки підприємства змушені працювати в умовах коливань попиту, міграційних процесів, змін географії споживання та зростання ролі державного регулювання в окремих секторах. Тому дослідження конкуренції має прикладне значення, адже від розуміння її механізмів залежить здатність підприємства формувати стратегію розвитку і забезпечувати стабільні результати.

Подальший аналіз доцільно спрямувати на категорію «конкурентоспроможність», оскільки саме вона відображає практичний результат

участі підприємства у конкурентних процесах. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає ступінь його переваг над конкурентами за сукупністю показників діяльності на конкретних ринках у визначений період часу [17]. Вихідною умовою коректного оцінювання конкурентоспроможності є вибір релевантного ринку та періоду аналізу, адже в різних сегментах діють різні правила взаємодії, відмінні вимоги споживачів і неоднакова інтенсивність конкурентного тиску. Наступним кроком є ідентифікація конкурентів та порівняння ключових параметрів, після чого підприємство має визначити власні сильні сторони та сформулювати конкурентні переваги, які можуть бути покладені в основу просування. В умовах нестабільності останніх років важливими конкурентними перевагами стають гнучкість виробництва, здатність заміщувати сировину, наявність альтернативних логістичних маршрутів, стійкість фінансових потоків і довіра споживачів до якості.

Р. Л. Лупак трактує конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику, що відображає відмінності розвитку підприємства від конкурентів за рівнем задоволення потреб споживачів і за ефективністю господарсько-фінансової діяльності [12, с. 248]. Такий підхід є важливим, оскільки підкреслює двовимірність конкурентоспроможності, де поєднуються маркетинговий аспект орієнтації на споживача та фінансово-економічний аспект результативності. Шершньова З. Є. та Оборська С. В. наголошують, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, а визначає здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу у певний період та протистояти основним конкурентам [23]. Зі змінами зовнішнього і внутрішнього середовищ змінюються й порівняльні переваги підприємства, тому управління конкурентоспроможністю потребує постійного моніторингу, стратегічного аналізу та коригування управлінських рішень. В українських умовах ця динаміка посилюється через коливання валютного курсу, логістичні обмеження, ризики енергозабезпечення та трансформацію ринкової інфраструктури.

Конкурентна боротьба є динамічним процесом, що передбачає використання комплексу методів впливу на ринок і споживачів. До найбільш поширених методів належать підвищення якості товарів і послуг, оперативне оновлення асортименту,

модернізація дизайну, розширення гарантійного та післяпродажного обслуговування, тимчасове коригування цін, запровадження зручних умов оплати та розвиток цифрових сервісів підтримки споживачів [11]. На практиці суб'єкти ринку застосовують як цінові, так і нецінові методи, при цьому важливим є дотримання законодавчих вимог і правил добросовісної конкуренції. В умовах цифрової трансформації додаткового значення набувають інструменти аналітики даних, персоналізації пропозицій, управління репутацією в онлайн-середовищі та забезпечення кібербезпеки як елементу довіри споживачів.

Сумлінна конкуренція традиційно поділяється на цінову і нецінову. За цінової конкуренції перевагу отримує той суб'єкт, який може забезпечити нижчу ціну порівняно з конкурентами, що зазвичай ґрунтується на скороченні витрат виробництва, підвищенні продуктивності праці та впровадженні технологічних інновацій [3]. Якщо підприємство не здатне модернізувати виробництво або оптимізувати витрати, воно ризикує втратити позиції, оскільки більш ефективні конкуренти мають можливість формувати привабливішу цінову пропозицію. Водночас важливо враховувати, що в Україні останніх років витратна структура значно змінилася через подорожчання енергоносіїв, перебудову логістики, зростання вартості імпортованих компонентів і дефіцит кадрів. Тому зниження ціни часто є результатом комплексного управління ефективністю, а не простого скорочення маржі. Слід також розрізняти зниження цін за рахунок економії витрат і зниження цін нижче собівартості, що може набувати ознак недобросовісної конкуренції та спричиняти спотворення ринкових умов [13].

Нецінова конкуренція здійснюється переважно через покращення якості продукції та умов її продажу. Підвищення якості реалізується у двох напрямках, через удосконалення технічних характеристик товару та через підвищення відповідності товару потребам споживача [41]. Нецінова конкуренція, орієнтована на якість, часто називається конкуренцією по продукту, адже навіть за формально однакових товарних груп рівень якості може суттєво відрізнятися через різні технології виробництва, систему контролю якості та підхід до постачання сировини. У сучасних умовах важливою стає простежуваність походження продукції та відповідність стандартам, що особливо актуально для підприємств, які

орієнтуються на європейські ринки та прагнуть інтегруватися у ланцюги постачання ЄС. Наявність інноваційної виробничої системи, використання сучасного обладнання та дотримання стандартів якості формують довгострокові переваги, що важче копіюються конкурентами.

Суттєвим інструментом нецінової конкуренції виступає реклама та ширше маркетингові комунікації, що спрямовані на привернення уваги споживачів, інформування про властивості товару та формування мотивів до покупки [36]. У сучасному інформаційному середовищі традиційна реклама доповнюється цифровими каналами, зокрема таргетованою рекламою, контент-маркетингом і комунікаціями у соціальних мережах. Комунікаційна активність формує уявлення про переваги товару, підсилює впізнаваність і репутацію, хоча споживча вартість продукту може не змінюватися, що підкреслює роль психологічних і поведінкових чинників у конкурентній боротьбі. Окремим елементом нецінової конкуренції є умови продажу, що охоплюють гарантійне обслуговування, ремонти, консультаційну підтримку, швидкість доставки та зручність післяпродажного сервісу. Для українських підприємств, які працюють в умовах ризиків, розвиток сервісу та комунікацій стає інструментом утримання споживача і зниження чутливості до цінових коливань.

Нечесна конкуренція є нецивілізованою формою конкурентної боротьби, яка проявляється у порушенні норм законодавства, професійної етики та правил ринкової поведінки з метою отримання неправомірних переваг [40]. До поширених методів нечесної конкуренції належать неправомірне використання товарних знаків, найменувань або маркування іншого виробника, дезінформація споживачів щодо властивостей товару, поширення неправдивих відомостей про товари конкурентів, розголошення та використання комерційних таємниць, а також спроби обмеження доступу конкурентів до ресурсів і фінансування через вплив на постачальників або кредиторів [21]. У сучасних умовах додаткового поширення набувають цифрові прояви недоброчесної конкуренції, зокрема маніпуляції відгуками, кібератаки на інформаційні системи та підробка онлайн-сторінок, що потребує посилення контролю і відповідних компетенцій у підприємств.

Нечесна конкуренція супроводжується порушенням законодавства, тому її запобігання має забезпечуватися державними інституціями та механізмами правозастосування. В Україні правове регулювання у цій сфері забезпечується, зокрема, Законом України «Про захист від недоброчесної конкуренції», Законом України «Про захист економічної конкуренції» [24], Законом України «Про Антимонопольний комітет України» [22] та положеннями Господарського кодексу України [35]. Водночас практична ефективність регулювання залежить від якості контролю, спроможності інституцій оперативно реагувати на порушення та рівня правової культури учасників ринку. В умовах останніх років важливо посилювати механізми моніторингу, цифрової фіксації порушень і прозорого розгляду скарг, оскільки нестабільність середовища може провокувати зростання спроб отримання короткострокових переваг неправомірними методами. Саме тому питання доброчесності конкуренції набуває системного значення для економічної стійкості та інвестиційної привабливості країни.

Сутність конкурентної боротьби полягає у виборі результативних методів змагання без порушення норм права та без завдання шкоди іншим учасникам ринку, а також у здатності підприємства утримувати і розвивати власну конкурентоспроможність. Підтримання конкурентоспроможності означає спроможність витримувати тиск конкурентів, забезпечувати належний рівень якості та ціни, формувати довіру споживачів і гнучко реагувати на зміни попиту. М. Портер визначав конкурентоспроможність як порівняльну перевагу відносно інших суб'єктів [26, с. 76]. Разом з тим конкурентоспроможність у прикладному вимірі включає здатність отримувати стабільні фінансові результати, підтримувати ефективність витрат, інвестувати у розвиток і забезпечувати довгострокову життєздатність. У сучасних умовах до цього додається компонент стійкості, що проявляється у здатності працювати під тиском зовнішніх шоків, оперативно перебудовувати ланцюги постачання та зберігати споживачів.

Яновський А. наголошує, що конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, яка охоплює оцінювання функціональних сфер діяльності, включаючи виробництво, кадровий потенціал, фінанси, наукові розробки та маркетинг [14]. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє оцінювати

конкурентні переваги комплексно, визначаючи сильні і слабкі сторони підприємства в системі управління. Водночас конкурентоспроможність не може розглядатися ізольовано від зовнішнього середовища, оскільки вона формується у взаємодії з конкурентами, постачальниками, споживачами та регуляторами. Мануйлович Ю. М. пов'язує конкурентоспроможність із високою виробничою ефективністю, яка забезпечується сучасним обладнанням, новітніми технологіями, кваліфікованим персоналом і застосуванням принципів маркетингового управління. Такий підхід є логічним, адже поєднує внутрішні ресурси підприємства з ринковою орієнтацією, що особливо важливо в умовах зміни споживчих вимог і зростання ролі інновацій.

У міжнародній практиці конкурентоспроможність визначається як реальна та потенційна здатність підприємства проектувати, виробляти і продавати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів [24]. Це означає, що підприємство має управляти не лише виробничим циклом, а й цінністю, яку отримує споживач, формуючи пропозицію з урахуванням якості, сервісу, доступності та репутації. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М. та Сабакар Д. Т. розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства своєчасно й ефективно коригувати параметри діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення стратегічних цілей [10]. Це визначення є особливо актуальним для українських підприємств, оскільки під впливом нестабільності зовнішнього середовища вирішальним чинником стає гнучкість, стратегічна адаптація та здатність швидко приймати управлінські рішення. В умовах відновлення економіки, розширення співпраці з європейськими ринками та посилення вимог до стандартів якості конкурентоспроможність дедалі більше залежить від рівня управлінської зрілості, цифрових компетенцій, інноваційності та відповідності регуляторним нормам.

Сучасні наукові підходи розглядають конкурентоспроможність як багатовимірну категорію, що поєднує результати діяльності та процеси їх досягнення. Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність визначає ринковий успіх підприємства і його здатність до сталого розвитку, а для

управлінців підвищення конкурентоспроможності стає постійною стратегічною ціллю. Конкуренція, своєю чергою, відображає механізм боротьби підприємств за споживача, можливість реалізовувати товари або послуги на вигідних умовах та забезпечувати зростання економічних результатів. Конкурентоспроможність є проявом спроможності підприємства протистояти конкурентному тиску через чітко сформовану стратегію, використання сильних сторін і розвиток конкурентних переваг. Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» є взаємопов'язаними, оскільки конкуренція створює середовище порівняння, а конкурентоспроможність визначає позиції підприємства у цьому середовищі. Їх сутність полягає у здатності підприємств балансувати між ціною і цінністю, забезпечувати якість і сервіс, оперативно адаптуватися до змін запитів споживачів та ефективно діяти в умовах зростання інтенсивності конкурентної боротьби. У сучасних реаліях України додаткового значення набуває здатність підприємств підтримувати стійкість, зберігати довіру споживачів і формувати довгострокові конкурентні переваги на основі інновацій, цифрових рішень та відповідності європейським стандартам.

1.2. Ключові чинники формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, доцільно систематизувати за характером їх походження та можливістю управлінського впливу, виокремлюючи дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Такий поділ є загальноприйнятим у наукових дослідженнях і дозволяє комплексно оцінити умови функціонування підприємства, а також визначити потенційні джерела формування конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності формуються поза межами підприємства і, як правило, не підлягають безпосередньому контролю з боку суб'єкта господарювання. Вони відображають стан і тенденції розвитку макро- та мікросередовища, у межах якого підприємство здійснює свою діяльність. До таких факторів належать економічні умови, політико-правове регулювання, соціально-демографічні зміни, науково-технічний прогрес, рівень конкуренції в галузі, купівельна спроможність споживачів, а також особливості ринкової

інфраструктури. В умовах України останніх років вплив зовнішніх факторів істотно посилюється через воєнний стан, нестабільність економічної ситуації, порушення логістичних ланцюгів, зміну напрямів зовнішньоекономічної діяльності та підвищення регуляторних вимог, що змушує підприємства оперативно адаптуватися до нових умов функціонування.

Внутрішні фактори конкурентоспроможності формуються безпосередньо всередині підприємства та є об'єктом управлінського впливу. Вони характеризують ресурсний потенціал, організаційні можливості та ефективність господарської діяльності підприємства. До цієї групи належать виробничі потужності, рівень технологічного забезпечення, кадровий потенціал, фінансові ресурси, система управління, маркетингова політика, інноваційна активність, рівень витрат і якість продукції. Саме внутрішні фактори визначають здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати ринкові можливості та нейтралізувати загрози. У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкість управління, цифровізація бізнес-процесів, ефективність комунікацій зі споживачами та здатність швидко адаптувати асортимент і канали збуту.

Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності, оскільки зміни у зовнішньому середовищі безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, а внутрішній потенціал визначає можливості реагування на ці зміни. Саме тому підприємства надають особливої уваги систематичному аналізу власних сильних і слабких сторін з метою об'єктивного оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі та формування ефективних управлінських рішень. Такий аналіз дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності, визначити пріоритетні напрями розвитку та обґрунтувати заходи, реалізація яких сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства і забезпеченню його довгострокового успіху [39].

Основні складові зовнішнього середовища, що формують умови діяльності підприємства та впливають на рівень його конкурентоспроможності, узагальнено та систематизовано у таблиці 1.1, де наведено їх характеристику з урахуванням сучасних економічних реалій.

Таблиця 1.1

Фактори формування збутової політики підприємства

Складові зовнішнього середовища	Удосконалена характеристика
Державна політика	Стан та послідовність внутрішніх реформ; визначення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку країни; рівень політичної та інституційної стабільності; участь держави у європейських і світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої та зовнішньоекономічної політики.
Правове середовище	Ступінь узгодженості та стабільності законодавчої бази; ефективність дії нормативно-правових актів; рівень захисту прав суб'єктів господарювання; адаптація законодавства до європейських стандартів.
Ресурсний потенціал	Рівень забезпеченості країни природними, енергетичними та трудовими ресурсами; екологічне навантаження; стан використання, відновлення та доступності всіх видів ресурсів для суб'єктів господарювання.
Рівень монополізації економіки	Кількість і структура природних та штучних монополій; рівень розвитку конкурентного середовища; результативність діяльності антимонопольних органів; бар'єри входу на ринок для нових суб'єктів господарювання.
Економічні умови	Рівень розвитку національної економіки та окремих галузей; інвестиційна привабливість країни; податкова система та механізми державної підтримки пріоритетних секторів; рівень доходів і оплати праці; частка інноваційної та наукомісткої продукції у структурі експорту.
Соціальні умови	Рівень безробіття та зайнятості населення; кількісні й якісні характеристики робочої сили; рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників; структура зайнятості; рівень заробітної плати та загальний культурний розвиток суспільства.
Товарні ринки	Ємність і структура галузевих ринків; рівень конкуренції; вимогливість і платоспроможність споживачів; наявність стандартів і сертифікації продукції; стабільність позицій ринкових лідерів.
Ринкова інфраструктура	Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; транспортна доступність і логістична інфраструктура; стан банківського, фінансового та страхового обслуговування; розвиток посередницьких і сервісних організацій.

При аналізі політичних чинників зовнішнього середовища підприємству доцільно систематично відстежувати ключові напрями державної та міждержавної

політики, які безпосередньо впливають на умови ведення бізнесу. Зокрема, важливе значення мають міжнародні угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами, які визначають можливості доступу продукції на зовнішні ринки та умови імпорто-експортних операцій. Не менш суттєвим чинником є протекціоністська митна політика, спрямована на захист національного виробника або обмеження діяльності суб'єктів із третіх країн, що впливає на конкурентне середовище галузі. Вагому роль відіграють нормативно-правові акти центральних і місцевих органів влади, які регулюють господарську діяльність, визначають правила оподаткування, ліцензування та контролю. Також необхідно враховувати загальний рівень розвитку правового регулювання економіки, ставлення держави та провідних політичних сил до антимонопольного законодавства, а також особливості кредитної політики органів місцевої влади. Додатковими стримуючими факторами можуть виступати обмеження щодо отримання позикових коштів і наймання робочої сили, що безпосередньо впливає на фінансові та кадрові можливості підприємств [30].

До економічних чинників зовнішнього середовища належать макроекономічні показники та тенденції, які визначають загальний стан і перспективи розвитку галузей. Серед них ключовими є динаміка рівня інфляції, коливання валютного курсу, наявність або поглиблення економічного спаду в окремих секторах економіки, а також зміна обсягів бюджетного фінансування, спрямованого на підтримку галузі. В умовах сучасної української економіки ці фактори мають особливе значення, оскільки впливають на купівельну спроможність споживачів, собівартість продукції, інвестиційну активність та фінансову стабільність підприємств [29].

Перед започаткуванням або розширенням діяльності підприємства важливим етапом є аналіз демографічної ситуації, який дозволяє оцінити потенційний попит і сформулювати ефективну ринкову стратегію. Для цього доцільно використовувати статистичні дані щодо вікової структури населення, гендерних характеристик, територіального розподілу, соціального статусу та рівня доходів. Комплексний демографічний аналіз сприяє більш точному визначенню цільової аудиторії,

адаптації асортименту продукції та вибору оптимальних каналів комунікації зі споживачами.

Нормативно-правове середовище України, що регулює створення та функціонування підприємств, упродовж останніх років залишається складним і недостатньо стабільним. Незважаючи на поступові зміни та адаптацію законодавства до європейських стандартів, підприємства часто стикаються з регуляторними бар'єрами, адміністративним навантаженням і обмеженим доступом до фінансової підтримки. За таких умов держава не завжди виступає ефективним стимулятором розвитку підприємницької діяльності, що негативно впливає на конкурентоспроможність новостворених суб'єктів господарювання. У результаті значна частина підприємств не витримує конкурентного тиску та припиняє свою діяльність на ранніх етапах функціонування.

Таблиця 1.2

Ключові елементи внутрішнього середовища, що визначають конкурентні позиції підприємства

Складові	Характеристика
Ресурсний потенціал	Сукупність основних виробничих фондів, сировинних ресурсів, застосовуваних технологій виробництва та рівень розвитку людського капіталу.
Система обліку	Організація обліку запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва та готової продукції.
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення власних і залучених коштів, рівень доступності фінансових ресурсів.
Маркетингові дослідження	Вивчення потреб і можливостей споживачів, оцінка рівня задоволеності попиту, аналіз ємності та динаміки ринку.
Система постачання	Надійність і безперебійність поставок, дотримання строків, здатність до швидкої адаптації та переорієнтації на альтернативні види сировини.
Логістика та збутова діяльність	Сформованість каналів розподілу, наявність власної або партнерської торговельної мережі, рівень витрат на збут.
Інформаційні ресурси	Наявність інформаційних баз даних, рівень їх актуалізації та використання у процесі прийняття управлінських рішень.
Місцезнаходження підприємства	Розвиненість інфраструктури, доступність сировинних ресурсів, територіальна наближеність до постачальників і ринків збуту.
Організаційна структура	Ефективність системи управління, відповідність організаційної структури цілям діяльності підприємства, оперативність передачі управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

Далі доцільно перейти до аналізу внутрішніх чинників підприємства, які безпосередньо формують його конкурентний потенціал і визначають здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Узагальнені характеристики основних внутрішніх чинників конкурентоспроможності наведено у таблиці 1.2.

Окрім зовнішніх і внутрішніх чинників, у науковій літературі виокремлюють також структурні фактори, які відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. До цієї групи належать чітке визначення місії підприємства, раціональна організаційна структура управління, обрана концепція господарської діяльності, система підбору та розвитку персоналу, а також ефективна управлінська база. Саме структурні фактори забезпечують узгодженість стратегічних і оперативних рішень та створюють основу для стабільного функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що внутрішні та зовнішні чинники є ключовими передумовами формування ефективної діяльності підприємства. Якщо вплив на зовнішні чинники є обмеженим і здебільшого не піддається прямому управлінню, то внутрішні фактори повністю залежать від управлінських рішень керівництва. Саме тому підприємцю необхідно системно аналізувати кожен із чинників внутрішнього середовища, виявляти резерви підвищення ефективності та формувати найбільш сприятливі умови для розвитку підприємства і зміцнення його ринкових позицій.

Важливою умовою забезпечення життєздатності та стійкої конкурентоспроможності підприємства є наявність і розвиток конкурентних переваг. На думку Доц Д. Ю. та Ліпінського В. М., конкурентні переваги являють собою унікальні матеріальні й нематеріальні активи, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі напрями діяльності, що забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги проявляються тоді, коли підприємство здатне досягати рівня рентабельності, вищого за середньогалузевий показник у межах відповідного ринку або сегмента [8]. Таким чином, конкурентні

переваги можна розглядати як специфічні цінності підприємства, що відрізняють його від інших учасників ринку.

У наукових дослідженнях прийнято розрізняти зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги пов'язані з такими характеристиками діяльності підприємства, які формують додаткову цінність для споживачів і сприяють більш повному задоволенню їх потреб. До них належать підвищення якості продукції, розширення асортименту, впровадження акційних і цінових пропозицій, покращення рівня сервісу, надання додаткових послуг, а також застосування інноваційних підходів у роботі. Саме ці елементи конкурентних переваг безпосередньо оцінюються споживачами та впливають на їх вибір.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ефективність організації діяльності підприємства, рівень використання сучасних технологій, налагодженість взаємовідносин із постачальниками, продуктивність праці, якість системи менеджменту та управлінських процесів. Ці переваги формуються всередині підприємства та створюють основу для зниження витрат, підвищення результативності діяльності й забезпечення стабільних конкурентних позицій на ринку.

До типових ознак конкурентних переваг підприємства можна віднести високу якість продукції або послуг, ефективну та впізнавану рекламу, широкий асортимент і наявність додаткових сервісів, привабливий інтер'єр торговельних або виробничих приміщень, зручне місцезнаходження, впровадження новітніх послуг і технологій, гнучку систему знижок, а також високий рівень обслуговування споживачів. Сукупність цих характеристик формує позитивне сприйняття підприємства на ринку та сприяє зміцненню його конкурентних позицій.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним і водночас творчим процесом, який поєднує аналітичні підходи, використання статистичних даних і комплексне дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Такий аналіз дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити потенційні можливості та загрози, а також обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

Сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств в Україні характеризується підвищеним рівнем складності та невизначеності. Це зумовлено нестабільною політичною й економічною ситуацією, наслідками воєнного стану, ціновими та валютними коливаннями, зниженням купівельної спроможності населення та обмеженими можливостями державної підтримки бізнесу. Сукупний вплив цих чинників призводить до скорочення обсягів виробництва, зростання ризиків і ускладнення процесу підтримання конкурентних позицій підприємств на ринку.

У таких умовах керівники підприємств повинні постійно аналізувати весь спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та шукати ефективні інструменти забезпечення конкурентної боротьби. Лише системний підхід до управління конкурентоспроможністю дає змогу підприємствам досягати необхідного рівня рентабельності діяльності та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У наукових дослідженнях конкурентоспроможності підприємств використовується широкий спектр методів стратегічного та економічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити позиції суб'єкта господарювання на ринку, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити перспективи розвитку. До найбільш поширених методів належать SWOT-аналіз, метод комплексного стратегічного аналізу SPACE, метод LOTS, модель накопиченого досвіду, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп, модель БКГ, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матриця «Мак-Кінсі», модель Shell/DPM, модель життєвого циклу продукту, модель Хофера–Шенделя, модель «продукт–ринок» І. Ансоффа, модель життєвого циклу технологій, профіль полярності, а також багатокутник конкурентоспроможності.

Вибір конкретних методів дослідження визначається цілями аналізу, специфікою галузі та особливостями функціонування підприємства. Для подальшого дослідження конкурентоспроможності підприємства у роботі використано SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю «Мак-Кінсі» та метод

багатокутника конкурентоспроможності, що дозволяє поєднати оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища з аналізом стратегічних позицій підприємства.

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного аналізу, який застосовується для систематизації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Сутність методу полягає у виявленні та зіставленні сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Назва методу походить від англійських слів strengths, weaknesses, opportunities та threats, що відповідно означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [15].

Елементи SWOT-аналізу групуються за ознакою належності до внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства. Внутрішні фактори відображають потенціал і проблемні зони підприємства, тоді як зовнішні фактори характеризують умови його функціонування та чинники, що не підлягають безпосередньому управлінському впливу. Особливістю SWOT-аналізу є можливість не лише ідентифікувати зазначені елементи, а й визначити напрями їх використання або нейтралізації у стратегічному управлінні.

Сильні сторони підприємства відображають ті характеристики діяльності, які забезпечують конкурентні переваги та відрізняють підприємство від його основних конкурентів. До них можуть належати ефективна система управління, стабільне фінансове становище, високий рівень якості продукції, налагоджені канали збуту, позитивна ділова репутація та інші внутрішні переваги. Слабкі сторони, у свою чергу, відображають проблемні аспекти діяльності підприємства, які потребують управлінського втручання та можуть обмежувати його конкурентний потенціал. До таких чинників належать фінансові обмеження, недосконалість організаційної структури, низька продуктивність праці, технологічна відсталість або кадрові проблеми [19].

Можливості характеризують потенційні напрями розвитку підприємства, що виникають унаслідок змін зовнішнього середовища та можуть бути використані для зміцнення конкурентних позицій. Виявлення можливостей передбачає систематичний моніторинг ринкових тенденцій, змін у споживчих уподобаннях,

розвитку технологій та регуляторного середовища. Загрози, навпаки, відображають негативні фактори зовнішнього середовища, здатні погіршити результати діяльності підприємства. До них належать політична та економічна нестабільність, інфляційні процеси, посилення конкуренції, зміна поведінки споживачів, розрив партнерських відносин, демографічні зрушення та інші ризики.

Однією з переваг SWOT-аналізу є його універсальність і гнучкість, що дозволяє застосовувати метод у різних сферах діяльності та на різних рівнях управління. SWOT-аналіз може використовуватися як для оперативної оцінки поточного стану підприємства, так і для формування довгострокових стратегічних рішень. Метод сприяє систематизації інформації, логічному узгодженню взаємозв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами та обґрунтуванню управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних переваг і мінімізацію загроз [6].

Процес проведення SWOT-аналізу доцільно розпочинати з дослідження зовнішнього середовища підприємства, зокрема макросередовища, конкурентів, постачальників, споживачів, посередників і контактних аудиторій. На цьому етапі визначаються ключові можливості та загрози, оцінюється їх значимість за бальною шкалою та ймовірність реалізації. Загальна оцінка кожного фактору розраховується як добуток його значимості та ймовірності прояву, після чого здійснюється підсумовування отриманих значень окремо за можливостями та загрозами.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища підприємства, який передбачає оцінювання управлінської системи, маркетингової діяльності, фінансового стану, матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та місця розташування підприємства. На основі експертних оцінок визначаються сильні та слабкі сторони, розраховується їх зважена оцінка з урахуванням значимості кожного показника. Підсумкові значення за внутрішніми і зовнішніми факторами дозволяють визначити стратегічну позицію підприємства у відповідному квадранті SWOT-матриці, що є підґрунтям для формування подальших стратегічних рішень (рис. 1.1).

		П>С	С>П
М>З		Стратегія "Максі-Максі" I	Стратегія "Міні-Максі" II
З>М		Стратегія "Максі-Міні" III	Стратегія "Міні-Міні" IV

Рис. 1.1. Матриця SWOT-аналізу

Рисунок 1.1 ілюструє матрицю SWOT-аналізу, яка є одним із базових інструментів стратегічного аналізу та використовується для комплексної оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [9]. У межах SWOT-аналізу застосовуються такі умовні позначення: П – переваги підприємства, С – слабкі сторони, М – можливості зовнішнього середовища, З – загрози зовнішнього середовища.

Матриця SWOT-аналізу структурно складається з чотирьох квадрантів, що формуються на перетині внутрішніх та зовнішніх факторів. У результаті такого поєднання виокремлюються чотири аналітичні поля, які слугують основою для подальшого стратегічного обґрунтування. До них належать поле ПМ, яке відображає взаємодію переваг підприємства з ринковими можливостями; поле СМ, що характеризує співвідношення слабких сторін підприємства та можливостей зовнішнього середовища; поле ЗП, яке поєднує зовнішні загрози з наявними перевагами підприємства; а також поле ЗС, що відображає поєднання загроз і слабких сторін.

Комбінація окремих елементів SWOT-аналізу формує відповідні стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Так, поєднання можливостей зовнішнього середовища із сильними сторонами підприємства формує стратегію розвитку, орієнтовану на активне зростання та зміцнення конкурентних позицій. Комбінація можливостей і слабких сторін визначає стратегію внутрішніх перетворень, спрямовану на усунення внутрішніх недоліків з метою використання сприятливих ринкових умов. Поєднання загроз із слабкими сторонами розглядається як

обмежувальний сценарій стратегічного розвитку, що потребує реструктуризації або захисних заходів. Водночас комбінація загроз і сильних сторін формує стратегію потенційних переваг, яка передбачає використання внутрішнього потенціалу підприємства для нейтралізації негативного впливу зовнішнього середовища.

Другим методом, використаним у дослідженні конкурентоспроможності підприємства, є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив ключових макрофакторів на умови функціонування бізнесу. Даний інструмент забезпечує системне дослідження політичного середовища, економічних умов, соціальних процесів та рівня технологічного розвитку, що формують зовнішні обмеження й можливості для підприємства. Доцільність використання PEST-аналізу зумовлена тим, що він є важливим елементом управління ризиками та розроблення стратегічних рішень і рекомендований до включення у бізнес-плани як доповнення до SWOT-аналізу [27]. Застосування PEST-аналізу дозволяє поглибити розуміння причинно-наслідкових зв'язків між зовнішнім середовищем і результатами діяльності підприємства.

Для підвищення аналітичної цінності PEST-аналіз доцільно використовувати у взаємозв'язку зі SWOT-аналізом, що дає змогу трансформувати виявлені макроекономічні чинники у конкретні можливості або загрози для підприємства та врахувати їх під час формування стратегічних альтернатив.

Наступним методом дослідження конкурентоспроможності підприємства є матриця «Мак-Кінсі», яка застосовується для оцінювання стратегічних позицій підприємства з урахуванням привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності. На першому етапі методу визначаються ключові показники за двома базовими факторами – «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність підприємства» – з урахуванням специфіки його діяльності. Для кожного показника встановлюються коефіцієнти вагомості, при цьому сумарна вага показників у межах кожного фактору приймається рівною одиниці. Значення коефіцієнтів вагомості визначаються залежно від сили впливу відповідного показника на формування загального рівня фактору та можуть змінюватися в межах від 0,01 до 0,99 [21].

Наступним етапом є ранжування показників за шкалою від 1 до 5 залежно від рівня їх прояву. Загальна оцінка кожного показника розраховується шляхом множення його рангу на відповідний коефіцієнт вагомості, після чого визначається інтегральне значення для кожного з двох факторів. Завершальним етапом методу є побудова матриці «Мак-Кінсі» та визначення рекомендованих стратегій для окремих стратегічних позицій підприємства, що відображено в таблиці 1.3.

Застосування методу «Мак-Кінсі» дозволяє здійснити поглиблений стратегічний аналіз, визначити альтернативні напрями розвитку підприємства та окреслити пріоритетні ринкові сегменти, інвестування в які сприятиме підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3

Ключові елементи внутрішнього середовища, що визначають конкурентні позиції підприємства

Привабливість ринку / Конкурентоспроможність СГП	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація на підтриманні конкурентних переваг, значні інвестиції, розширення виробництва.	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук напрямів формування лідируючих конкурентних переваг.	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук шляхів подолання слабких позицій, елімінація нерентабельних напрямів.
Середня	Стратегія розвитку: інвестування у найбільш прибуткові сегменти, підвищення прибутковості за рахунок ефекту масштабу.	Стратегія вибіркового розвитку: пошук конкурентних переваг, інвестування у сегменти з високою прибутковістю та низьким рівнем ризику.	Стратегія збору урожаю: зменшення інвестицій, отримання короткострокових вигод без значного ризику.
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на найбільш привабливих сегментах.	Стратегія збору урожаю: короткострокова орієнтація, мінімізація капіталовкладень.	Стратегія елімінації: припинення інвестування та вихід із збиткових напрямів діяльності.

Четвертим методом, використаним для аналізу конкурентоспроможності підприємства, є метод багатокутника конкурентоспроможності, який належить до групи графічно-аналітичних інструментів стратегічного аналізу. Даний метод дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентних позицій підприємства відносно основних конкурентів за сукупністю ключових критеріїв.

На першому етапі застосування методу визначаються основні критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які мають найбільший вплив на результати його діяльності та сприйняття з боку споживачів. Вибір критеріїв здійснюється з урахуванням специфіки галузі та особливостей функціонування досліджуваного підприємства. Наступним етапом є ідентифікація головних конкурентів на відповідному ринку та формування порівняльної бази аналізу.

Подальше дослідження передбачає збирання й узагальнення інформації щодо діяльності конкурентів, зокрема аналіз фінансової та нефінансової звітності, вивчення відгуків споживачів, оцінку маркетингової та рекламної активності, а також результати опитувань або експертних оцінок. Отримані дані систематизуються у вигляді аналітичної таблиці, яка слугує основою для подальшої візуалізації результатів.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності здійснюється шляхом формування координатної системи, у якій кожному обраному критерію відповідає окрема вісь. Кожна вісь поділяється на однакову кількість інтервалів, що відповідають шкалі оцінювання, найчастіше десятибальній. Початок координат відображає мінімальне значення показника, тоді як максимальна точка на осі відповідає найвищому рівню оцінки. Для кожного підприємства на відповідних осях відкладаються значення за всіма критеріями, після чого отримані точки з'єднуються між собою, формуючи багатокутник конкурентоспроможності [31].

У результаті побудови багатокутників для досліджуваного підприємства та його конкурентів стає можливим наочне порівняння їх конкурентних позицій. Площа та форма багатокутника відображають відносний рівень конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи виявити його сильні та слабкі сторони у порівнянні з іншими учасниками ринку. Метод багатокутника

конкурентоспроможності є ефективним інструментом візуалізації результатів аналізу та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Разом з тим, недоліком даного методу є його певна умовність, оскільки результати аналізу значною мірою залежать від обраних критеріїв, суб'єктивності експертних оцінок та якості вихідної інформації.

Незважаючи на це, у поєднанні з іншими методами стратегічного аналізу метод багатокутника конкурентоспроможності забезпечує комплексне бачення конкурентного становища підприємства.

Отже, виходячи з проведеного теоретико-методичного аналізу, можна стверджувати, що поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» є взаємопов'язаними економічними категоріями, які відображають здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкового суперництва. Їх сутність полягає у вмінні підприємств адаптуватися до змін попиту, технологічних трансформацій та зростаючої кількості конкурентів, забезпечуючи при цьому стабільність результатів діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Встановлено, що формування та підтримання конкурентоспроможності підприємства залежить від сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Зовнішні чинники визначають загальні умови господарювання та рівень ринкових ризиків, тоді як внутрішні фактори безпосередньо формуються системою управління підприємством і можуть бути об'єктом цілеспрямованого регулювання. Саме ефективне використання внутрішнього потенціалу дозволяє підприємству компенсувати негативний вплив зовнішнього середовища та посилювати власні конкурентні позиції.

Підтримання належного рівня конкурентоспроможності є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, збереження його ринкових позицій та підвищення здатності задовольняти потреби споживачів.

З цією метою підприємствам доцільно систематично здійснювати контроль якості продукції або послуг, оперативно реагувати на зміни споживчих вимог, виявляти сильні та слабкі сторони власної діяльності, а також проводити постійний моніторинг конкурентного середовища. Важливого значення набувають заходи

щодо вдосконалення асортиментної політики, оптимізації цінових рішень, активізації маркетингових комунікацій та розширення спектра додаткових послуг, що формують додаткову цінність для споживачів.

З огляду на складність та багатогранність процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємств, у роботі доцільно використовувати сукупність взаємодоповнювальних методів аналізу. Для подальшого дослідження конкурентоспроможності підприємства обрано SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод «Мак-Кінсі» та метод багатокутника конкурентоспроможності, які дозволяють комплексно оцінити вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, виявити стратегічні можливості та загрози, а також обґрунтувати напрями підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «*»**

2.1. Аналітичне дослідження ринкового середовища функціонування підприємства

Виноробна галузь України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених воєнним станом, структурними змінами економіки та переорієнтацією внутрішнього ринку, продовжує функціонувати та поступово адаптуватися до нових викликів. Попри суттєві втрати виробничих потужностей у південних регіонах, логістичні ускладнення та зниження платоспроможного попиту населення, галузь демонструє здатність до трансформації, зокрема за рахунок розвитку малих і середніх виноробних господарств, диверсифікації асортименту та орієнтації на локального споживача.

Станом на 2024 рік в Україні офіційно функціонує близько 70–75 підприємств, що здійснюють виробництво виноградних вин, з урахуванням релокації окремих виробництв та тимчасового призупинення діяльності частини суб'єктів господарювання. Загальна площа виноградників становить близько 40 тис. га, з яких приблизно 25 тис. га використовуються безпосередньо для виноробного виробництва. У порівнянні з довоєнним періодом, структура галузі зазнала змін, однак виробничий потенціал зберігається за рахунок центральних і західних регіонів країни, де виноградарство набуває нових форм розвитку.

На українському ринку вина представлені як великі промислові виробники, так і малі крафтові виноробні сімейного типу. До найбільш відомих вітчизняних виробників належать виноробні «Beykush Winery», «Шабо», «Inkerman», виноробне господарство князя Трубецького, «VINARIA», «Винхол Оксамитне», «Вина Гулієвих», сімейна виноробня «Father's Wine», «V.Petrov», «Колоніст», «Edem Resort Winery», виноробний комплекс «Шато Чизай», а також АТ «Коблево». Водночас за останні роки спостерігається зростання кількості невеликих виробництв, орієнтованих на локальні ринки та нішеві сегменти споживання.

Незважаючи на достатньо високі якісні та смакові характеристики вітчизняної продукції, українські вина продовжують поступатися іноземним

торговельним маркам за рівнем впізнаваності та довіри з боку споживачів. Значна частина споживачів надає перевагу імпортним винам, що обумовлено сформованими споживчими стереотипами, маркетинговою активністю іноземних виробників та недостатньою промоційною підтримкою українських торговельних марок.

Кількість зайнятих працівників у виноробній галузі зазнала скорочення впродовж останніх років. Якщо у 2019 році в галузі було зайнято близько 3150 осіб, то станом на 2024 рік цей показник залишається нижчим за довоєнний рівень, що пов'язано з міграційними процесами, мобілізаційними обмеженнями та оптимізацією виробничих процесів. Водночас підприємства галузі поступово впроваджують сучасні технології та автоматизацію, що дозволяє компенсувати дефіцит трудових ресурсів.

Отже, виноробна галузь України у 2024 році функціонує в умовах підвищеної невизначеності, проте зберігає потенціал для подальшого розвитку. Актуальними напрямками підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виноробних підприємств залишаються формування сильних торговельних марок, активізація маркетингових комунікацій, розширення асортименту, а також орієнтація на внутрішній ринок і поступова інтеграція у європейський винний простір.

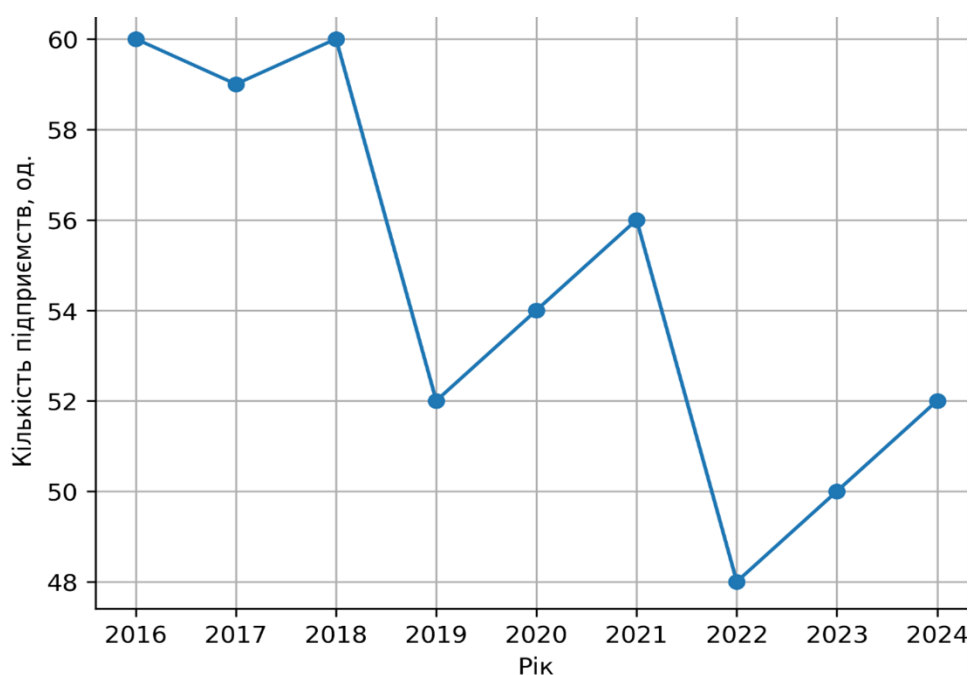


Рис. 2.1. Кількість підприємств, що займаються виробництвом виноградарських вин в Україні у 2016-2024 роках

Дані рисунку 2.1. відображають динаміку кількості виноробних підприємств в Україні у період 2016-2024 років. Після відносно стабільного розвитку галузі у 2016-2018 роках спостерігається скорочення кількості суб'єктів господарювання у 2019 році, що було зумовлено загальнооекономічними чинниками. У 2022 році різке зменшення кількості підприємств пов'язане з повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, тимчасовою окупацією частини виноробних регіонів та релокацією виробництв. У 2023-2024 роках простежується поступова стабілізація та часткове відновлення галузі, що відбувається за рахунок адаптації підприємств до нових умов функціонування, розвитку малих і крафтових виноробних господарств та переорієнтації на внутрішній ринок.

Отже, починаючи з 2019 року в Україні сформувалася тенденція до скорочення кількості підприємств, що спеціалізуються на виробництві виноградних вин. У цей період негативний вплив мали загальнооекономічні чинники, зниження платоспроможного попиту та посилення конкурентного тиску з боку імпортової продукції. У 2020-2021 роках зазначена тенденція зберігалася, що було зумовлено уповільненням ділової активності, ускладненням доступу до фінансових ресурсів та нестабільністю зовнішнього середовища.

Починаючи з 2022 року, ситуація у виноробній галузі суттєво ускладнилася внаслідок повномасштабної війни, тимчасової окупації окремих виноробних регіонів, порушення логістичних ланцюгів та зростання виробничих витрат. Це призвело до призупинення діяльності частини підприємств, релокації виробництв і скорочення обсягів випуску продукції. Водночас у 2023-2024 роках спостерігається поступова стабілізація галузі, що пов'язано з адаптацією підприємств до умов воєнного стану, переорієнтацією на внутрішній ринок та розвитком малих і крафтових виноробних господарств.

Скорочення кількості підприємств безпосередньо вплинуло і на зайнятість у галузі. Упродовж 2019-2024 років чисельність працівників, залучених до виробництва виноградних вин, зменшилася внаслідок оптимізації виробничих процесів, автоматизації окремих операцій, а також міграційних і мобілізаційних чинників. Водночас сучасні підприємства дедалі частіше орієнтуються на

підвищення продуктивності праці та використання інноваційних технологій як інструменту збереження конкурентоспроможності.

Щодо зовнішньоекономічної діяльності, то у 2019 році експорт українських вин становив близько 4,5 млн дол. США, тоді як імпорт перевищував 3,3 млн дол. США. У подальші роки структура ринку зазнала змін: у 2020-2021 роках спостерігалось зростання імпорту виноградних вин, що було зумовлено активною присутністю іноземної продукції на внутрішньому ринку та збереженням споживчої орієнтації на європейські вина. У 2022-2024 роках обсяги імпорту залишаються суттєвими, незважаючи на загальне скорочення споживання, що посилює конкурентний тиск на вітчизняних виробників.

Основними країнами-експортерами вина в Україну упродовж останніх років залишаються Італія, Франція та Німеччина, продукція яких характеризується високою впізнаваністю та стабільним попитом серед українських споживачів. Водночас експорт українських вин у 2023-2024 роках має обмежений характер і зосереджується переважно на окремих нішевих ринках країн Європи та Північної Америки, що свідчить про наявність потенціалу для розширення зовнішніх ринків збуту за умови активізації маркетингових зусиль.

Таким чином, у 2019-2024 роках виноробна галузь України функціонує в умовах підвищеної нестабільності та посиленого конкурентного тиску. Це актуалізує необхідність глибокого аналізу ринкового середовища, пошуку ефективних стратегій розвитку та формування стійких конкурентних переваг для вітчизняних виноробних підприємств.

Аналізуючи дані, наведені на рисунку 2.2., можна відзначити, що починаючи з 2019 року в Україні сформувалася тенденція до зниження обсягів виробництва виноградних вин. У 2019 році обсяги виробленої продукції скоротилися порівняно з 2018 роком, що стало наслідком загальноекономічних труднощів та зниження ділової активності у галузі. У 2020-2021 роках спад виробництва зберігався, що свідчить про структурні проблеми виноробної галузі та обмежені можливості підприємств щодо нарощування виробничих обсягів.

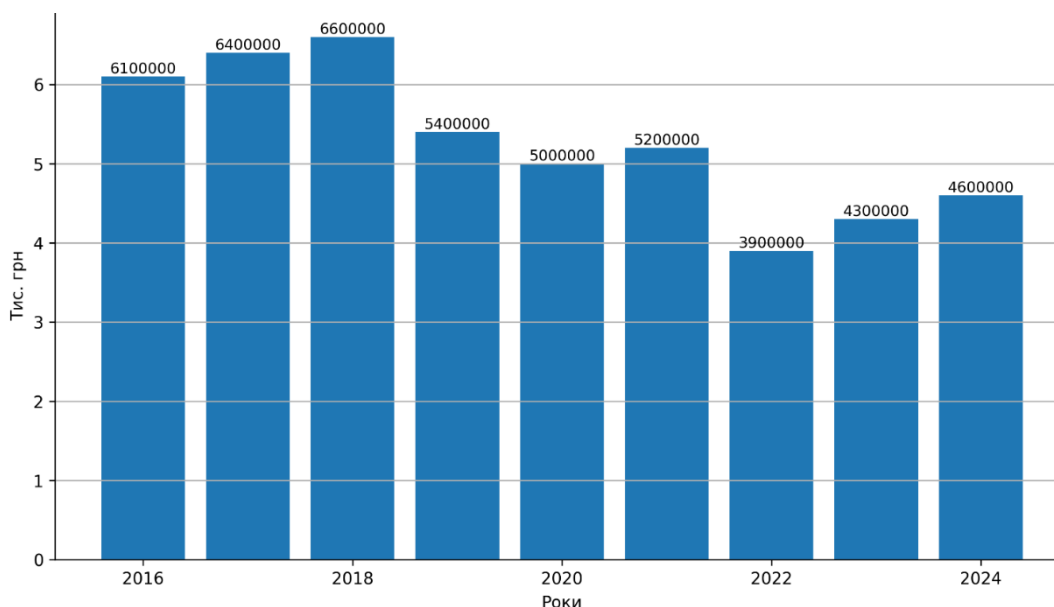


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва винограджних вин в Україні у 2016-2024 р.

Найбільш суттєве скорочення обсягів виробництва спостерігалось у 2022 році, що пов'язано з повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, втратою частини виробничих потужностей та ускладненням доступу до сировинних ресурсів. У 2023-2024 роках простежується поступове відновлення обсягів виробництва винної продукції, однак їх рівень залишається нижчим порівняно з докризовим періодом, що свідчить про тривалий характер адаптації галузі до нових умов функціонування.

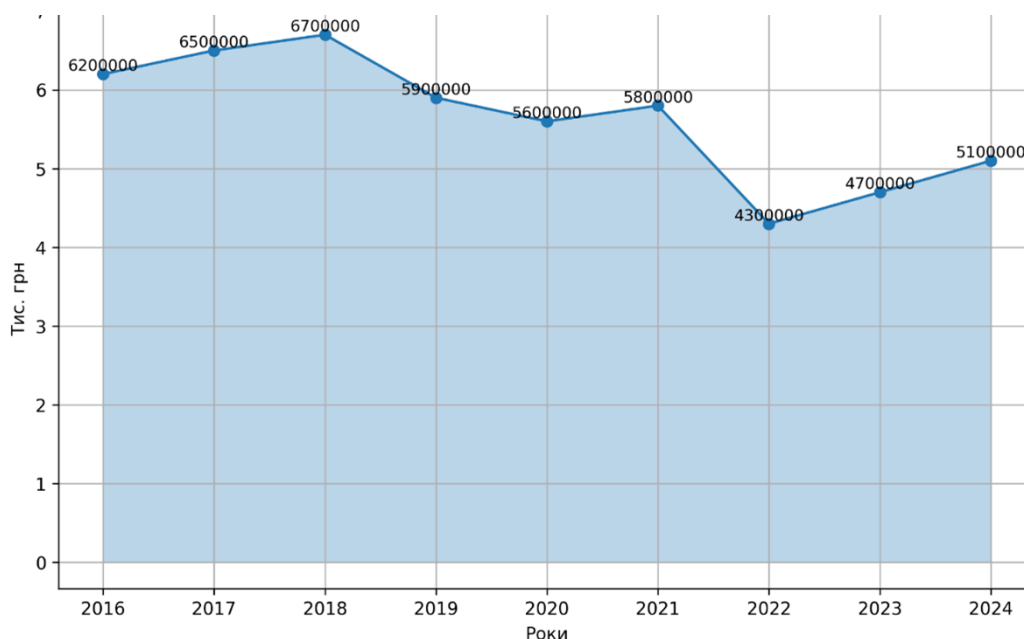


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізованої продукції (винограджних вин) в Україні за період 2016-2024 років

Обсяги реалізованої винної продукції в Україні за останні роки наведено на рисунку 2.3. Аналіз динаміки реалізації свідчить про те, що після 2018 року обсяги продажу винної продукції зазнали істотного скорочення. Особливо відчутним спад був у 2022 році, коли зниження купівельної спроможності населення, міграційні процеси та зміна споживчих пріоритетів негативно вплинули на внутрішній ринок.

У 2023-2024 роках спостерігається часткова стабілізація обсягів реалізації винної продукції, однак показники залишаються нестійкими та значною мірою залежать від загального економічного стану країни, рівня доходів населення та конкурентного тиску з боку імпоротної продукції. Це підтверджує необхідність посилення маркетингових заходів, диверсифікації каналів збуту та формування стійких конкурентних переваг вітчизняних виноробних підприємств.

В Україні цінова ситуація на ринку виноробної продукції характеризується високим рівнем мінливості, що зумовлено нестабільністю макроекономічного та політичного середовища. Впродовж останніх років на формування цінової політики підприємств суттєво впливають інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання собівартості виробництва та логістичних витрат, а також загальні наслідки воєнного стану для національної економіки.

Одним із ключових чинників, що безпосередньо впливає на рівень цін у виноробній галузі, є динаміка курсу іноземних валют, зокрема долара США та євро. Коливання валютного курсу особливо відчутні для підприємств, які використовують імпортну сировину, комплектуючі матеріали, пляшки, корки, етикетки або співпрацюють з іноземними постачальниками. У таких умовах зростання валютного курсу призводить до підвищення витрат виробництва, що, відповідно, трансформується у зростання відпускних та роздрібних цін на винну продукцію.

Крім валютного чинника, на цінову політику столових вин в Україні у 2020-2024 роках суттєво вплинули зміни у податковому навантаженні, зростання вартості енергоресурсів, підвищення заробітної плати та дефіцит окремих ресурсів.

У сукупності це зумовило перегляд цінових стратегій більшістю вітчизняних виноробних підприємств, які були змушені адаптуватися до зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції з боку імпоротної продукції.

З метою оцінювання динаміки та характеру змін цінової політики проведемо аналіз рівня цін на столові вина в Україні за 2023-2024 роки, результати якого наведено на рисунках 2.4. та 2.5.

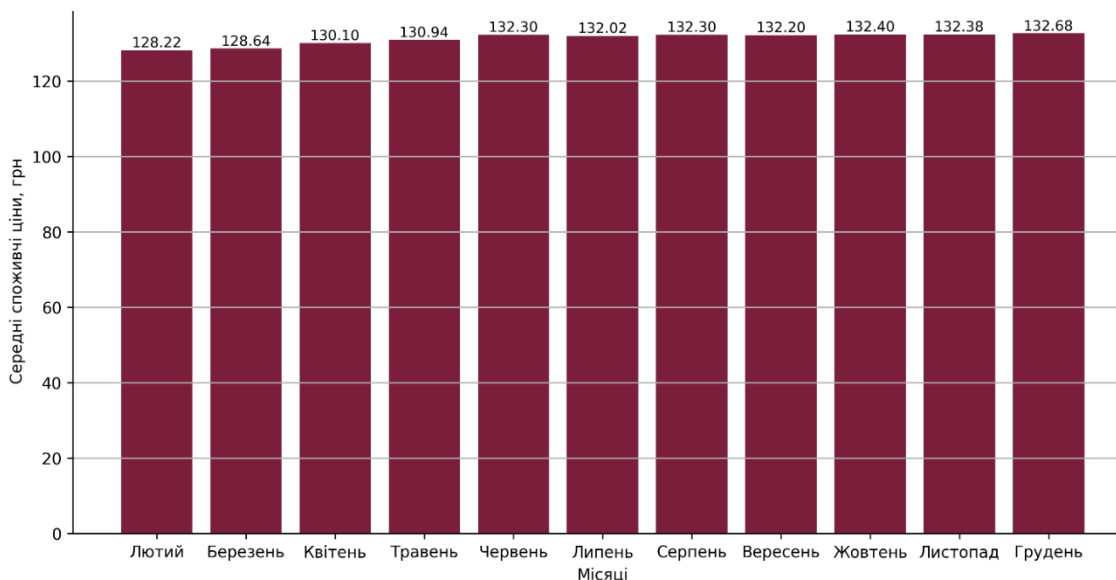


Рис. 2.4. Динаміка рівня середніх споживчих цін на столові вина в Україні (2023)

З метою поглиблення аналітичної частини дослідження доцільно здійснити також порівняльний аналіз середніх споживчих цін на столові вина у 2024 році, результати якого наведено у рисунку 2.5. Дослідження динаміки цін у зазначений період дає змогу виявити ключові тенденції ціноутворення та визначити чинники, що зумовили їх зміну в умовах сучасного економічного середовища.

Підвищення рівня споживчих цін на винну продукцію у 2024 році було зумовлене комплексом макроекономічних, галузевих та інституційних факторів. Насамперед, визначальний вплив мало зростання виробничих витрат, зокрема подорожчання енергоносіїв, логістичних послуг, пакувальних матеріалів та сировини. Значну роль відіграли валютні коливання, оскільки частина складових виробничого процесу має імпортне походження, що робить цінову політику підприємств чутливою до змін курсу іноземних валют.

Крім того, у 2024 році на формування цін вплинули наслідки воєнного стану, зокрема порушення ланцюгів постачання, дефіцит трудових ресурсів, зростання витрат на безпеку та адаптацію бізнес-процесів. В умовах обмеженого

внутрішнього попиту виробники були змушені коригувати цінові стратегії з метою компенсації зростаючих витрат та збереження фінансової стійкості підприємств.

Отже, аналіз середніх споживчих цін на столові вина у 2024 році свідчить про збереження тенденції до їх підвищення, що є логічною реакцією виноробних підприємств на зміну макроекономічних умов, посилення ризиків та загальне ускладнення середовища функціонування галузі.

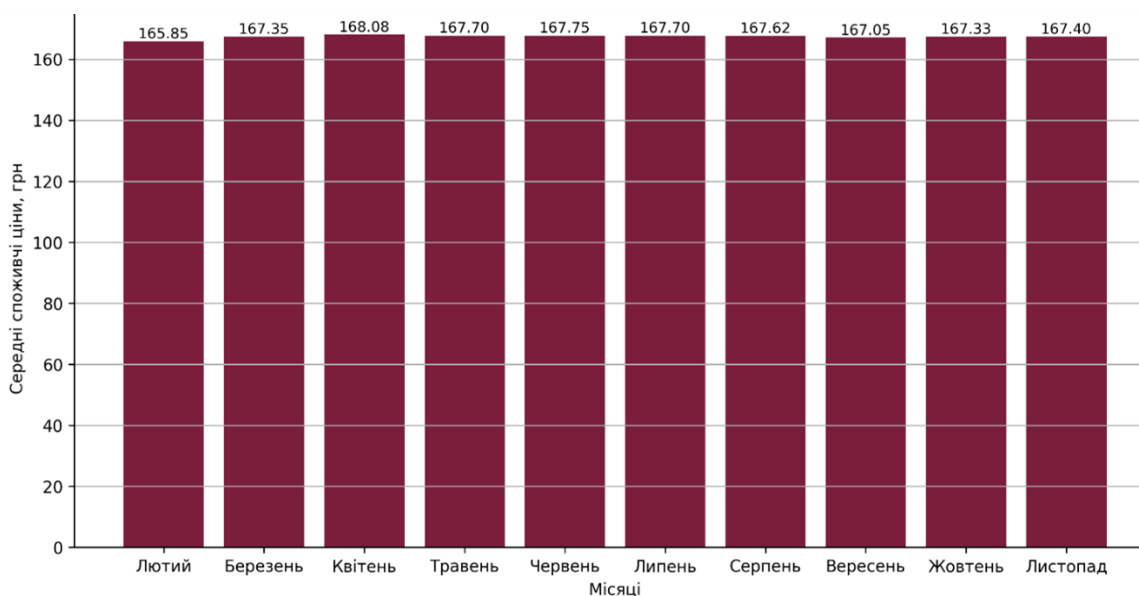


Рис. 2.5. Динаміка рівня середніх споживчих цін на столові вина в Україні (2024)

Отже, у цілому ціновий рівень на вітчизняні вина залишається нижчим порівняно з продукцією іноземних торговельних марок, що формує для українських виробників певну конкурентну перевагу на внутрішньому ринку. Упродовж березня, квітня, травня, червня, липня, серпня та листопада 2024 року спостерігалось зростання середніх споживчих цін на столові вина у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, що зумовлено впливом інфляційних процесів, підвищенням виробничих і логістичних витрат, а також адаптацією підприємств до умов воєнного стану.

Разом із тим, проведений аналіз ринку українських вин свідчить про те, що за якісними та смаковими характеристиками вітчизняна продукція здатна конкурувати з іноземними виробниками. Українські виноробні підприємства поступово підвищують рівень технологічного оснащення, розширюють асортимент

та впроваджують сучасні маркетингові інструменти з метою формування позитивного іміджу на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Важливо відзначити, що порівняно з країнами Європейського Союзу ціни на українські вина залишаються відносно доступними для споживачів, що створює додаткові передумови для зростання внутрішнього попиту та посилення експортного потенціалу галузі. За умови подальшої активізації промоційної діяльності та підтримки якості продукції українські вина мають реальні можливості зміцнити свої позиції як на національному, так і на міжнародному ринках.

2.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «*»**

ТОВ «***» («WDS», «***») є спеціалізованим підприємством, що здійснює посередницьку діяльність у сфері імпорту, дистрибуції та просування виноробної продукції на ринку України. Підприємство розпочало свою діяльність у 2017 році та за період функціонування сформувало стабільні позиції у сегменті якісних та нішевих вин, орієнтованих на вимогливого споживача.

Винна продукція, що реалізується підприємством, виробляється у таких країнах, як Грузія, Україна, Німеччина та Словенія. Асортимент формується на основі ретельного експертного відбору, який здійснюється командою професійних сомельє та винних експертів компанії. Щорічно представники ТОВ «***» відвідують авторські виноробні господарства та великі винні підприємства у різних виноробних регіонах світу з метою пошуку нових винних концепцій, вивчення сучасних технологій виноградарства та виноробства, а також проведення багаторівневих дегустацій. За результатами таких досліджень до портфеля компанії включаються лише вина, що характеризуються цілісністю стилю, високими органолептичними показниками та відповідністю сучасним трендам світового винного ринку.

Ключовими характеристиками винної продукції та чачі, що реалізуються ТОВ «***», є стабільна якість, автентичність походження та витримана *стилістика*. Значна увага приділяється походженню винограду, методам ферментації та дотриманню традиційних технологій виробництва, зокрема у сегменті грузинських вин.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Лаврська, 01015. Основною місією компанії є ознайомлення українських споживачів із добірними винними позиціями та формування культури споживання якісного вина шляхом виконання ролі професійного провідника у світі сучасного виноробства.

Філософія діяльності ТОВ «***» базується на принципах справедливого відбору та гарантії якості, що забезпечується високим рівнем професійної підготовки команди експертів і підтверджується міжнародним визнанням представлених вин. Продукція компанії неодноразово отримувала високі оцінки на авторитетних міжнародних конкурсах і у спеціалізованих виданнях, зокрема Decanter World Wine Awards, Wine & Spirits Magazine, Wine Enthusiast та International Qvevri Wine Competition.

Основною метою діяльності підприємства є здійснення оптової торгівлі алкогольними напоями на ринку України, зокрема винами та чачею, а також розвиток роздрібних каналів збуту через спеціалізовані магазини, заклади ресторанного господарства та сервіси доставки. Важливим напрямом діяльності компанії є маркетингове просування продукції, яке включає рекламні кампанії, маркетингові комунікації, дослідження ринкової кон'юнктури та аналіз споживчих уподобань і відгуків.

Збут продукції ТОВ «***» зосереджений переважно на внутрішньому ринку України. Водночас компанія працює з виноробними господарствами, продукція яких представлена на міжнародних ринках, проте безпосередня діяльність підприємства спрямована на імпорт, дистрибуцію та просування алкогольних напоїв, насамперед грузинського походження, на території України.

Станом на 2024 рік асортиментний портфель ТОВ «***» включає близько 20 винних брендів, серед яких Terra Initia, Life, Leleka, Dakishvili Family Selection, Kabaj, Royal Racha, The Spirit of Georgia, Mosmieri, Maranuli, Orgo, Vita Vinea, Maisuradze Wines, Danieli, Tevali Old Cellar, Trenz, G.H. von Mumm, Laquai, Hirt-Albrecht, Hoenh, Nicolay. Окрім винної продукції, в асортименті представлена чача бренду Shuchmann.

Увесь асортимент підприємства умовно згрупований у три продуктові лінійки: WDS, Terra Initia та Leleka Wines. Детальна характеристика асортименту вин за такими параметрами, як вінтажність, колір, ароматичний профіль, смакові властивості та рекомендації щодо подачі, наведена у Додатку А.

Асортиментна структура підприємства переважно представлена грузинськими сухими винами, що відповідає актуальним споживчим тенденціям. Водночас упродовж останніх років ТОВ «***» активно розширює сегмент помаранчевих вин, що користуються зростаючим попитом серед поціновувачів нішевої продукції. У 2023-2024 роках підприємство уклало договори з трьома новими постачальниками, що дозволило суттєво збільшити кількість асортиментних позицій та посилити конкурентні позиції на ринку.

Найбільш впізнаваним і комерційно успішним брендом у портфелі підприємства є Terra Initia, який активно просувається за допомогою маркетингових комунікацій. Станом на 2024 рік на українському ринку представлено п'ятнадцять різновидів вин цього бренду, характеристика яких наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика вин бренду «Terra Initia»

Сорт винограду	Регіон	Вінтаж	Колір	Аромат	Смак	Спосіб подачі
1	2	3	4	5	6	7
Khikhvi (сухе вино)						
Khikhvi	Кахетія	2016	Біле (світло-соло-м'ятого)	Акації, жовтої стиглої сливи і білої шовковиці	Відрізняється свіжістю та кислинкою, тонами білої смородини і жовтих фруктів, легкою гіркуватістю і хорошою мінеральною структурою	Поеднується із запеченою рибою і морепродуктами, з молодими і м'якими сирами, а також з овочами гриль.
Rkatsiteli (сухе вино)						
Rkatsiteli	Кварелі Кахеті	2016	Біле (блідолімонний)	Переважають Відтінки стиглої жовтої сливи та ноти білої шовковиці	Свіжий, з добре інтегрованою кислотністю і приємною мінеральною структурою. У тривалому після смаку відчувається пікантна	Поеднується із запеченою рибою, м'ясом свійської птиці та свіжими салатами

продовження таблиці 2.1

Mtsvane (сухе вино)

Mtsvane	Кварелі Кахеті	2016	Біле (блідо- лимонний)	Ноти Цитрусових фруктів і зеленого яблука доповнюють тонкі квіткові ноти акації	Свіжий, зі збалансованою кислотністю, помітною насолотою і м'яким після смаком з приємною гіркуватістю	Поєднується із рибою, птицею та свіжими зеленими салатами
Kisi (сухе)						
Kisi	Кварелі Кахетія	2018	Біле (зелений лимон)	Відтінки тропічних фруктів і стиглої груші, з нотами барбарису та ірису	Гармонійний, зі збалансованою кислотністю і освіжаючим смаком	Добре поєднується з стравами із риби, морепродуктів, з молодими сирами
Tsinandali (сухе)						
Mtsvane Rkatsiteli	Циндалі Кахетія	2017	Біле (блідо- лимонний)	Гармонійно поєднуються квіткові відтінки (акація), ноти вершкового масла і булочки Бріюш	Гармонійний, освіжаючий, з маслянистою текстурою, легкою кислінкою, помірною терпкістю і тривалим після смаком	Поєднується із сирами та стравами з білого м'яса
Rkatsiteli Qvevri (сухе)						
Rkatsiteli	Кахетія	2017	Помаранчеве (бурштин)	Сухофрукти та кедровий горіхів з ванільними та кремовими нотами витримки дуба	На смак добре збалансований, насичений, з відтінками стиглої хурми та пряного зеленого чаю, добре інтегрованою кислотністю	Поєднується зі стравами з м'яса, птиці та риби, овочами на грилі, а також витриманими сирами та теплими салатами
Kisi Qvevri (сухе)						
Kisi	Кахетія	2017	Помаранчеве (бурштин)	Суха диня, жовте яблуко та білий персик з нотками цукатів цитрусових та лугової трави	На смак добре збалансований, з добре інтегрованою кислотністю і тривалим освіжаючим після смаком	Поєднується зі стравами із птиці риби та морепродуктів, а також витриманими сирами, овочами на грилі та салатами
Mtsvane Qvevri (сухе)						
Mtsvane	Кахетія	2017	Помаранчеве (бурштин)	Складний аромат білої айви, стиглої білої вишні та сушених фруктів з ванільними нотками	На смак складний, насичений, з яскраво вираженими тонами спецій, диму та імбирного після смаку	Чудово поєднується з птицею та рибою, із витриманими сирами та теплими салатами.
Banovani (сухе)						
Rkatsiteli Mtsvane	Кахетія	2018	Біле (блідо- лимонний)	Ноти стиглих жовтих фруктів	Ніжний, свіжий, з тропічними фруктовими тонами	Поєднується з десертами

Saperavi (сухе)

Saperavi	Кахетія	2017	Червоне (глибокий рубін)	Аромати стиглої вишні та чорної смородини	Ніжний, з насиченою таніновою структурою	Поєднується з дичиною та смаженим м'ясом
Mukuzani (сухе)						
Saperavi	Мукузани, Кахетія	2017	Червоне (глибокий рубін)	Насичені аромати чорносливу та сушеної вишні	Ніжний, з нотками червоної вишні, з довготривалим після смаком	Поєднується з смаженою яловичиною, бараниною та сирами
Saperavi Qvevri (сухе)						
Saperavi	Кахетія	2017	Червоне (глибокий рубін)	Нотки чорносливу, чорної шовковиці та стиглої вишні з відтінками спецій	Добре збалансоване, насичене, яскраво виражене, з нотами чорної смородини та стійким ягідним після смаком	Поєднується зі стейком, ростбіфом, м'ясом на грилі, свинячими реберцями з ягідним соусом, з витриманими сирами
Banovani (сухе)						
Saperavi Cabernet-Sauvignon	Кахетія	2018	Червоне (глибокий рубін)	Аромати стиглих ягід	Ніжний, з нотками черешні	Поєднується з десертами
Kindzmarauli (напівсолодке)						
Saperavi	Кіндзмараулі Кахетія	2018	Червоне (глибокий рубін)	Інтенсивний смак чорних ягід	Насичений, з нотами стиглих ягід, ванілі та шоколаду	Поєднується з десертами (пудинг, тірамісу, шарлотка, чорнослив в шоколаді) та з фруктовими салатами
Khvanchkara (напівсолодке)						
Aleksandrouli Mujure-tuli	Хванчкара Рача-Лечхумі,	2016	Червоне (глибокий рубін)	Аромати лісових ягід	Ніжний, з нотками червоних ягід і малини	Поєднується з десертами і салатами з фруктів, горіхами і солодкими сирами

Отже, на ринку України станом на 2024 рік представлено п'ятнадцять різновидів вин торговельної марки «Terra Initia», переважну частку яких становлять білі вина. Така структура асортименту відповідає сучасним тенденціям споживчого попиту, орієнтованого на легкі, свіжі та гастрономічно універсальні винні позиції. Близько 87 % продукції бренду належить до сегмента сухих вин, що обумовлено зростаючою зацікавленістю споживачів у натуральних винах із мінімальним вмістом залишкового цукру та вираженим сортовим характером.

Окреме місце в асортименті займають помаранчеві вина, які представлені трьома позиціями. Попри те, що даний сегмент поки залишається нішевим, упродовж останніх років спостерігається поступове зростання зацікавленості з боку споживачів, насамперед серед поціновувачів автентичних та експериментальних вин. Усі вина бренду «Terra Initia» є вінтажними, що підкреслює їхню індивідуальність та дозволяє забезпечити стабільність органолептичних характеристик кожної окремої позиції.

Цінова політика продукції бренду «Terra Initia» формується з урахуванням сегмента середнього цінового рівня та коливається в межах 260-400 грн за пляшку, що робить дану продукцію доступною для широкого кола споживачів і водночас конкурентоспроможною у порівнянні з імпортними аналогами аналогічної якості.

Окрім винної продукції, в асортименті ТОВ «***» представлені два різновиди чачі бренду «Terra Initia», які доповнюють портфель підприємства у сегменті міцних алкогольних напоїв.

Першою позицією є Terra Initia Chacha Gold (країна виробництва – Грузія). Даний напій виготовлений із сорту винограду Сапераві та характеризується складним і насиченим ароматичним профілем, у якому домінують ноти виноградної кісточки, паленої карамелі, перестиглого інжиру та родзинок з медово-квітковими відтінками. Смак чачі експресивний, структурований, з виразним виноградним тоном та тривалим післясмаком. Напій має золотисто-солом'яний колір і добре поєднується з традиційними стравами грузинської кухні, зокрема хінкалі, сациві, харчо, а також зі стравами близькосхідної, азійської, індійської та української гастрономії.

Другою позицією є Terra Initia Chacha Silver (країна виробництва – Грузія), виготовлена з винограду сорту Сапераві, вирощеного в мікрорегіонах Напареулі та Кіндзмараулі. Чача виробляється методом подвійної дистиляції в мідному кубі з подальшою холодною обробкою, що забезпечує чистоту смаку та виразний автентичний виноградний аромат. Напій має кришталево-прозорий колір, аромат паленої виноградної кісточки з нотами свіжоскошеної люцерни та м'який, маслянистий смак із ніжним вершковим післясмаком. Terra Initia Chacha Silver

традиційно використовується як аперитив і гармонійно поєднується з холодними закусками, соліннями, супами та стравами з м'яса.

Динаміка реалізації продукції ТОВ «***» у розрізі основних асортиментних груп наведена у таблиці 2.2, що дозволяє оцінити зміну попиту та ефективність структури асортименту підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Відхилення		Тенденція
	2023	2024	Абсолютне, +/-	Відносне, %	
Вино	21050,0	23890,0	2840,0	13,5	Зростання
Чача	3650,0	3920,0	270,0	7,4	Зростання
Фірмові пакети	420,0	610,0	190,0	45,2	Зростання
Штопори з фірмовим логотипом	260,0	415,0	155,0	59,6	Зростання
Дерев'яні коробки під вино	380,0	560,0	180,0	47,4	Зростання
Разом	25760,0	29395,0	3635,0	14,1	Позитивна динаміка

Отже, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загальний обсяг реалізації винної продукції зріс на 2 840,0 тис. грн, що вказує на підвищення попиту, ефективніші канали збуту та посилення ринкових позицій підприємства в умовах конкурентного середовища. Позитивні зміни спостерігаються також у сегменті супутніх товарів, що підтверджує доцільність диверсифікації асортименту та орієнтації на комплексне задоволення потреб споживачів.

Водночас реалізація чачі, незважаючи на загальну тенденцію до зростання, демонструє менш динамічні темпи приросту, що потребує додаткової уваги з боку керівництва підприємства. Це може бути пов'язано зі специфікою споживчого попиту, сезонністю або необхідністю активнішої маркетингової підтримки даної товарної групи. У зв'язку з цим доцільним є перегляд інструментів просування, цінових пропозицій та позиціонування чачі в асортиментній політиці підприємства. Для поглибленої оцінки змін у товарній політиці та визначення структурних

зрушень у складі асортименту доцільно проаналізувати динаміку структури асортименту продукції, що представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %	Тенденція
	2023	2024	2023	2024		
Вино	21050,0	23890,0	77,6	78,8	1,2	Зростання
Чача	3650,0	3920,0	13,4	12,9	-0,5	Зростання
Фірмові пакети	420,0	610,0	1,5	2,0	0,5	Зростання
Штопори з фірмовим логотипом	260,0	415,0	1,0	1,4	0,4	Зростання
Дерев'яні коробки під вино	380,0	560,0	1,4	1,9	0,5	Зростання
Разом	25760,0	29395,0	100	100	-	Позитивна структура

Аналізуючи показники таблиці 2.4, можна констатувати, що у 2024 році фінансові результати діяльності ТОВ «***» суттєво покращилися порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2024 році зріс на 2 840,0 тис. грн, що є результатом розширення асортименту, активізації збутової діяльності та зростання впізнаваності торговельних марок компанії на українському ринку.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності компанії «*»**

Показники	Одиниці виміру	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Обсяг реалізації продукції	пл.	57 978,0	64 875,0	6 897,0	11,9
Обсяг реалізації продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн	15 654,0	18 165,0	2 511,0	16,0
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	14 971,3	16 888,6	1 917,3	12,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6 346,0	7 010,1	664,1	10,5
Адміністративні витрати	тис. грн.	2 788,4	3 315,1	526,7	18,9
Витрати на збут	тис. грн.	4 507,6	4 972,6	465,0	10,3
Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	13 642,0	15 297,8	1 655,8	12,1
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1 329,3	1 590,8	261,5	19,7
Чистий прибуток	тис. грн.	1 063,4	1 288,5	225,1	21,2
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	коп.	91,1	90,6	-0,5	-0,6
Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,1	7,6	0,5	-
Рентабельність продукції	%	9,7	10,4	0,7	-

Водночас, собівартість реалізованої продукції зросла на 1 320,0 тис. грн, що обумовлено підвищенням закупівельних цін, зростанням логістичних витрат, впливом інфляційних процесів та коливанням валютного курсу у 2023-2024 роках. Поряд із цим спостерігається загальне зростання витрат підприємства, зокрема:

- повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 2 110,0 тис. грн, що є наслідком активнішої операційної діяльності;
- витрати на збут зросли на 690,0 тис. грн, що пов'язано з посиленням комунікацій, розвитком каналів дистрибуції та просуванням брендів;
- адміністративні витрати збільшилися на 540,0 тис. грн, що зумовлено розширенням управлінського апарату, цифровізацією бізнес-процесів та адаптацією підприємства до нових регуляторних вимог.

Попри зростання витрат, основні показники прибутковості підприємства у 2024 році мають чітко виражену позитивну динаміку. Так, прибуток від реалізації продукції збільшився на 730,0 тис. грн, а чистий прибуток – на 615,0 тис. грн, що свідчить про ефективніше управління доходами та витратами.

Важливим позитивним сигналом є те, що витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації у 2024 році зменшилися на 0,7 коп., що характеризує підвищення операційної ефективності діяльності підприємства. Одночасно з цим покращилися показники рентабельності:

- рентабельність діяльності (продажу) зросла на 0,8%;
- рентабельність продукції – на 1,0%, що є результатом оптимізації асортиментної структури та фокусування на маржинальних товарних позиціях.

Оскільки показники рентабельності продукції ТОВ «***» у 2023-2024 роках є додатними та демонструють стійке зростання, можна зробити обґрунтований висновок про прибутковість і фінансову життєздатність підприємства. З урахуванням того, що компанія функціонує на українському ринку з 2017 року, поточні результати свідчать про етап активного розвитку, поступове нарощування конкурентних переваг та адаптацію до сучасних економічних викликів. Загалом діяльність ТОВ «***» у 2024 році можна охарактеризувати як стабільну з тенденцією до подальшого зростання ефективності та зміцнення ринкових позицій.

2.3. Оцінювання комерційної діяльності підприємства та аналіз його конкурентного середовища

ТОВ «***» функціонує як підприємство-посередник, виконуючи роль ключової ланки між виробниками винної продукції та кінцевими споживачами на ринку України. В умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища маркетингові дослідження є однією з базових складових діяльності підприємства, оскільки саме вони забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Для компанії принципово важливим є постійний моніторинг ринкових тенденцій, змін у споживчих уподобаннях, динаміки цін, а також системний аналіз стратегій і поведінки основних конкурентів.

Виноробна галузь в Україні та світі у 2023-2024 роках характеризується активним розвитком і високим рівнем конкурентного тиску. Щороку на ринку з'являються нові бренди, зростає різноманітність асортименту, а споживач стає більш вибагливим до якості, походження та цінового позиціонування продукції. За таких умов підприємствам необхідно не лише залучати нових покупців, але й утримувати наявну споживчу аудиторію, формуючи довіру та лояльність до пропонованого портфеля продукції.

З метою диференціації та ефективного позиціонування ТОВ «***» реалізує асортиментну стратегію, орієнтовану на поєднання вин різних цінових сегментів і стилів. Зокрема, у 2024 році ціновий діапазон продукції коливається від 170 грн за пляшку (український бренд «Leleka») до 3120 грн (преміальні позиції словенського бренду «Kabaj»). Такий підхід дозволяє підприємству охоплювати широку цільову аудиторію – від масового споживача до поціновувачів нішевих і колекційних вин.

Інтенсивність оновлення асортименту підприємства перебуває на високому рівні, що є наслідком активної роботи експертів компанії, які здійснюють пошук перспективних виноробних господарств у різних країнах світу, оцінюють якість продукції та її відповідність запитам українського ринку. У результаті асортимент ТОВ «***» щороку розширюється на декілька нових позицій, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Основними конкурентами ТОВ «***» на українському ринку виступають бренди «Khareba», «Marani», «Dora», «Bugeuli», «Tamada», «Chateau Mukhrani»,

«Ovaluri», більшість з яких представляють грузинські вина. Зазначені бренди характеризуються порівнянними параметрами цінової категорії (у середньому від 250 до 370 грн), подібним асортиментом, стабільною якістю та стандартним об'ємом пляшки 750 мл, що посилює конкурентну боротьбу в даному сегменті.

Одним із ключових гравців ринку є компанія «Марані Україна», заснована у 2009 році, основним видом діяльності якої є імпорт і дистрибуція алкогольної продукції з Грузії. Виноград для виробництва продукції бренду «Marani» вирощується у регіоні Кахетія – історичному центрі грузинського виноробства, що є важливою складовою іміджу та позиціонування бренду. Станом на 2024 рік компанія «Марані Україна» має високий рівень довіри споживачів, широкий асортимент, стабільну якість продукції та займає значну частку ринку алкогольних напоїв на території України.



Рис. 2.6. Еволюція маркування вин бренду «Marani»
Візуальна ідентифікація бренду «Marani» представлена логотипом із

зображенням хлопчика, який несе два глеки з вином, у жовто-червоній кольоровій гамі помірної насиченості. Разом з тим, з точки зору маркетингового сприйняття, дане маркування має обмежений рівень емоційної виразності, назва бренду недостатньо контрастує з фоном, що знижує його візуальну впізнаваність у порівнянні з більш сучасними та мінімалістичними айдентиками конкурентів. Зображення логотипу бренду наведене на рисунку 2.6.

Наступним об'єктом дослідження є бренд Tamada, який посідає помітне місце на ринку грузинських вин і має тривалу історію формування та розвитку. Первинно підприємство функціонувало під назвою Georgian Wines & Spirits Company, заснованою у 1993 році, та спеціалізувалося на виробництві й експорті винної продукції. У процесі багаторічного розвитку, вдосконалення технологій виробництва, підвищення стандартів якості та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках у 2001 році було створено бренд Tamada, орієнтований на чітке позиціонування грузинських вин як носіїв національної культури та традицій.

Виробнича база бренду ґрунтується на виноградниках, середній вік яких становить близько 15 років, що забезпечує стабільність врожаю та збалансовані органолептичні характеристики продукції. Збір винограду здійснюється вручну під постійним контролем виноробів, що дозволяє відбирати лише найякісніші грона та мінімізувати технологічні втрати. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до винної продукції середнього та преміального сегментів і сприяє формуванню довіри споживачів. Асортимент бренду представлений переважно сухими та напівсолодкими винами, які орієнтовані на широку аудиторію та водночас зберігають автентичний характер грузинського виноробства.

Станом на 2024 рік вина бренду Tamada експортуються та успішно реалізуються на низці міжнародних ринків, зокрема в Україні, країнах Балтії, Казахстані, Японії та Китаї. Така географія збуту свідчить про здатність бренду адаптуватися до різних споживчих ринків і конкурувати як у країнах пострадянського простору, так і на ринках Азії, де спостерігається зростання інтересу до вин із вираженою культурною ідентичністю. Український ринок при цьому залишається одним із ключових напрямів збуту продукції бренду.

Семантика назви Tamada має глибоке культурне підґрунтя. У грузинській традиції тамада є шанованим керівником застілля, людиною з високим рівнем культури та авторитету, яка задає тон спілкуванню, виголошує тости та формує атмосферу трапези. Саме ця ідея покладена в основу позиціонування бренду, оскільки споживання вина Tamada асоціюється не лише з напоєм, а й з відчуттям впевненості, поваги до традицій та культури спілкування. Таким чином, бренд апелює до емоційних і символічних цінностей, що є важливим чинником у сучасному маркетингу алкогольної продукції.

Візуальна ідентифікація бренду побудована на культурних та мистецьких кодах. Логотип виконаний у чорно-білій гамі, що забезпечує його стриманість і читабельність. Над назвою бренду розміщено зображення, запозичене з картини «Кутеж п'яти князів» відомого грузинського художника Ніко Піросмані, яке є впізнаваним символом грузинського мистецтва. Таке дизайнерське рішення формує асоціації зі святом, гостинністю та національною автентичністю, створюючи позитивне емоційне сприйняття бренду споживачами (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Маркування вин бренду «Tamada»

Наступним об'єктом дослідження є бренд Khareba, який є одним із впізнаваних представників сучасного грузинського виноробства на міжнародному ринку. Вина цього бренду виготовляються компанією Winery Khareba, заснованою у 2004 році, яка з моменту створення обрала стратегію поєднання традиційних грузинських технологій виноробства з сучасними підходами до виробництва та

управління якістю. Окрім винної продукції, компанія також спеціалізується на виробництві олії з виноградних кісточок, що свідчить про комплексне використання сировини та орієнтацію на безвідходне виробництво.

Станом на 2024 рік Winery Khareba володіє значним земельним банком виноградників загальною площею близько 750 гектарів, які розташовані у ключових виноробних регіонах Грузії, зокрема в Кахеті, Імереті та Лечхумі. Така географічна диверсифікація виноградників дозволяє компанії вирощувати різні сорти винограду з урахуванням кліматичних та ґрунтових особливостей регіонів, що позитивно впливає на різноманітність стилів і смакових характеристик вин бренду.

Виробнича інфраструктура компанії представлена двома виноробними заводами, один з яких розташований в Імеретії, а інший у Кахетії. Це дає змогу оптимізувати логістику, зменшувати витрати на транспортування винограду та забезпечувати контроль якості на всіх етапах виробничого процесу. Окрему роль у формуванні іміджу бренду відіграє відомий винний комплекс у Кварелі, так званий Кварельський тунель, який являє собою унікальне підземне сховище довжиною понад 7700 метрів. Даний об'єкт є однією з визначних туристичних локацій Грузії, де поєднуються функції зберігання вина, проведення екскурсій та професійних дегустацій, що суттєво посилює емоційний зв'язок споживачів із брендом.



მეღვინეობა ხარება
WINERY KHAREBA



მეღვინეობა ხარება
WINERY KHAREBA

Рис. 2.8. Маркування вин бренду «Khareba»

Візуальна айдентика бренду Khareba побудована на поєднанні червоного та білого кольорів, які традиційно асоціюються з вином, чистотою та національними символами. Центральним елементом логотипу є зображення голуба на тлі виноградної лози, що символізує мир, гармонію та природне походження продукції. Таке маркування формує позитивне сприйняття бренду та підкреслює його зв'язок із грузинською культурою та виноробними традиціями. Зображення маркування вин бренду Khareba наведено на рисунку 2.8.

Загалом візуальне маркування бренду Khareba не повною мірою відображає національний колорит та глибинний культурний зміст грузинського виноробства, а також не вирізняється достатнім рівнем оригінальності серед конкурентних торговельних марок. Використані елементи айдентики мають радше універсальний характер і не формують яскравої емоційної асоціації зі спадщиною, традиціями та унікальністю Грузії як країни з багатовіковою виноробною історією. За умов високої насиченості ринку подібний підхід може знижувати рівень впізнаваності бренду та його диференціацію в очах споживачів.

У таблиці 2.8 наведено узагальнену характеристику основних брендів-конкурентів, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз їхніх позицій на ринку, асортиментних особливостей, цінового рівня та елементів маркетингового позиціонування.

Таблиця 2.5

Основні характерні риси брендів-конкурентів

Бренди грузинських вин	Кількість асортиментних позицій	Вінтажність, роки	Цінова політика, грн
Marani	51	2017–2024	166–950
Tamada	16	2017–2024	159–850
Khareba	37	2017–2024	172–3000

Аналіз даних таблиці 2.5 дає підстави стверджувати, що бренди-конкуренти характеризуються значно ширшим асортиментним портфелем порівняно з продукцією ТОВ «***». Асортимент вин, представлений підприємством, є кількісно меншим, що пояснюється відносно коротким періодом присутності компанії на українському ринку та етапом активного формування власного товарного портфеля. На відміну від конкурентів, які мають багаторічний досвід

масштабного виробництва та дистрибуції, ТОВ «***» перебуває на стадії поступового нарощування асортименту з фокусом на якість і селективність пропозиції.

Водночас, попри обмежену кількість асортиментних позицій, бренди, що реалізуються ТОВ «***», уже сформували стійку аудиторію прихильників та отримали визнання на міжнародному рівні, що підтверджується участю й нагородами у престижних винних конкурсах. Такий факт свідчить про правильність обраної стратегії, орієнтованої не на масовість, а на високу якість продукції та чітке позиціонування у середньому й преміальному сегментах ринку.

Таблиця 2.6

Оффлайн точки контакту з брендом

Офф-лайн точки контакту	Продукція ТОВ «***»	Основні бренди-конкуренти		
		Marani	Tamada	Khareba
Продукція	Вина та чача	Вина, чача, бренді, ігристі вина	Вина	Вино, ігристі вина, чача, коньяк, масло з виноградних кісточок
Бізнес процеси	Вирощування винограду, збір урожаю, виготовлення вина, витримування вина, розлив вина на заводі, маркування, постачання, маркетинг та збут	Вирощування винограду, збір урожаю, виготовлення вина, витримування вина, розлив вина на заводі, маркування, постачання, маркетинг та збут	Вирощування винограду, збір урожаю, виготовлення вина, витримування вина, розлив вина на заводі, маркування, постачання, маркетинг та збут	Вирощування винограду, збір урожаю, виготовлення вина, витримування вина, розлив вина на заводі, маркування, постачання, маркетинг та збут
Співробітники	Висококваліфіковані спеціалісти різного напрямку	Висококваліфіковані спеціалісти різного напрямку	Висококваліфіковані спеціалісти різного напрямку	Висококваліфіковані спеціалісти різного напрямку
Технології	Кахетинська та Європейська технології	Європейська технологія	Європейська технологія	Кахетинська та Європейська технології
Комунікації	Даний бренд часто рекламує продукцію на виставках у Києві, також про бренд можна дізнатися через знайомих	Комунікації з різними аудиторіями, як зовнішніми, так і внутрішніми, тобто співробітники ЗМІ, організації та споживачі	Комунікації з різними аудиторіями, як зовнішніми, так і внутрішніми, тобто співробітники ЗМІ, організації та споживачі	Комунікації з різними аудиторіями, як зовнішніми, так і внутрішніми, тобто співробітники ЗМІ, організації та споживачі

Цінова політика досліджуваного підприємства та його конкурентів формується під впливом низки факторів, серед яких ключову роль відіграють вінтажність вина, регіон походження винограду, сортовий склад та якість сировини. Як правило, зі збільшенням терміну витримки вина зростає його споживча цінність і, відповідно, ринкова ціна. Додатково на вартість впливають імпортна складова, логістичні витрати та позиціонування бренду в асортиментній лінійці.

Для більш глибокого розуміння конкурентних позицій ТОВ «***» доцільно проаналізувати офлайн- та онлайн-точки контакту підприємства та його основних конкурентів, оскільки саме канали комунікації зі споживачами відіграють вирішальну роль у формуванні впізнаваності бренду, лояльності та купівельної поведінки. Відповідний аналіз представлено у таблицях 2.6 та 2.7.

Отже, результати аналізу офлайн-точок контакту з брендами ТОВ «***» свідчать про те, що досліджувані підприємства-конкуренти характеризуються різною широтою асортименту, при цьому домінуючою товарною категорією для всіх учасників ринку залишається винна продукція. Водночас можна відзначити спільне бачення конкурентами ключових елементів бізнес-процесів, підходів до організації комунікацій зі споживачами та управління персоналом. Основні відмінності між брендами проявляються насамперед у технологіях виробництва винної продукції, які формують унікальні споживчі властивості та слугують інструментом диференціації на ринку.

Зокрема, бренд Terra Initia, що входить до портфеля ТОВ «***», використовує поєднання двох різних технологічних підходів до виноробства, що дозволяє урізноманітнити асортимент і запропонувати споживачам продукцію з відмінними смаковими та ароматичними характеристиками. Спільною рисою для всіх досліджуваних брендів є ручний збір винограду під безпосереднім контролем виробників, що дає змогу здійснювати селективний відбір сировини. До переробки допускаються виключно якісні грона, тоді як переспілі, недоспілі або пошкоджені ягоди вилучаються ще на етапі збору. Такий підхід забезпечує високу якість виноградної сировини, яка надходить на виноробні підприємства, та безпосередньо впливає на кінцеві характеристики готової продукції.

Кахетинська технологія виноробства застосовується брендами Terra Initia та Khareba, зокрема під час виробництва помаранчевих вин. Відповідно до цієї технології виноград подрібнюється разом із кісточками та гілочками, після чого отримана маса поміщається у спеціальні керамічні посудини квеври. Квеври герметично закриваються, додатково ізолюються глиною та закопуються в землю на період від трьох до чотирьох місяців, що забезпечує природне бродіння за стабільного температурного режиму. Після завершення ферментації здійснюється відціджування соку, внаслідок чого формується вино з характерними органолептичними властивостями та вираженим регіональним стилем.

Для європейської технології виноробства, яка також використовується досліджуваними брендами, характерним є бродіння безпосередньо виноградного соку. У разі виробництва червоних вин допускається використання шкірки, тоді як кісточки та гілочки, як правило, видаляються. Подальше витримування вина здійснюється у спеціальних ємностях або дубових бочках, які дозволяють контролювати температурний режим та забезпечують стабільність процесу бродіння й дозрівання.

Подальший аналіз онлайн-точок контакту з брендом Terra Initia та його основними конкурентами дає змогу оцінити ефективність цифрової присутності та комунікаційної активності підприємств. Результати дослідження, представлені у таблиці 2.7, свідчать про те, що бренди ТОВ «***» мають добре розвинену систему онлайн-комунікацій, постійно розширюють цифрові канали взаємодії зі споживачами та активно беруть участь у галузевих виставках і заходах, що сприяє підвищенню впізнаваності та формуванню позитивного іміджу.

Водночас серед основних конкурентів найнижчий рівень цифрової активності демонструє бренд Marani, що проявляється у слабкій присутності в соціальних мережах, обмеженій рекламній підтримці та відсутності повноцінного онлайн-каналу продажу. Натомість бренди Tamada та Khareba характеризуються більш активною маркетинговою діяльністю у соціальних мережах, системним використанням онлайн-реклами та орієнтацією на сучасні інструменти цифрового просування, що дозволяє їм ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією та посилювати свої конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 2.7

Онлайн точки контакту з брендом

Он-лайн точки контакту	Основні бренди-конкуренти			
	Terra Initia	Marani	Tamada	Khareba
Офіційний сайт	На сайті присутня інформація про бренд, його історію, нагороди, також детально описана кожна асортиментна одиниця	Присутня інформація про бренд, детально описаний асортимент	На сайті присутня інформація про бренд, асортимент, спогади у ЗМІ	Присутня інформація про бренд, каталог вин, дисконтну програму
Он-лайн магазин	Мають	Немає (продають лише через магазини)	Немає (продають лише через магазини)	Мають
Соціальні мережі	Instagram, Facebook WDS (сайт посередників в Україні)	Facebook	Instagram, Facebook, YouTube, Twitter	Instagram, Facebook, YouTube
Внутрішній зв'язок	Покупець може подзвонити у магазин або проконсультуватися з сомельє на офіційному сайті	Присутній телефон компанії	Присутній телефон компанії	Покупець може подзвонити у магазин або проконсультуватися на офіційному сайті
E-mail	Мають	Мають	Мають	Мають
Реклама	У ресторанах де вино продають, на виставках (брошури), у спеціальних журналах пов'язаних з алкогольними напоями	У магазинах	Активно рекламують бренд у соціальних мережах, ресторанах та журналах	У ресторанах де вино продають, на виставках (брошури), у спеціальних журналах пов'язаних з алкогольними напоями
Промоушн	Упаковка з логотипом (фірмові пакунки)	Не мають фірмової упаковки	Не мають фірмової упаковки	Стилізовані упаковки з логотипом

Наступним етапом дослідження є аналіз точок контакту споживачів з брендами ТОВ «***» із використанням інструменту колеса точок контактів. Застосування даного методу дає змогу систематизувати всі етапи взаємодії споживача з брендом та наочно відобразити моменти, у яких формується споживчий досвід. Колесо точок контактів дозволяє комплексно оцінити як офлайн-, так і онлайн-взаємодію, визначити ключові канали комунікації, а також виявити сильні та слабкі сторони бренду у процесі залучення й утримання клієнтів.

Графічне відображення колеса точок контактів з брендом ТОВ «***» наведено на рисунку 2.9.

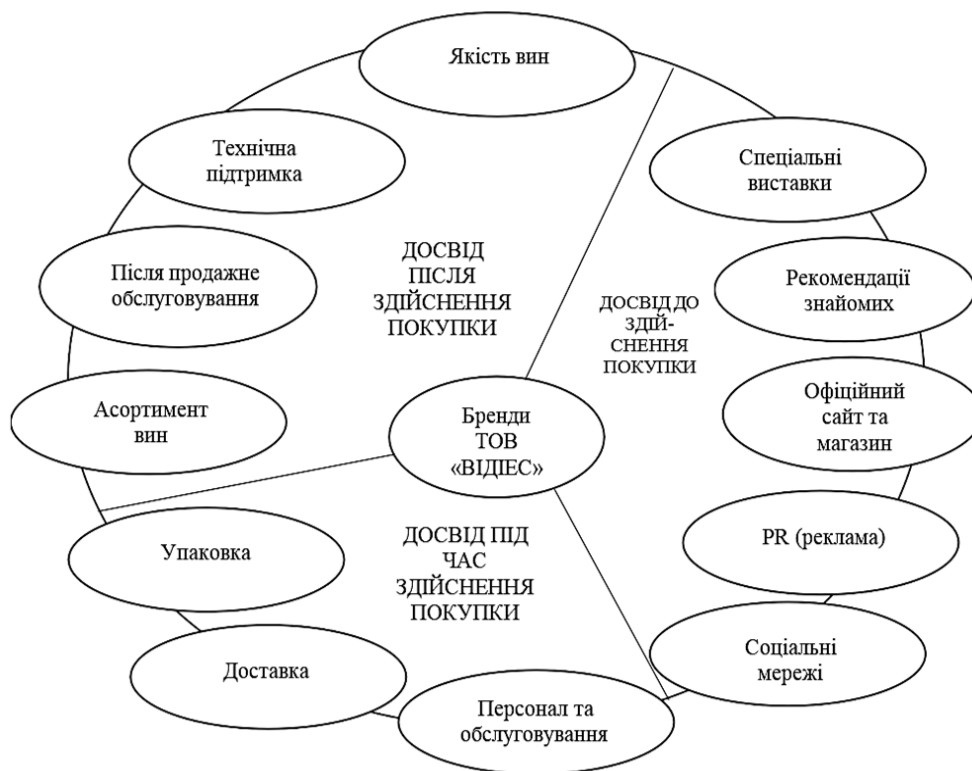


Рис. 2.9. Колесо точок контактів з брендами ТОВ «***»

Для посилення конкурентних позицій брендів ТОВ «***» доцільним є цілеспрямоване усунення виявлених проблемних зон та оптимізація шляху споживача до здійснення покупки. Насамперед це стосується підвищення якості клієнтського сервісу, зокрема шляхом організації спеціалізованих навчальних програм для працівників колл-центру, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують первинне враження про бренд. Важливим напрямом є також удосконалення сервісних стандартів обслуговування, розширення та підвищення ефективності рекламної діяльності, а також покращення якості рекламних матеріалів з урахуванням сучасних тенденцій споживчої поведінки.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку цифрових каналів комунікації, зокрема вдосконаленню функціоналу офіційних сайтів, онлайн-магазинів та активнішій роботі у соціальних мережах. Це дозволить забезпечити зручний доступ споживачів до інформації про асортимент, спростити процес прийняття рішення про купівлю та підвищити рівень довіри до брендів. Крім того, ефективним

інструментом стимулювання попиту є проведення дегустаційних заходів, які дають змогу безпосередньо ознайомити споживачів з продукцією, а також розширення асортименту за рахунок допоміжної та супутньої продукції. Сукупність зазначених заходів сприятиме залученню нових клієнтів і формуванню довгострокової лояльності існуючої аудиторії.

Узагальнюючи результати аналізу маркетингової діяльності ТОВ «***» та його основних конкурентів, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство вирізняється високою інноваційною активністю та якістю організації маркетингових процесів. Незважаючи на відносно короткий період функціонування на українському ринку, компанія вже бере участь у численних галузевих виставках, активно розвиває власну цифрову присутність та має інформативний і зручний вебсайт, на якому повною мірою представлена вся товарна лінійка. Це забезпечує споживачам широкий спектр точок контакту з брендами ТОВ «***» та сприяє формуванню позитивного споживчого досвіду.

З метою подальшого зміцнення ринкових позицій доцільним є посилення рекламної присутності брендів, зокрема у торговельних мережах, що дозволить виділити продукцію серед конкурентів у місцях продажу. Окрім цього, перспективним напрямом розвитку є налагодження партнерських відносин з закладами ресторанного господарства, що сприятиме розширенню каналів збуту, підвищенню впізнаваності брендів та формуванню їхнього іміджу як якісної й конкурентоспроможної винної продукції.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «***», який передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. У межах зовнішнього аналізу розглянемо макросередовище, конкурентне оточення, постачальників, споживачів, посередників та контактні аудиторії.

Функціонування ринку винної продукції в Україні у 2024 році відбувається в умовах тривалих соціально-економічних трансформацій, воєнного стану, валютної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення. Незважаючи на складні макроекономічні умови, ринок алкогольної продукції зберігає відносну стійкість, що зумовлено стабільним попитом на вина серед певних сегментів

споживачів, зокрема серед міського населення з середнім та вищим рівнем доходів.

Алкогольна продукція, зокрема винна, традиційно займає вагому частку у структурі товарообігу продовольчого та спеціалізованого роздрібного ринку. Разом із тим, даний сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, активною присутністю імпортерів виробників та значною чутливістю до змін державного регулювання, зокрема у сфері оподаткування, ліцензування та митної політики.

Суттєвим стримувальним фактором розвитку вітчизняного виноробства залишається нерівномірна відповідність української винної продукції міжнародним стандартам якості та сертифікації. Це обмежує експортні можливості українських виробників і сприяє домінуванню на внутрішньому ринку імпортерів вин, передусім з країн Європи та Кавказького регіону. У таких умовах споживачі часто надають перевагу іноземним винам, асоціюючи їх із вищою якістю, стабільністю смакових характеристик та сформованим іміджем.

Отже, макросередовище діяльності ТОВ «***» у 2024 році характеризується поєднанням як стримувальних чинників (економічна нестабільність, регуляторний тиск, воєнні ризики), так і можливостей, пов'язаних зі зростанням культури споживання вина та поступовим формуванням попиту на якісну, нішеву винну продукцію.

Основними брендами-конкурентами ТОВ «***» на українському ринку є «Khareba», «Marani», «Dora», «Bugeuli», «Tamada», «Chateau Mukhrani», «Ovaluri». Усі зазначені бренди переважно представлені грузинськими винами та функціонують у схожих цінових сегментах, де середня вартість пляшки об'ємом 0,75 л коливається в межах 250-370 грн станом на 2024 рік.

Конкурентні підприємства характеризуються широким асортиментом продукції, сформованим за рахунок тривалої присутності на ринку, стабільних контрактів із виробниками та високої впізнаваності серед споживачів. У порівнянні з ними, асортимент ТОВ «***» є відносно вузьким, що пояснюється менш тривалим періодом діяльності підприємства на українському ринку та орієнтацією на селективний, експертний відбір вин.

Водночас, продукція «***» має низку конкурентних переваг, зокрема у сфері бренд-айдентики та позиціонування. Так, вина бренду «Terra Initia» вирізняються

концептуальним дизайном етикеток у стриманій чорно-білій гамі із зображенням кита – символу сили, відродження та глибинної історії виноробства. Кит, як один із найдавніших образів, метафорично несе на собі Грузію – колыску винної культури, що формує глибокий символічний зв'язок між продуктом і його походженням.

Таке маркування, попри відсутність яскравих кольорів, сприймається як преміальне, естетично виважене та концептуально цілісне, що дозволяє брендам ТОВ «***» ефективно диференціюватися на тлі конкурентів та формувати емоційну цінність для споживача (рис. 2.10.).



Рис. 2.10. Маркування вина «Terra Initia»

Логотип продукції бренду «Terra Initia» сформований з урахуванням базових принципів сучасного бренд-дизайну та візуальної ідентифікації. Назва бренду чітко виділяється на фоні графічного зображення, а обрана колірна гама є гармонійною, стриманою та легко впізнаваною. Візуальний образ, представлений стилізованими гірськими масивами, формує асоціації з природною автентичністю, спокоєм та атмосферою відпочинку в Грузії, що підсилює емоційне сприйняття продукту споживачем. Усі елементи логотипу є концептуально узгодженими, стилістично цілісними та відповідають позиціонуванню бренду у середньому та преміальному цінових сегментах.

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «***» є активне впровадження та популяризація тренду на помаранчеві вина, інтерес до яких у 2023-2024 роках стабільно зростає як на європейському, так і на українському ринку. Підвищена увага споживачів до натуральних, мінімально інтервенційних вин стимулює попит на дану категорію продукції. Експерти підприємства системно відстежують глобальні винні тенденції, аналізують споживчі вподобання та здійснюють селективний відбір нових смакових профілів, що дозволяє формувати актуальний і диференційований асортимент.

Додатковою конкурентною перевагою підприємства є реалізація супутніх товарів та аксесуарів для вина. Їх наявність розширює споживчу цінність основного продукту та дає змогу формувати комплексні подарункові пропозиції, що є особливо актуальним у періоди сезонного зростання попиту та святкових продажів.

Ключовими постачальниками винної продукції для ТОВ «***» є підприємства «Terra Initia», «KSG», «Dakishvili Family Winery», «Vina Kabaj», «Royal Khvanchkara», «Mosmieri», «Neue Generation Handel GmbH», «Dr. Heidemanns-Bergweiler». Постачання чачі здійснюється підприємством «Schuchmann». Найбільшу частку у структурі поставок займає «Dakishvili Family Winery», що зумовлено стабільною якістю продукції, широким асортиментом та налагодженими довгостроковими партнерськими відносинами.

Споживачами продукції ТОВ «***» є повнолітні особи віком від 18 років. Основну частку цільової аудиторії формують жінки та чоловіки з рівнем доходу не нижчим за середній, а також молодь, яка цікавиться культурою споживання вина, гастрономією та новими форматами дозвілля. Цільова аудиторія підприємства є достатньо широкою та сегментованою за віком, стилем життя і споживчими мотиваціями, що створює передумови для гнучкої маркетингової політики.

ТОВ «***» виконує функцію посередника між іноземними виробниками винної продукції та кінцевими споживачами на території України. Основними каналами збуту є національні та регіональні торговельні мережі, зокрема «Сільпо», «Novus», «WineTime», «Метро», «МегаМаркет», «Le Silpo», «Велика Кишеня», «Bad Boy», «Vino & Vino», «Винотека Бібліс». Значну роль у дистрибуції відіграє

платформа «Rozetka», яка забезпечує як онлайн-продажі, так і присутність продукції у фізичних магазинах.

Окремим каналом збуту виступає сегмент HoReCa, представлений ресторанами «Pizzeria Napule», «Gaumarjos Georgian», «Кувшин», «Chveni». Для підвищення зручності споживачів підприємство співпрацює з сервісами доставки Uber Eats та Raketa, що відповідає сучасним моделям споживчої поведінки.

До контактних аудиторій ТОВ «***» належать фінансові установи, з якими підприємство здійснює розрахунково-касове обслуговування, зокрема ПриватБанк, Ощадбанк та ОТП Банк. Важливу роль відіграють засоби масової інформації, передусім інтернет-ресурси та спеціалізовані галузеві видання, що формують професійний імідж підприємства та забезпечують комунікацію з цільовою аудиторією.

Таблиця 2.8

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «*»**

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
Послаблення позицій конкурентів	9	0,2	1,8	Зміцнення позицій конкурентів	9	0,8	7,2
Економічна стабільність країни	4	0,4	1,6	Економічна нестабільність у країні	4	0,6	2,4
Зростання рівня доходів населення	5	0,1	0,5	Зниження рівня доходів	5	0,9	4,5
Вихід на новий сегмент ринку	8	0,7	5,6	Відсутні можливості для виходу на новий сегмент ринку	8	0,3	2,4
Зменшення податкового навантаження	7	0,3	2,1	Збільшення податкового навантаження	7	0,7	4,9
Разом	-	-	11,6		-	-	21,4

На основі проведеного аналізу було сформовано перелік зовнішніх можливостей і загроз, а також визначено їх значимість та ймовірність реалізації. Узагальнення результатів показало, що сумарна оцінка зовнішніх можливостей становить 11,6 бали, тоді як сума оцінок зовнішніх загроз сягає 21,4 бали. Це свідчить про переважання негативного впливу зовнішнього середовища над

позитивними можливостями, що створює додаткові ризики для діяльності підприємства.

З огляду на це, доцільним є проведення детальної оцінки зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «***», результати якої наведено у таблиці 2.8.

З метою поглиблення SWOT-аналізу доцільно здійснити розподіл ідентифікованих можливостей за відповідними полями матриці можливостей. Для цього кожен з п'яти визначених можливостей буде співвіднесено з конкретним полем матриці з урахуванням рівня їх значущості та ймовірності реалізації. Такий підхід дає змогу обґрунтовано визначити ті можливості, які мають пріоритетне значення для підприємства та потребують першочергової управлінської уваги і ресурсного забезпечення. Результати групування можливостей за полями матриці можливостей наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «*»**

Значимість можливості	Ймовірність реалізації можливості		
	Висока 1 _____ 0,7	Середня 0,7 _____ 0,4	Низька 0,4 _____ 0,1
10 Висока 7	Поле ВВ Вихід на новий сегмент ринку	Поле ВС	Поле ВН Послаблення позицій конкурентів Зменшення податкового навантаження
Середня 4	Поле СВ	Поле СС Економічна стабільність країни	Поле СН Зростання рівня доходів населення
Низька 1	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Послаблення позицій конкурентів, а також потенційне зменшення податкового навантаження не належать до можливостей першочергового стратегічного реагування, оскільки вони віднесені до поля «ВН», що характеризується відносно низькою значущістю та обмеженою керованістю з боку підприємства. З огляду на це, зазначені можливості можуть розглядатися лише в

контексті загального моніторингу зовнішнього середовища без концентрації значних управлінських ресурсів.

Водночас можливості, що потрапили до полів «ВС», «ВВ» та «СВ», мають бути обов'язково враховані у процесі формування стратегічних рішень, оскільки вони поєднують у собі достатній рівень значущості та реальну ймовірність реалізації. Саме ці можливості здатні забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги за умови своєчасного та обґрунтованого використання.

Найбільш перспективною з позиції стратегічного розвитку є можливість виходу на новий сегмент ринку, яка віднесена до поля «ВВ». Висока ймовірність її реалізації у поєднанні з високою значущістю для підприємства свідчить про доцільність концентрації управлінських зусиль саме у цьому напрямі. Реалізація даної можливості здатна забезпечити розширення споживчої бази, диверсифікацію доходів та посилення ринкових позицій ТОВ «***».

Можливість зростання доходів цільових сегментів споживачів віднесена до поля «СН». Хоча її значущість для підприємства оцінюється як середня, ймовірність реалізації залишається низькою. Крім того, даний фактор має макроекономічну природу та не піддається прямому впливу з боку підприємства, що обмежує можливості його активного використання у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.10

Матриця загроз зовнішнього середовища для ТОВ «***»

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	Руйнування 10 _____ 7,75	Критичний стан 7,75 _____ 5,5	Тяжкий стан 5,5 _____ 3,25	Помірний стан 3,25 _____ 1
	Висока ймовірність 0,7	Поле ВР Зміцнення позицій конкурентів	Поле ВК Збільшення податкового навантаження	Поле ВТ Зниження рівня доходів	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СП
				Економічна нестабільність у країні	
	Низька ймовірність 0,1	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП
		Відсутні можливості для виходу на новий сегмент ринку			

До поля «СС» віднесено можливість досягнення загальної економічної стабільності в країні. Незважаючи на середній рівень як значущості, так і ймовірності реалізації, дана можливість заслуговує на врахування при розробленні стратегічних орієнтирів, оскільки стабілізація макроекономічних умов створює більш передбачуване середовище для ведення бізнесу та планування інвестиційної діяльності.

Наступним етапом SWOT-аналізу є формування та оцінювання матриці загроз для ТОВ «***», результати якої наведено у таблиці 2.10.

Особливої управлінської уваги потребує загроза високої ймовірності посилення конкурентних позицій інших брендів на ринку винної продукції. Для досліджуваного підприємства реалізація даної загрози може мати суттєві негативні наслідки, оскільки зростання кількості конкурентів неминуче призводить до перерозподілу споживчого попиту, зменшення лояльної клієнтської бази та необхідності збільшення витрат на маркетингові комунікації, рекламу й просування продукції. З огляду на високу значущість даного фактору та високу ймовірність його реалізації, дана загроза може мати дестабілізуючий вплив на результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим ТОВ «***» доцільно здійснювати системний моніторинг ринку, впроваджувати інноваційні підходи до формування асортименту, посилювати маркетингову активність і постійно працювати над підвищенням якості продукції та сервісу.

Крім того, на увагу заслуговують і такі зовнішні загрози, як зростання податкового навантаження, загальна економічна нестабільність у країні та зниження рівня доходів населення. Сукупна дія зазначених факторів обмежує платоспроможний попит та підвищує ризики для підприємств, що функціонують у сегменті імпоротної та нішевої винної продукції. Найнижчу ймовірність реалізації серед ідентифікованих загроз має фактор відсутності можливостей для виходу на нові сегменти ринку, що свідчить про збереження потенціалу для стратегічного розвитку за умови ефективного управління.

Наступним етапом SWOT-аналізу є дослідження внутрішнього середовища підприємства з метою ідентифікації його сильних і слабких сторін. Оцінювання внутрішніх чинників доцільно здійснювати за такими ключовими складовими, як

система управління, маркетингова діяльність, фінансове забезпечення, матеріальні ресурси, кадровий потенціал та територіальне розташування.

Організаційна структура управління ТОВ «***» побудована за лінійним типом. Управління діяльністю підприємства здійснюється генеральним директором та його заступником, які координують роботу всіх структурних підрозділів. Кожен підрозділ має свого керівника, відповідального за виконання функціональних завдань, а всі управлінські рішення передаються по вертикалі управління. Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, оперативність прийняття рішень та узгодженість дій на всіх рівнях управління.

До основних переваг лінійної організаційної структури, що функціонує на підприємстві, слід віднести високу спеціалізацію працівників, ефективний контроль за виконанням завдань, персональну відповідальність керівників за результати роботи підрозділів, а також швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Станом на 2024 рік чисельність персоналу ТОВ «***» становить 27 осіб, до складу яких входять керівництво підприємства, фінансові та бухгалтерські працівники, маркетологи, фахівці з винної справи (сомельє), а також допоміжний персонал. Така чисельність працівників є достатньою для забезпечення стабільного функціонування підприємства, реалізації маркетингових заходів та подальшого розвитку.

Важливою складовою діяльності ТОВ «***» є маркетингові комунікації та маркетингові дослідження. Підприємство активно використовує офіційний вебсайт як основний інструмент взаємодії зі споживачами. Сайт вирізняється зручним інтерфейсом, структурованою подачею інформації та детальним описом асортименту продукції. Споживачі мають можливість отримати консультацію сомельє, скористатися тематичними підбірками вин для різних подій, а також ознайомитися з акційними пропозиціями.

Крім онлайн-каналів, підприємство активно просуває продукцію через участь у виставках, дегустаційних заходах та презентаціях, що сприяє формуванню позитивного іміджу брендів та підвищенню рівня довіри з боку споживачів. Додатковою конкурентною перевагою є наявність супутньої продукції та

брендіваних аксесуарів, які підсилюють емоційну цінність основного продукту.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства є достатнім та раціонально організованим. Матеріальні ресурси надходять відповідно до укладених договорів з надійними постачальниками, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

Персонал підприємства характеризується високим рівнем професійної підготовки, зацікавленістю у результатах роботи та орієнтацією на розвиток компанії. Працівники виконують свої функціональні обов'язки у повному обсязі, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища доцільно визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «***», що буде відображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця загроз зовнішнього середовища для ТОВ «*»**

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для компанії (З)	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для компанії (З)	Загальна оцінка (О * З)
1	2	3	4	5	6	7	8
Висока якість продукції	5	3	15	Недостатня кількість зовнішньої реклами	4	2	8
Велика кількість асортиментних одиниць	4	3	12	Значні витрати	3	3	9
Програма знижок	3	1	3	Бренд ще не знайомий на ринку України	3	2	6
Доступні ціни	4	2	8	Недостатня кількість посередників (магазини, ресторани)	4	2	8
Наявність якісного та зручного у користуванні сайту	5	2	10	Вузький асортимент аксесуарів	3	1	3
Всього	х	х	48	Всього	х	х	34

Сумарна інтегральна оцінка сильних сторін ТОВ «***» становить 48 балів, тоді як сукупна оцінка слабких сторін – 34 бали. Отримане співвідношення свідчить про суттєве домінування сильних сторін над слабкими, що загалом позитивно характеризує внутрішнє середовище підприємства, рівень його організаційної зрілості та наявність внутрішніх передумов для подальшого розвитку.

Переважаючі сильні сторін підтверджує здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас наявність слабких сторін вимагає їх урахування під час стратегічного планування з метою мінімізації потенційних ризиків та запобігання їх негативному впливу на результати діяльності.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Використання сильних сторін для реалізації можливостей: • вихід у нові ринкові сегменти; • розвиток HoReCa-каналу; • розширення асортименту; • посилення брендингу та експертності.	Подолання слабких сторін за рахунок можливостей: • інвестиції у впізнаваність; • розширення партнерств; • диверсифікація каналів збуту.
Загрози (T)	Використання сильних сторін для нейтралізації загроз: • підвищення якості сервісу; • інноваційні формати комунікацій; • акцент на унікальності продукту.	Мінімізація слабких сторін та загроз: • оптимізація витрат; • зменшення валютних ризиків; • адаптація до нестабільного середовища.

Рис. 2.11. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «***»

Наступним етапом дослідження є визначення позиції ТОВ «***» у матриці SWOT та формування можливих стратегічних альтернатив розвитку. На основі зіставлення результатів аналізу внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) із оцінками зовнішніх можливостей і загроз доцільно побудувати матрицю SWOT та встановити, до якого стратегічного квадранту належить досліджуване підприємство. Відповідне позиціонування підприємства у матриці

SWOT наведено на рисунку 2.11., що слугуватиме основою для обґрунтування подальших управлінських рішень і вибору оптимальної стратегії розвитку. Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що сукупна оцінка сильних сторін підприємства суттєво перевищує оцінку слабких сторін (48 балів проти 34), водночас інтегральний показник зовнішніх загроз є вищим за показник зовнішніх можливостей (21,4 бала проти 11,6). Така конфігурація означає, що ТОВ «***» позиціонується у полі поєднання сильних сторін і загроз, тобто в квадранті ST матриці SWOT.

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно визначити та обґрунтувати стратегічні альтернативи подальшого розвитку підприємства. Аналіз належності до відповідного квадранта матриці дозволяє чітко окреслити стратегічний вектор, якого варто дотримуватися в умовах поточного ринкового середовища. У даному випадку підприємство «***» перебуває у полі «максі–міні», що передбачає використання наявних сильних сторін для мінімізації впливу зовнішніх загроз і забезпечення стабільної діяльності в умовах підвищеної невизначеності.

Стратегія «максі–міні» орієнтована на збереження конкурентних позицій шляхом активної адаптації до зовнішніх викликів, гнучкого реагування на ринкові зміни та ефективного використання внутрішнього потенціалу. Для ТОВ «***» реалізація цієї стратегії передбачає комплекс практичних заходів, спрямованих на утримання лояльності споживачів, зміцнення ринкової присутності та зниження ризиків, пов'язаних із нестабільним економічним середовищем.

До основних напрямів реалізації стратегії «максі–міні» для підприємства «***» доцільно віднести підтримання помірної цінової політики без різких підвищень, що є особливо важливим в умовах економічної та соціальної нестабільності. Водночас ключовим пріоритетом має залишатися стабільна висока якість продукції та професійний рівень персоналу, що передбачає постійний контроль результатів роботи, систему мотивації, заохочення найефективніших працівників і проведення навчальних заходів для підвищення кваліфікації та згуртованості колективу.

Важливим напрямом також є системне впровадження та моніторинг нових ринкових тенденцій, розширення асортименту винної продукції, чачі та супутніх

товарів, зокрема аксесуарів для споживання вина, що дозволяє підвищити середній чек і комплексну цінність пропозиції для споживача. Посилення маркетингової активності, зростання обсягів реклами, організація дегустацій та активніше використання зовнішньої реклами сприятимуть підвищенню впізнаваності брендів підприємства та формуванню стійкого емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

Наступним етапом дослідження є оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «***» із застосуванням методу багатокутника конкурентоспроможності. Для порівняльного аналізу були обрані провідні учасники українського винного ринку – Khareba, Marani та Tamada. Оцінювання здійснювалося експертним шляхом за визначеними критеріями, після чого показники були узагальнені та розраховані середні значення для кожного підприємства. Вихідні дані для проведення відповідних розрахунків наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Показники	Оцінки			
	Бренди ТОВ «***»	Khareba	Marani	Tamada
Імідж компанії	5,0	5,0	4,5	3,5
Кількість асортиментних позицій	3,5	5,0	4,5	2,0
Реклама	2,0	4,5	3,5	3,0
Якість продукції	5,0	4,5	4,0	4,0
Ціни	4,5	4,5	5,0	5,0
Зовнішній вигляд товару	5,0	5,0	4,5	4,5
Зручність розміщення у магазинах	3,5	4,0	4,5	4,0
Унікальність смаку	4,5	5,0	4,0	3,5

На основі узагальнених експертних оцінок за визначеними критеріями доцільно здійснити графічну візуалізацію рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. З цією метою будується багатокутник конкурентоспроможності, який дає змогу наочно порівняти позиції ТОВ «***» із основними конкурентами за ключовими параметрами діяльності. Побудований багатокутник конкурентоспроможності представлено на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «***» та його конкурентів

Отже, результати графічного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємств свідчать, що найбільш значущими конкурентами для ТОВ «***» на українському ринку винної продукції є підприємства «Khareba» та «Marani». Саме ці учасники ринку демонструють більш сильні позиції за окремими ключовими параметрами, зокрема за рівнем рекламної активності, широтою асортиментного портфеля та зручністю представленості продукції у торговельних точках. Водночас отримані результати вказують на наявність резервів зростання для ТОВ «***», насамперед у напрямі посилення маркетингових комунікацій, розширення асортиментних позицій та оптимізації каналів розміщення товару з урахуванням поведінки споживачів.

Подальшим етапом дослідження є оцінювання конкурентних позицій підприємства із застосуванням матриці Мак-Кінсі, яка дозволяє комплексно поєднати показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічно-господарських підрозділів. На початковому етапі доцільно проаналізувати вихідні дані досліджуваного підприємства, зокрема характеристику стратегічно-господарських підрозділів, їх відносну частку ринку, темпи зростання відповідних сегментів та питому вагу продукції у загальному обсязі реалізації. Узагальнені дані для проведення зазначеного аналізу наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для побудови матриці
«Мак Кінсі – Дженерал Електрик» за даними ТОВ «***»

Стратегічно господарські підрозділи	Відносна частка ринку	Темпи зростання ринку	Питома вага продукту, %
Алкогільні напої	1,22	1,02	86
Аксесуари	0,87	0,98	14
Середнє значення	1,05	1	100

Наступним етапом дослідження є проведення детального аналізу ключових стратегічно-господарських підрозділів підприємства «***», результати якого систематизовано та подано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Визначення показників, оцінки експертів та сумарна оцінка СГП підприємства
«***» – «Алкогільні напої» (СГП1)

Показники за фактором «привабливість ринку»	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Показник за фактором «конкурентоспроможність»	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Місткість ринку	0,15	3	0,45	Якість товару	0,25	5	1,25
Темпи зростання ринку	0,20	4	0,80	Абсолютна ринкова частка	0,05	2	0,10
Рентабельність	0,20	3	0,60	Відносна ринкова частка	0,05	1	0,05
Рівень конкуренції	0,25	5	1,25	Привабливість асортименту	0,20	4	0,80
Розмір необхідних інвестицій	0,02	1	0,02	Ефективність каналів збуту	0,05	2	0,10
Ризики ринку	0,08	4	0,32	Ефективність рекламної діяльності	0,15	4	0,60
Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	0,05	4	0,20	Рівень ціни	0,10	3	0,30
Державне регулювання ринку	0,05	3	0,15	Фінансові ресурси	0,10	3	0,30
				Виробничі можливості	0,05	2	0,10
Разом	1		3,79		1		3,60

Далі визначимо показники за 2 СГП (аксесуари) для побудови матриці «Мак Кінсі» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Визначення показників, оцінки експертів та сумарна оцінка СГП підприємства
«***» – «Аксесуари» (СГП2)

Показники за фактором «привабливість ринку»	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Показник за фактором «конкурентоспроможність»	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Місткість ринку	0,15	3	0,45	Якість товару	0,25	5	1,25
Темпи зростання ринку	0,20	4	0,80	Абсолютна ринкова частка	0,01	1	0,10
Рентабельність	0,25	4	1,00	Відносна ринкова частка	0,09	1	0,09
Рівень конкуренції	0,20	4	0,80	Привабливість асортименту	0,25	4	1,00
Розмір необхідних інвестицій	0,04	1	0,04	Ефективність каналів збуту	0,05	2	0,10
Ризики ринку	0,06	4	0,24	Ефективність рекламної діяльності	0,15	4	0,60
Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	0,09	2	0,18	Рівень ціни	0,10	3	0,30
Державне регулювання ринку	0,01	1	0,01	Фінансові ресурси	0,05	3	0,15
				Виробничі можливості	0,05	2	0,10
Разом	1		3,52		1		3,69

На основі узагальнених даних, наведених у таблицях 2.14 та 2.15, побудовано матрицю Мак-Кінсі та відображено на ній інтегральні оцінки для кожного стратегічно-господарського підрозділу підприємства «***» (рис. 2.13.).

За результатами аналізу встановлено, що стратегічно-господарський підрозділ 1, представлений алкогольними напоями, розміщений у третьому квадранті матриці, який відповідає зоні зростання. Це свідчить про те, що даний підрозділ функціонує на привабливому ринку, однак характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності. Така позиція вимагає активізації управлінських і маркетингових зусиль з метою зміцнення конкурентних переваг.

Стратегічно-господарський підрозділ 2, до якого належить група аксесуарів, розміщений у другому квадранті матриці, що також відповідає зоні зростання. Для цього підрозділу характерні сильні конкурентні позиції, проте ринок, на якому він функціонує, має середній рівень привабливості. Це створює передумови для подальшого розвитку за умови раціонального використання наявних ресурсів.

Загалом зона зростання визначається як перспективний напрям діяльності, який поєднує достатній потенціал ринку та наявність конкурентних переваг. Для підприємства доцільним є застосування стратегій розвитку та підтримання досягнутих конкурентних позицій.

Для підвищення ефективності функціонування підрозділу алкогольних напоїв ТОВ «***» доцільно реалізувати низку коригувальних заходів, зокрема здійснити комплексний перегляд асортиментного портфеля з метою посилення найбільш уразливих позицій, чітко сформулювати та комунікувати ключові конкурентні переваги, систематично аналізувати діяльність основних конкурентів, а також активізувати маркетингові інструменти і рекламні заходи для зміцнення ринкової присутності.

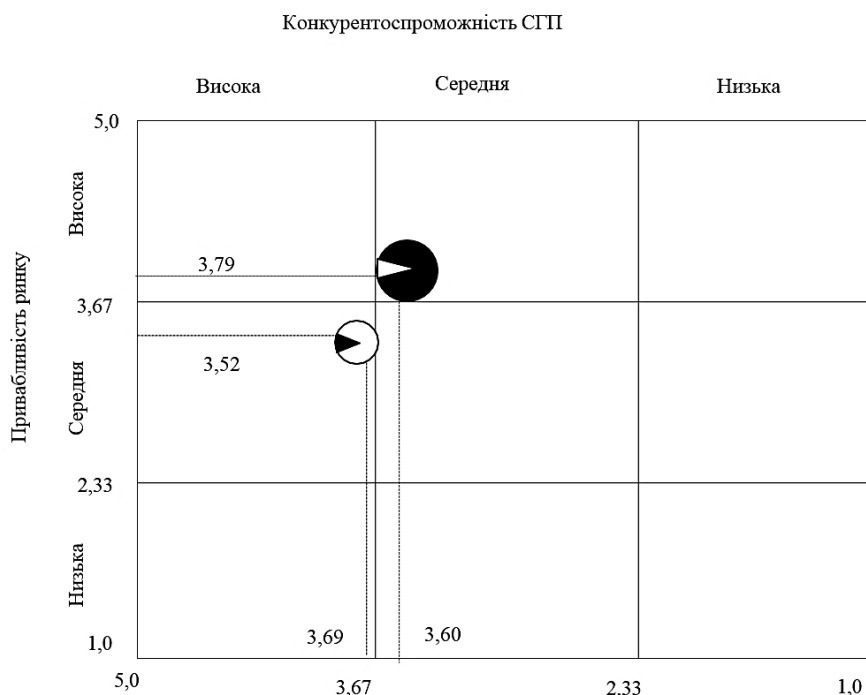


Рис. 2.13. Матриця «Мак Кінсі» для досліджуваного підприємства

Для підвищення ефективності діяльності у сегменті аксесуарів підприємству «***» доцільно зосередитися на вдосконаленні низки ключових напрямів.

Насамперед необхідно здійснити детальний аналіз прибутковості кожної асортиментної позиції з метою виявлення товарів, які формують основну частку доходу. На основі отриманих результатів варто спрямовувати інвестиції у найбільш рентабельні позиції, одночасно оновлюючи асортимент за рахунок впровадження нових, актуальних для ринку товарів.

Важливим завданням є посилення рекламної підтримки аксесуарів, зокрема через інтеграцію їх у загальні маркетингові комунікації підприємства. Паралельно доцільно здійснювати систематичний моніторинг аналогічних товарів конкурентів з метою оцінювання цінових параметрів, дизайну та споживчої цінності. Перспективним напрямом розвитку є активне просування аксесуарів у складі подарункових наборів разом із фірмовими алкогольними напоями, що дозволить підвищити привабливість пропозиції для споживачів, збільшити середній чек та зміцнити комплексне сприйняття брендів підприємства.

Виноробна галузь України впродовж останніх років розвивається стриманими темпами, що зумовлено сукупністю макроекономічних, інституційних та поведінкових чинників. Значна частка споживачів і надалі віддає перевагу імпортній винній продукції, що пояснюється усталеними споживчими стереотипами, вищим рівнем впізнаваності іноземних торговельних марок, а також ширшим асортиментом у середньому та преміальному цінових сегментах.

Починаючи з 2019 року обсяги реалізації винної продукції в Україні демонстрували стійку тенденцію до скорочення, що у грошовому виразі призвело до істотних втрат ринку. У подальші роки негативна динаміка посилилася під впливом економічної кризи, воєнного стану, логістичних ускладнень, зниження купівельної спроможності населення та загальної нестабільності зовнішнього середовища. У результаті зазначених процесів у 2023–2024 роках ринок характеризується нерівномірним відновленням, зміною структури попиту та зростанням ролі імпортної продукції.

В умовах зниження обсягів реалізації відбулося поступове підвищення споживчих цін на столові вітчизняні вина. Цінова динаміка у 2019–2024 роках формувалася під впливом інфляційних процесів, зростання виробничих витрат, коливань валютного курсу, подорожчання логістики та енергоресурсів.

Визначальним фактором погіршення ринкової кон'юнктури залишається високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає як на виробників, так і на посередників винного ринку.

Досліджуване підприємство ТОВ «***» («***») функціонує на українському ринку як спеціалізований посередник з реалізації імпоротної винної продукції. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства свідчать про наявність позитивних зрушень навіть в умовах загальної ринкової турбулентності. Зокрема, чистий дохід підприємства у базовому періоді зростає, що супроводжувалося одночасним збільшенням собівартості реалізованої продукції та загальних витрат, у тому числі витрат на збут і адміністративне управління. Така динаміка є характерною для підприємств, які перебувають у фазі активного розвитку та інвестують у розширення ринкової присутності.

Водночас основні показники прибутковості ТОВ «***» демонструють позитивну тенденцію, що підтверджується зростанням прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також зниженням витрат на одну гривню чистої виручки. Підвищення рівня рентабельності діяльності та рентабельності продукції свідчить про поступове підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та більш раціональне використання ресурсів.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ключовими брендами-конкурентами на українському ринку є «Khareba», «Marani» та «Tamada». Порівняльна оцінка елементів айдентики засвідчує, що бренд «Terra Initia», який просувається компанією «***», вирізняється найбільш оригінальним та концептуально вивіреним маркуванням, що проявляється як у колористиці, так і у символічному наповненні етикетки.

Результати SWOT-аналізу підтвердили переважання сильних сторін підприємства над слабкими, що дозволило віднести ТОВ «***» до стратегічного поля «максі–міні». Обрана стратегія передбачає активне використання внутрішніх конкурентних переваг для мінімізації зовнішніх загроз та адаптації до нестабільного ринкового середовища.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності дала змогу встановити, що найбільш значущими конкурентами для ТОВ «***» залишаються підприємства

«Khareba» та «Marani». Водночас було виявлено відставання досліджуваного підприємства за такими параметрами, як рівень рекламної активності, широта асортименту та зручність фізичної представленості продукції у торговельних мережах.

Застосування матриці Мак-Кінсі показало, що ключові стратегічно-господарські підрозділи підприємства, зокрема алкогольні напої та аксесуари, перебувають у зоні зростання. Це свідчить про наявність перспектив для подальшого розвитку, за умови реалізації активних стратегій підтримання конкурентних позицій, інвестування у маркетингові інструменти та посилення диференціації товарної пропозиції.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «*»**

3.1. Стратегічні напрями та практичні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для ефективної діяльності підприємства ключове значення має системний аналіз рівня конкурентоспроможності на ринку, а також постійне вдосконалення й оновлення асортименту продукції. В Україні реалізація алкогольної продукції, зокрема вин, у 2024 році залишається достатньо розвиненою сферою, що зумовлює високий рівень конкуренції між імпортними та вітчизняними торговельними марками. За таких умов підприємствам необхідно не лише утримувати наявні ринкові позиції, а й активно працювати над їх посиленням.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» доцільно впровадити низку маркетингових заходів, спрямованих на зростання впізнаваності брендів та стимулювання попиту. Зокрема, ефективним інструментом є встановлення рекламних білбордів у місцях із високою концентрацією потенційних споживачів. Важливу роль відіграє також активна участь у галузевих виставках, де підприємство має можливість поєднати рекламу з прямою комунікацією зі споживачами та професійною дегустацією продукції.

В умовах нестабільної економічної ситуації особливої актуальності набуває використання знижок і акційних пропозицій. Проведення короткострокових акцій у торговельних мережах дозволяє привернути увагу споживачів до продукції ТОВ «***» та сформувати первинний інтерес до брендів. Додатковим стимулом може стати надання знижок при онлайн-замовленнях і доставці, зважаючи на співпрацю підприємства з сервісами Uber Eats та Raketa. Такий підхід відповідає сучасним споживчим тенденціям і сприяє розширенню каналів збуту.

Оновлення асортиментних позицій є ще одним важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Пошук нових брендів і розширення винної лінійки дозволять зменшити відставання від основних конкурентів, які мають значно ширший асортимент. Особливо перспективним є включення до портфеля нішевих та трендових вин, зокрема помаранчевих, натуральних і авторських позицій, попит на які поступово зростає серед українських споживачів.

Важливим інструментом стимулювання продажів є формування подарункових наборів. Підприємство може комплектувати такі набори з уже наявної продукції, використовуючи дерев'яні коробки, фірмові штопори та декоративні елементи. Подібні рішення є привабливими для покупців у періоди свят та корпоративних заходів. Надалі доцільно розширювати асортимент аксесуарів, що дозволить змінювати наповнення подарункових кейсів і підвищувати їхню цінність для споживачів.

Проведення дегустацій у торговельних мережах, де реалізується продукція ТОВ «***», є ефективним способом формування довіри до брендів. Залучення винних експертів і сомельє дає змогу донести до покупців інформацію про смакові характеристики, походження та особливості виробництва вин, що позитивно впливає на рішення про купівлю. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності споживачів і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Для компанії важливо постійно збільшувати обсяги рекламної активності. Це можуть бути рекламні буклети в місцях продажу, зовнішня реклама, а також активна присутність у соціальних мережах. Офіційний сайт і сторінки ТОВ «***» у Instagram та Facebook є зручними у користуванні, тому їх доцільно активно просувати як основні канали комунікації з цільовою аудиторією. У соціальних мережах ефективно працює контент, що розкриває історію брендів, особливості виробництва та рекомендації щодо споживання вина, зокрема у форматі коротких відео.

У перспективі підприємству доцільно розглянути можливість відкриття фірмового магазину, де буде представлено весь асортимент продукції ТОВ «***». Такий формат дозволить не лише збільшити обсяги продажів, а й створити унікальний клієнтський досвід. Для реалізації цього кроку необхідно попередньо сформувати стабільну базу постійних клієнтів та провести комплексну рекламну кампанію.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища найбільш доцільними заходами залишаються встановлення зовнішньої реклами та активна робота з клієнтами під час виставок і дегустацій. Саме ці інструменти потребують відносно помірних фінансових витрат і водночас здатні забезпечити помітне зростання

впізнаваності брендів, залучення нових споживачів і загальне підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***».

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку алкогольної продукції особливої актуальності набуває використання інструментів зовнішньої реклами як способу підвищення впізнаваності бренду та формування стійких асоціацій у свідомості споживачів. Одним із доцільних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» є встановлення рекламних білбордів із просуванням продукції підприємства. Реалізація цього заходу сприятиме зростанню ефективності торговельної діяльності, посиленню ринкових позицій брендів та формуванню додаткових конкурентних переваг.

Зовнішня реклама має значний вплив на споживчу поведінку, оскільки забезпечує багаторазовий візуальний контакт із брендом. У процесі вибору вина споживачі часто керуються не лише раціональними характеристиками продукції, а й підсвідомими асоціаціями. Саме тому систематичне сприйняття рекламних повідомлень сприятиме тому, що під час купівлі серед конкуруючих марок покупець частіше обиратиме вина ТОВ «***».

Запропонований захід є відносно помірним за рівнем витрат, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища. У 2024 році підприємствам доцільно обирати такі маркетингові інструменти, які поєднують у собі фінансову доцільність та високу комунікаційну ефективність.

Розміщення рекламних білбордів планується у локаціях з високою прохідністю та безпосередньою близькістю до точок реалізації продукції ТОВ «***», а саме біля ресторану «Чвені» у місті Тернопіль на вулиці Замковій, 14, поблизу магазину «WineTime» у місті Київ на проспекті Бажана, 1 Є, біля магазину «WineTime» у місті Львів на вулиці Княгині Ольги, 100 К, поряд із магазином «Велика Кишеня / Велмарт» у місті Київ на вулиці Героїв Дніпра, 31, а також поблизу магазину «Le Silpo» у місті Харків на вулиці Космічній, 23 А.

Вибір зазначених локацій обґрунтований показниками відвідуваності, транспортною доступністю та наявністю у відповідних торговельних точках асортименту вин ТОВ «***». Найбільша концентрація зовнішньої реклами планується у місті Києві, що пояснюється високою щільністю населення, значною

кількістю потенційних споживачів та розвиненою мережею спеціалізованих магазинів і супермаркетів.

Усі рекламні носії матимуть стандартний формат 6×3 метри. Станом на 2024 рік середня вартість оренди одного білборда коливається в межах від 3 500 до 8 000 гривень на місяць залежно від міста та конкретної локації. Планується розміщення білбордів строком на два місяці у весняний період, коли спостерігається зростання споживчої активності. Вартість друку одного рекламного макету у 2024 році становить у середньому близько 400 гривень. У разі позитивної динаміки продажів і зростання впізнаваності брендів рекламну кампанію доцільно буде продовжити або масштабувати на інші регіони.

Наступним етапом реалізації даного заходу є розрахунок структури витрат, що дозволить оцінити економічну доцільність впровадження білбордної реклами та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства, що буде відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура витрат на встановлення білбордної реклами ТОВ «***»

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Період	Сума, грн
Оренда білбордів (6×3 м)	5	6 000	2 місяці	60 000
Друк рекламних макетів	5	400	одноразово	2 000
Розробка дизайну	1	5 000	одноразово	5 000
Монтаж та демонтаж	5	1 200	одноразово	6 000
Організаційні витрати	-	-	-	3 000
Разом				76 000

Оцінювання впливу запропонованого заходу на ключові показники діяльності підприємства доцільно здійснити із застосуванням методу стандартного розподілу ймовірностей, який ґрунтується на узагальненні результатів експертних оцінок. Зазначений підхід дає змогу врахувати варіативність можливих результатів реалізації маркетингового заходу та зменшити рівень суб'єктивності прогнозних розрахунків.

У межах даного дослідження експертним шляхом визначається очікуваний вплив рекламної кампанії на зміну обсягів реалізації продукції ТОВ «***», що дозволяє сформувати кілька сценаріїв розвитку подій з різною ймовірністю

настання. На основі цього здійснюється розрахунок прогнозного значення чистого доходу від реалізації у вартісному (абсолютному) виразі.

Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для подальшого аналізу економічної доцільності впровадження білбордної реклами та визначення її потенційного впливу на фінансову стійкість і конкурентні позиції підприємства. Розрахункові дані прогнозу чистого доходу наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок прогнозного значення чистого доходу від реалізації проєкту

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	600,00	609,00	596,00	607,00	603,00	598,00	605,00

З метою перевірки достовірності та часової стійкості отриманого прогнозу чистого доходу доцільно здійснити його статистичну верифікацію. Для цього використовується показник середнього квадратичного відхилення, який відображає ступінь розсіювання експертних оцінок відносно середнього прогнозного значення. Даний показник дозволяє оцінити узгодженість думок експертів та рівень надійності сформованого прогнозу. Розрахунок середнього квадратичного відхилення проведено на основі альтернативних сценаріїв розвитку та представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (Q _i), тис. грн.	600,00	609,00	596,00	607,00	603,00	598,00	605,00	4218,00
Q _{сер.}	602,57							
ΔQ	6,43	4,43	2,43	0,43	-2,57	-4,57	-6,57	-
ΔQ ²	41,34	19,62	5,90	0,10	6,60	20,88	43,16	137,71

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{(\Delta Q^2)}{n}}$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $W < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 603,00 тис. грн., песимістичне значення (П) – 596,00 тис. грн. та оптимістичне значення (О) – 609,00 тис. грн.

Розрахуємо прогнозовані значення обсягів продажу продукції у результаті встановлення білбордів з рекламою ТОВ «***»:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6};$$

де, ОП – обсяг продажу.

$$ОП = \frac{609,00 + 4 * 603,00 + 596,00}{6} = 602.83 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції у %: $(602,83 / 16\ 888,60) * 100\% = 3,57\%$, де, 16 888,60 тис. грн – це значення ЧД (виручка від реалізації продукції за 2024 рік).

Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе: $16\ 888,60 + 602,83 = 17\ 491,43$ тис. грн.

Розрахуємо приріст повних витрат. У 2024 р. повні витрати на реалізацію продукції ТОВ «***» склали 15 297,80 тис. грн. Постійні витрати складають 1 835,74 тис. грн., а змінні витрати – 13 462,06 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 3,57%: $13\ 462,06 * 0,0357 + 39,5 = 520,10$ тис. грн.

Оскільки додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році складуть: $13\,462,06 + 520,10 + 1\,835,74 = 15\,817,90$ тис. грн.

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом змінних витрат: $602,83 - 520,10 = 82,73$ тис. грн. Отже, прибуток складе: $1\,590,80 + 82,73 = 1\,673,53$ тис. грн., де $1\,590,80$ тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації.

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції): $82,73 * (1 - 0,18) = 67,84$ тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток в проектному році буде дорівнювати: $1\,288,50 + 67,84 = 1\,356,34$ тис. грн., де $1\,288,50$ тис. грн. – базове значення чистого прибутку.

Результати розрахунків прогнозованих значень основних показників наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Структура витрат на встановлення білбордної реклами ТОВ «***»

Назва показника	Одиниці виміру	Величина
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції (тис. грн.)	тис. грн.	602,83
Приріст повних витрат (тис. грн.)	тис. грн.	520,10
Приріст прибутку від реалізації продукції (тис. грн.)	тис. грн.	82,73
Приріст чистого прибутку (тис. грн.)	тис. грн.	67,84

Отже, після впровадження заходу «встановлення рекламних білбордів», економічні показники для підприємства ТОВ «***» будуть покращені. Чистий дохід зросте на 602,83 тис. грн., прибуток від реалізації підвищиться на 82,73 тис. грн., а чистий прибуток – 67,84 тис. грн.

За допомогою результатів попередніх розрахунків визначимо основні

показники економічної ефективності. Для даного заходу капітальні витрати будуть дорівнювати зміні обігових коштів.

Визначимо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано у результаті впровадження заходу: $520,10 * 0,84 * 0,05 = 21,84$ тис. грн.

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять: $K_n (П) = 21,84$ тис. грн.

Додатковий прибуток (ΔPr) за результатами розрахунків склав 82,73 тис. грн. Додатковий чистий прибуток ($\Delta Pr_{ч}$) за результатами розрахунків дорівнює 67,84 тис. грн. Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta Pr_{ч}} = \frac{21,84}{67,84} = 0,32 \text{ року (117 днів)}$$

Доцільність здійснення капітальних вкладень із урахуванням фактора часу визначається шляхом дисконтування грошових потоків проєкту протягом усього періоду його економічного життя. При цьому передбачається, що реалізація запропонованого заходу здійснюється із застосуванням ставки дисконту на рівні 25 %, що відповідає середньому рівню ставки рефінансування Національного банку України або відсотковим ставкам за кредитами комерційних банків.

Оскільки досліджуваний захід не пов'язаний із придбанням нового обладнання, проведенням будівельно-монтажних робіт чи іншими капіталомісткими інвестиціями, у даному випадку чистий генерований грошовий потік формується виключно за рахунок додаткового фінансового результату від впровадження заходу і, відповідно, дорівнює приросту чистого прибутку.

$$ЧГП = \Delta Pr_{ч} = 67,84 \text{ тис. грн.}$$

Теперішню (дисконтовану) вартість майбутніх грошових надходжень за весь період реалізації проєкту, тобто за повний термін його економічного життя, доцільно визначати шляхом приведення прогнозних грошових потоків до поточної

вартості з використанням відповідної ставки дисконту, що відображає вартість капіталу та рівень ризику проєкту:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} * a_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проєкту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) = 0,25. Термін економічного життя проєкту (термін життєвого циклу) становить 5 років

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проєкту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за наступною формулою:

$$a_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проєкту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%, коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проєкту становить:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,8 / 1,25 = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,64 / 1,25 = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,512 / 1,25 = 0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,4096 / 1,25 = 0,3277$$

Отже, нинішня вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту становить:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП * (a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5) = \\ &= 67,84 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 67,84 * 2,6893 = \\ &= 182,44 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 182,44 - 21,84 = 160,60 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 21,84 / 36,49 = 0,60 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість.

Тепер розрахуємо середньорічну нинішню вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 182,44 / 5 = 36,49 \text{ тис. грн.}$$

Отже дисконтний період повернення інвестицій становить 219 днів.

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 160,60 / 21,84 = 7,35 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 182,44 / 21,84 = 8,35 > 1.$$

Після проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність

встановлення рекламних білбордів, що підтверджується наступними показниками:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 160,60 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,32 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту (5 років).

$ID = 7,35 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

$IP = 8,35 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проведення заходу.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	21,84
Додатковий прибуток	тис. грн.	82,73
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	67,84
Чистий грошовий потік	тис. грн.	-
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	182,44
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	160,60
Термін окупності недисконтований	роки	0,32
Термін окупності дисконтований	роки	0,60
Індекс доходності	-	7,35
Індекс прибутковості	-	8,35

Отже, при початкових інвестиціях у захід сумою в 21,84 тис. грн., підприємство «***» отримає додатковий прибуток – 82,73 тис. грн. та чистий додатковий прибуток у розмірі 67,84 тис. грн. Недисконтований термін окупності становить близько 117 днів, а дисконтований – 219 днів.

Різниця між індексом прибутковості та індексом доходності дорівнює одиниці, а отже розрахунки були проведені вірно. Можна зробити висновок, що захід «встановлення рекламних білбордів» може бути ефективним та принести немалі прибутки.

Проведемо розрахунок проектних значень показників «рентабельності продукції», «рентабельності продажу» та «витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації»:

- 1) витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складають $= (15\,817,90 / 17\,491,43) * 100\% = 90,43$ тис. грн.
- 2) рентабельність продукції $= (1\,673,53 / 15\,817,90) * 100\% = 10,58\%$
- 3) рентабельність продаж $= (1\,356,34 / 17\,491,43) * 100\% = 7,75 \%$

При впровадженні заходу (встановлення рекламних білбордів) можна отримати наступні результати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «***»

Найменування показника	Одиниці виміру	Базовий рік (2025)	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	16 888,60	17 491,43	602,83	3,57
Повні витрати	тис. грн.	15 297,80	15 817,90	520,10	3,40
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1 590,80	1 673,53	82,73	5,20
Чистий прибуток	тис. грн.	1 288,50	1 356,34	67,84	5,27
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,60	90,43	-0,17	-0,19
Рентабельність продукції	%	10,40	10,58	0,18	-
Рентабельність діяльності	%	7,60	7,75	0,15	-

Отже, реалізація запропонованого заходу забезпечує відчутний позитивний економічний ефект для діяльності ТОВ «***». У результаті впровадження білбордної рекламної кампанії прогнозується зростання чистого доходу підприємства на 602,83 тис. грн. Паралельно відбудеться збільшення прибутку від реалізації продукції на 82,73 тис. грн., а чистого прибутку – на 67,84 тис. грн. у порівнянні з базовим періодом.

Покращення фінансових результатів супроводжуватиметься підвищенням ефективності витрат: витрати на 1 грн. чистої виручки скоротяться на 0,17 коп., що свідчить про раціональніше використання ресурсів підприємства. Водночас зростуть показники рентабельності: рентабельність діяльності збільшиться на 0,15 %, а рентабельність продукції – на 0,18 %, що підтверджує підвищення загальної фінансово-господарської ефективності.

Таким чином, встановлення рекламних білбордів є економічно доцільним та обґрунтованим заходом, оскільки не потребує значних капітальних вкладень, має короткий термін окупності та забезпечує стабільний приріст фінансових

результатів. Крім безпосереднього економічного ефекту, даний проєкт сприятиме підвищенню впізнаваності брендів підприємства, зміцненню конкурентних позицій на ринку та формуванню довгострокових нематеріальних переваг, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Реалізація рекламної кампанії в межах виставкової діяльності та прогнозовані результати від застосування проєкту

У сучасній практиці маркетингових комунікацій усе більшого значення набувають інструменти прямої взаємодії з цільовою аудиторією, які дозволяють не лише презентувати продукцію, а й сформувати стійке емоційне сприйняття підприємства та його торгових марок. Одним із таких інструментів є участь у спеціалізованих галузевих виставках, що поєднує інформаційну, іміджеву та комерційну функції. Саме тому доцільно розглядати виставкову діяльність як окремий, самодостатній захід у системі підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» з орієнтацією на перспективу 2026 року.

Другим заходом, спрямованим на посилення ринкових позицій ТОВ «***», є участь у профільній винній виставці з використанням подарункової промоції для відвідувачів стенду. Такий формат дозволяє одночасно вирішити кілька стратегічних завдань: розширити коло потенційних споживачів, підвищити впізнаваність брендів, здійснити порівняльний аналіз активності конкурентів та посилити рекламну присутність підприємства у професійному середовищі.

ТОВ «***» має напрацьований досвід участі у спеціалізованих виставкових заходах, під час яких компанія презентує свій асортимент винної продукції та налагоджує комунікацію з представниками ринку. Для підвищення ефективності такої участі доцільним є впровадження елементів сувенірної реклами, зокрема вручення брендovаних подарунків відвідувачам. Як промоційні матеріали можуть використовуватися ручки, блокноти, шоколадні вироби та візитівки з фірмовою символікою. Подібні дії сприяють кращому запам'ятовуванню бренду, формуванню позитивних асоціацій та підвищенню рівня зацікавленості з боку потенційних клієнтів. У 2026 році бренди ТОВ «***» доцільно представити на міжнародній спеціалізованій виставці «Wine & Spirits Ukraine 2026», що

традиційно проходитиме у Міжнародному виставковому центрі в місті Києві. Участь у цьому заході забезпечить підприємству доступ до широкої аудиторії професійних учасників ринку, зокрема сомельє, ритейлерів, рестораторів, дистриб'юторів та імпортерів, а також дозволить глибше проаналізувати ринкову кон'юнктуру та актуальні тенденції розвитку винної галузі.

З метою посилення конкурентних переваг та відокремлення від інших учасників виставки, ТОВ «***» доцільно реалізувати стратегію персоналізованої взаємодії з відвідувачами шляхом вручення брендированих подарунків кожному клієнту. Такий підхід не лише підвищує рівень лояльності до торгових марок підприємства, а й створює передумови для формування довгострокових партнерських відносин та зростання обсягів реалізації у майбутніх періодах.



Рис. 3.1. Приклад шоколадки з логотипом

Молочні порційні шоколадки доцільно використовувати як ненав'язливий, але емоційно привабливий комплімент для відвідувачів стенду, оскільки солодкі подарунки формують позитивні асоціації з брендом і підвищують рівень прихильності потенційних клієнтів. Для виготовлення брендированих шоколадок планується співпраця з підприємством «Truff Royal», яке спеціалізується на виробництві порційних шоколадних виробів і має досвід роботи з корпоративними замовленнями. Важливою перевагою є безкоштовне нанесення логотипу компанії «***», що дозволяє зменшити витрати на рекламну продукцію. На першому етапі доцільно замовити 300 одиниць молочних порційних шоколадок масою 5 г за ціною 3,44 грн за штуку, що є економічно виправданим та дозволяє охопити значну кількість відвідувачів.

Окрім класичного формату, у перспективі можна розглянути варіант сезонних або лімітованих шоколадок із різними смаками, а також додавання короткого слогану або QR-коду на упаковці, який вестиме на офіційний сайт чи сторінки підприємства у соціальних мережах. Це сприятиме продовженню комунікації з клієнтом уже після завершення виставки.

Ще одним ефективним промоційним інструментом є брендовані ручки, які мають практичну цінність і можуть тривалий час використовуватися споживачами у повсякденному житті. Замовлення ручок та нанесення логотипу планується здійснити через онлайн-платформу «5print.ua», що забезпечує швидке виконання замовлень та стабільну якість друку. Вартість однієї ручки становить 8,54 грн за одиницю, при цьому на корпусі буде розміщено логотип компанії «***», виконаний у фірмовій стилістиці.

Для підвищення ефективності такого рекламного носія доцільно обирати ручки у стриманих, преміальних кольорах, які асоціюються з винною культурою, а також доповнювати логотип коротким гаслом або контактною інформацією. Поєднання шоколадок і ручок у єдиному подарунковому наборі дозволить створити комплексне враження про бренд, підвищити його впізнаваність та забезпечити довготривалий рекламний ефект за відносно незначних витрат.



Рис. 3.2. Приклад еко ручки для подарунків

Візитні картки підприємства вже виготовлені завчасно та перебувають у наявності, що дозволяє уникнути додаткових витрат на їх друк у межах реалізації даного заходу. Заплановано вкладати візитівки у кожен подарунковий пакет із

винною продукцією, що забезпечить прямий контакт потенційних клієнтів з брендом та спростить подальшу комунікацію. Такий підхід сприятиме підвищенню впізнаваності ТОВ «***», формуванню професійного іміджу підприємства та стимулюватиме повторні звернення споживачів після завершення виставки.

Використання візитівок у поєднанні з брендowanими подарунками створює цілісний маркетинговий ефект, оскільки клієнт отримує не лише емоційне враження, а й практичний інструмент для подальшого зв'язку з компанією. У сукупності це підсилює результативність участі у виставковому заході та підвищує ймовірність конверсії випадкових відвідувачів у потенційних партнерів або постійних покупців.

На наступному етапі доцільно здійснити детальний розрахунок структури витрат, пов'язаних із реалізацією даного маркетингового заходу. Узагальнені витрати буде систематизовано у таблиці 3.7, що дозволить об'єктивно оцінити економічну доцільність заходу, співвіднести заплановані витрати з очікуваними результатами та зробити висновок щодо його ефективності для ТОВ «***».

Таблиця 3.7

Структура витрат для участі у виставці та виготовлення подарунків для покупців

Витрати	Сума, грн.
Витрати на виготовлення порційних шоколадок з логотипом (300 шт.)	1 032,00
Закупівля ручок з логотипом бренду (за 150 шт.)	1 281,00
Місце на виставці (за 3 дні)	19 500,00
Зарплатня робітнику, що буде продавати та рекламувати вина на виставці з нарахуваннями (за 3 дні)	8 500,00
Разом	30 313,00

Оцінювання впливу запропонованого заходу на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства доцільно здійснити з використанням методу стандартного розподілу ймовірностей. Вихідною інформаційною базою для розрахунків виступатимуть експертні оцінки, які дозволяють сформувати кілька сценаріїв розвитку подій (песимістичний, найбільш імовірний, оптимістичний) та визначити їх імовірності.

У межах першого етапу розрахунків необхідно отримати прогнозне значення чистого доходу від реалізації у абсолютному виразі, з урахуванням сценарних

оцінок експертів і відповідних вагових коефіцієнтів (ймовірностей). Результати узагальнення прогнозних сценаріїв та розрахунків очікуваного (середньозваженого) чистого доходу доцільно подати у табл. 3.8, що надалі забезпечить основу для визначення приросту доходу, прибутку та показників ефективності заходу.

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	509,00	515,00	508,00	511,00	514,50	509,50	513,50

Величину сформованого прогнозу доцільно додатково перевірити на надійність і стабільність у часі. Для цього слід розрахувати середнє квадратичне відхилення, яке відображає ступінь розсіювання індивідуальних експертних оцінок відносно середнього (очікуваного) значення та дає змогу кількісно оцінити узгодженість експертних суджень.

Середнє квадратичне відхилення визначають на основі відхилень кожного прогнозного значення чистого доходу за сценаріями від середньозваженого (очікуваного) показника з урахуванням імовірностей реалізації сценаріїв. Отриманий результат інтерпретується так: чим менше значення відхилення, тим вищою є узгодженість оцінок експертів і тим більш надійним вважається прогноз; значне відхилення, навпаки, сигналізує про високу невизначеність та потребу в уточненні припущень, складу експертної групи або сценарних параметрів.

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (Q _i), тис. грн.	509,00	515,00	508,50	511,00	514,50	509,50	513,50	3580,00
Q _{серед.}	511,43							
ΔQ	3,57	2,57	2,07	-0,43	-1,93	-2,43	-3,43	-
ΔQ ²	12,76	6,61	4,29	0,18	3,72	5,90	11,76	45,21

Розрахунки доцільно систематизувати у табл. 3.9, де окремо подаються: прогнозні значення за сценаріями, їх імовірності, відхилення від очікуваного значення, квадрат відхилення та зважене (з урахуванням імовірності) значення квадрата відхилення.

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{(\Delta Q^2)}{n}}$$

де n – кількість експертів.

$$a = \sqrt{(45,12 / 7)} = 2,54$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер.}}} \cdot 100\%$$

$$W = \frac{2,54}{511,43} \cdot 100\% = 0,50\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $W < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (B) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 511,00 тис. грн., песимістичне значення (Π) – 508,00 тис. грн. та оптимістичне значення (O) – 515,00 тис. грн.

Розрахуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції у %: $(511,17 / 16\ 888,60) \cdot 100\% = 3,03\%$, де 16 888,60 тис. грн – це значення ЧД (виручка від реалізації продукції за 2024 рік).

Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе: $16\ 888,60 + 511,17 = 17\ 399,77$ тис. грн.

Розрахуємо приріст повних витрат. У 2024 р. повні витрати на реалізацію продукції ТОВ «***» склали 15 297,80 тис. грн. Постійні витрати – 1 835,74 тис. грн., а змінні – 13 462,06 тис. грн. Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 3,03%: $13\ 462,06 \cdot 0,0303 + 26,3 = 434,20$ тис. грн.

Оскільки, додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за

своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році будуть складати: $13\,462,06 + 434,20 + 1\,835,74 = 15\,732,00$ тис. грн. Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом змінних витрат:

$$511,17 - 434,20 = 76,97 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток складе: $1\,590,80 + 76,97 = 1\,667,77$ тис. грн., де $1\,590,80$ тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації. Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції): $76,97 * (1 - 0,18) = 63,12$ тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток в проектному році буде дорівнювати: $1\,288,50 + 63,12 = 1\,351,62$ тис. грн., де $1\,288,50$ тис. грн. – базове значення чистого прибутку.

Результати розрахунків прогнозованих значень основних показників відображено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника	Одиниці виміру	Величина
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції (тис.грн.)	тис. грн.	511,17
Приріст повних витрат (тис.грн.)	тис. грн.	434,20
Приріст прибутку від реалізації продукції (тис.грн.)	тис. грн.	76,97
Приріст чистого прибутку (тис.грн.)	тис. грн.	63,12

Отже, після впровадження заходу «проведення рекламної кампанії», економічні показники для підприємства ТОВ «***» будуть покращені. Чистий дохід зросте на $511,17$ тис. грн., прибуток від реалізації підвищиться на $76,97$ тис. грн., а чистий прибуток – $63,12$ тис. грн. За допомогою результатів попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності. Для даного заходу капітальні витрати будуть дорівнювати зміні обігових коштів.

Визначимо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті

впровадження заходу: $434,20 * 0,84 * 0,05 = 18,24$ тис. грн.

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять: Кн (П) = 18,24 тис. грн. Додатковий прибуток (ΔПр) за результатами розрахунків склав 76,97 тис. грн. Додатковий чистий прибуток (ΔПрч) склав 63,12 тис. грн. Доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя розраховується враховуючи, що захід має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25% (ставка рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків).

Після проведення розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення рекламної кампанії під час виставки, що підтверджується такими показниками: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 151,51 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,54 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$ID = 8,31 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

$IP = 9,31 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Основні показники ефективності проведення рекламної кампанії

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	18,24
Додатковий прибуток	тис. грн.	76,97
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	63,12
Чистий грошовий потік	тис. грн.	-
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	169,75
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	151,51
Термін окупності недисконтований	роки	0,29
Термін окупності дисконтований	роки	0,54
Індекс доходності	-	8,31
Індекс прибутковості	-	9,31

Отже, після проведення розрахунків, можна зробити висновок, що даний захід є економічно вигідним. Підприємство має початкові інвестиції для запропонованого заходу – 18,24 тис. грн, додатковий прибуток – 76,97 тис. грн.,

чистий додатковий прибуток – 63,12 тис. грн. Термін окупності недисконтований буде складати 0,29 року (106 днів), дисконтований – 0,54 року (197 днів). Індекс доходності дорівнює 8,31, а індекс прибутковості – 9,31.

Вплив досліджуваного заходу (проведення рекламної кампанії на виставці) на основні показники діяльності ТОВ «***» відображено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Одиниці виміру	Базовий рік (2025)	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	16 888,60	17 399,77	511,17	3,03
Повні витрати	тис. грн.	15 297,80	15 732,00	434,20	2,84
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1 590,80	1 667,77	76,97	4,84
Чистий прибуток	тис. грн.	1 288,50	1 351,62	63,12	4,90
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,60	90,41	-0,19	-0,21
Рентабельність продукції	%	10,40	10,60	0,20	-
Рентабельність діяльності	%	7,60	7,77	0,17	-

Проведемо розрахунок проектних значень показників «рентабельності продукції», «рентабельності продажу» та «витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації»:

- 1) витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складають = $(15\,732,00 / 17\,399,77) * 100\% = 90,41$ тис. грн.
- 2) рентабельність продукції = $(1\,667,77 / 15\,732,00) * 100\% = 10,60\%$
- 3) рентабельність продаж = $(1\,351,62 / 17\,399,77) * 100\% = 7,77\%$

Отже, сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшилась на 511,17 тис. грн. Відповідно прибуток від реалізації продукції зросте (у порівнянні з базовим роком) на 76,97 тис. грн., а чистий прибуток – на 63,12 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки зменшаться на 0,19 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції зростуть відповідно на 0,17% і 0,20%.

Основні економічні результати, що отримає ТОВ «***» після реалізації двох, описаних вище заходів наведені у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника	Встановлення білбордів	Рекламна кампанія на виставці	Загальний вплив
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції, тис.грн.	602,83	511,17	1114,00
Приріст повних витрат, тис.грн.	520,10	434,20	954,3
Приріст прибутку від реалізації продукції, тис.грн.	82,73	76,97	159,7
Приріст чистого прибутку, тис.грн.	67,84	63,12	130,96

Отже, загальні витрати заходів становитимуть 954,3 тис. грн., а додатковий дохід, що підприємство отримає в разі їх реалізації – 1114,00 тис. грн. Зростання прибутку прогнозується на рівні 159,7 тис. грн., а чистого – 130,96 тис. грн.

Розрахуємо проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

- 1) витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складають $= (16\,252,10 / 18\,002,60) * 100\% = 90,28$ тис. грн.
- 2) рентабельність продукції $= (1\,750,5 / 16\,252,10) * 100\% = 10,77\%$
- 3) рентабельність продаж $= (1\,419,46 / 18\,002,60) * 100\% = 7,88\%$

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «***» відображено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «***»

Найменування показника	Одиниці виміру	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне
ЧД (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	16 888,60	18 002,60	1114,00	6,60
Повні витрати	тис. грн.	15 297,80	16 252,10	954,3	6,24
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1 590,80	1 750,5	159,70	10,04
Чистий прибуток	тис. грн.	1 288,50	1 419,46	130,96	10,16
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,60	90,28	-0,32	-0,35
Рентабельність продукції	%	10,40	10,77	0,37	-
Рентабельність діяльності	%	7,60	7,88	0,28	-

Аналізуючи показники таблиці 3.14, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих для підприємства заходів позитивно вплине на основні показники його діяльності. Значно покращаться практично всі економічні показники.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було встановлено, що категорії «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» є базовими економічними поняттями, які визначають здатність підприємства функціонувати, розвиватися та утримувати ринкові позиції в умовах посилення конкурентного тиску. Систематичне дослідження рівня конкурентоспроможності є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

В процесі дослідження обґрунтовано, що на конкурентоспроможність підприємства одночасно впливають внутрішні та зовнішні чинники, які перебувають у тісному взаємозв'язку. До ключових внутрішніх факторів належать якість продукції, ефективність управління, маркетингова активність, кадровий потенціал та фінансовий стан, тоді як зовнішні фактори формуються під впливом економічної ситуації, регуляторного середовища, рівня конкуренції та купівельної спроможності споживачів. Для підтримання конкурентних позицій підприємству необхідно постійно вдосконалювати всі напрями діяльності, здійснювати моніторинг ринкових змін, аналізувати поведінку споживачів та конкурентів, а також оперативно адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища.

Аналіз сучасного стану винної галузі України показав, що, незважаючи на збереження потенціалу розвитку, ринок залишається висококонкурентним, а іноземна винна продукція й надалі домінує у споживчих вподобаннях. Упродовж 2020-2024 років галузь зазнала негативного впливу воєнного стану, економічної нестабільності, логістичних ускладнень та скорочення купівельної спроможності населення. У порівнянні з докризовими періодами кількість підприємств, що здійснюють виробництво виноградних вин, скоротилася, а обсяги виробництва та реалізації демонстрували спадні тенденції. Водночас, у 2023-2024 роках спостерігаються ознаки поступової стабілізації ринку, що створює передумови для активізації маркетингових зусиль та розвитку дистрибуційних моделей.

Унаслідок впливу інфляційних процесів, зростання виробничих витрат та валютних коливань у 2023-2024 роках відбулося підвищення споживчих цін на вітчизняні столові вина. Основною причиною таких змін стала невизначеність

зовнішнього середовища та подорожчання імпортової складової у структурі витрат підприємств.

Об'єктом дослідження у роботі виступало ТОВ «***» («***»), яке функціонує на українському ринку з 2017 року та спеціалізується на імпорті й дистрибуції іноземної винної продукції. Підприємство позиціонує себе як експертний посередник, що працює з нішевими брендами та орієнтується на якість, автентичність і сучасні світові тенденції виноробства.

Аналіз асортиментної політики показав, що у 2024 році портфель ТОВ «***» включає 15 основних винних позицій, переважно сухі білі вина, а також продукцію категорії помаранчевих вин, попит на які поступово зростає серед українських споживачів. Водночас на ринку зберігається висока конкуренція у цьому сегменті, що вимагає від підприємства постійного оновлення асортименту, розширення товарних ліній та активнішого використання маркетингових інструментів.

Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства засвідчила позитивну динаміку його розвитку. У порівнянні з базовими періодами чистий дохід ТОВ «***» зростав, попри збільшення собівартості реалізованої продукції, витрат на збут та адміністративних витрат. Основні показники прибутковості у 2023-2024 роках демонструють зростання, що свідчить про ефективність обраної моделі господарювання. Витрати на 1 грн чистої виручки мають тенденцію до зниження, а показники рентабельності діяльності та продукції – до підвищення, що підтверджує фінансову стійкість підприємства.

В межах конкурентного аналізу встановлено, що ключовими конкурентами ТОВ «***» на українському ринку залишаються бренди «Khareba», «Marani» та «Tamada». Проведений SWOT-аналіз показав, що сума балів сильних сторін підприємства перевищує оцінку слабких сторін, що дозволило віднести підприємство до стратегічного поля «Максі–міні». Це означає доцільність використання внутрішніх переваг для нейтралізації зовнішніх загроз і адаптації до нестабільного ринкового середовища.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності підтвердила, що основними зонами відставання ТОВ «***» є рівень рекламної активності, ширина асортименту та зручність розміщення продукції у торговельних точках. Водночас

матриця «Мак-Кінсі» засвідчила, що ключові стратегічно-господарські підрозділи підприємства – алкогольні напої та аксесуари – перебувають у зоні зростання, що створює сприятливі умови для подальших інвестицій та розширення діяльності.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства були розроблені та економічно обґрунтовані два маркетингові заходи: встановлення рекламних білбордів та участь у спеціалізованих виставках із використанням промоційних матеріалів. Результати розрахунків показали, що реалізація першого заходу забезпечить зростання чистого доходу, прибутку від реалізації та чистого прибутку, одночасно підвищивши показники рентабельності. Другий захід також має позитивний економічний ефект і сприяє зміцненню іміджу бренду та розширенню клієнтської бази.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволяє очікувати сукупне зростання фінансових результатів підприємства у 2026-2027 роках, підвищення впізнаваності брендів ТОВ «***», розширення кола постійних споживачів та зміцнення конкурентних позицій на українському ринку. Запропоновані рішення є економічно доцільними, адаптованими до сучасних умов та можуть бути рекомендовані до практичного впровадження в діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ. 2021. 464 с.
2. Башинська І. О., Новак Н. Г. Ефективне управління проєктами підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. № 6. С. 75-78.
3. Божкова В.В., Птащенко О.В., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 73-82.
4. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Х. : УкрДАЗТ, 2017. 289 с.
5. Воронкова А. Е., Калюжна В.І., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків. 2018. 512 с.
6. Воронюк, Т. А Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 3. С. 139-148.
7. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль. 2016. 152 с.
8. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 430-434.
9. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.
10. Драган О. І., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Харків. 2020. 340 с.
11. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І. П. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. 2017. 420 с.
12. Должанський І. В., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. Київ. 2016. 384 с.
13. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. С. 284-287.

14. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23-27.
15. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2018. 352 с.
16. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ. 2017. 301 с.
17. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів. 2016. 276 с.
18. Король І.В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посібник. Умань: Візаві, 2018. 191 с.
19. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.
20. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 244-249.
21. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів. 2022. 220 с.
22. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №13. С. 114-117.
23. Морохова В.О., Бойко О.В. , Лорві І. Ф. Рекламний менеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 236 с.
24. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. Київ. 2019. 432 с.
25. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса. 2013. 275 с.
26. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. № 2. С. 3-12.
27. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. метод. посіб. Київ. 2016. 272 с.
28. Петренко Н. О. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. 2017. 224 с.

29. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш Формат. 2020. 424 с.
30. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 464с.
31. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 310 с.
32. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу. Ефективна економіка. 2020. №6. С. 10-17
33. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. Науковий вісник університету. 2020. № 29. С.142-147.
34. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223-231.
35. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.
36. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник /П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
37. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 252 с.
38. Шталь Т.В., Шульга Д.А., Торкут Д.А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність» Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 13-17
39. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків. 2018. 320 с.
40. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ. 2021. 320 с.
41. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія Одеса. 2017. 514 с.