

**Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший(бакалаврський)
Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Формування та управління конкурентоспроможністю
підприємства: стратегії підвищення ефективності**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.1.11

_____Здобувачка Каріна ТУТУБАЛІНА

_____Керівник к.т.н., доц. Ганна ПАЛІВАШОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Каріні ГУТУБАЛІНІЙ**

1. Тема роботи: «Формування та управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегії підвищення ефективності» затвердженою наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, публікації науковців.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства. 1.1. Сутність та основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. 1.2. Стратегії та методи формування і управління конкурентоспроможністю підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». 2.1. Характеристика галузі виноробства та основних виробників. 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». 2.3. Визначення конкурентних позицій підприємства та чинники формування стратегії ефективності управління. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція». 3.1. Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 27, рисунків 9.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються

їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____ Ганна ПАЛВАШОВА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____ Каріна ТУТУБАЛІНА
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02.26-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03.26-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03.26-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03.26-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04.26-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04.26-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.26-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05.26-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.27-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05.26-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05.26-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.26-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06.26-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06.26-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.26-24.06.26	

Здобувач _____ Каріна ТУТУБАЛІНА
(підпис)

Керівник роботи _____ Ганна ПАЛВАШОВА
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Каріна ТУТУБАЛІНА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства»** досліджено сутність конкурентоспроможності, фактори впливу на неї, а також сучасні методи й стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі **«Аналіз діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»»** наведено характеристику підприємства, проаналізовано результати його фінансово-господарської діяльності та оцінено рівень конкурентоспроможності.

У третьому розділі **«Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція»»** запропоновано заходи щодо вдосконалення діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 76 сторінок, 27 таблиць та 9 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 32 найменування.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, стратегія розвитку, ефективність діяльності, конкурентні переваги, ТОВ «Перша виноробна станція».

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the need to ensure enterprise competitiveness in conditions of increasing market competition and instability of the external environment.

The first chapter, **“Theoretical Foundations of the Formation and Management of Enterprise Competitiveness,”** examines the essence of competitiveness, the factors influencing it, as well as modern methods and strategies for managing enterprise competitiveness.

The second chapter, **“Analysis of the Activities of LLC ‘Persha Vynorobna Stantsiia’,”** provides a general characteristic of the enterprise, analyzes the results of its financial and economic activities, and assesses the level of competitiveness.

The third chapter, **“Directions for Increasing the Competitiveness of LLC ‘Persha Vynorobna Stantsiia’,”** proposes measures aimed at improving the enterprise’s activities and increasing its competitiveness.

The bachelor’s qualification paper contains 76 pages, 27 tables, and 9 figures. The list of references includes 32 sources.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness management, development strategy, operational efficiency, competitive advantages, LLC “Persha Vynorobna Stantsiia”.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Стратегії та методи формування і управління конкурентоспроможністю підприємства	17
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»	22
2.1. Характеристика галузі виноробства та основних конкурентів підприємства	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»	34
2.3. Визначення конкурентних позицій підприємства та чинники формування стратегії підвищення ефективності	45
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ».....	56
3.1. Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція»	56
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	75
Додаток А. Розширений SWOT-аналіз ТОВ «Перша виноробна станція».....	76
Додаток Б. Тези доповіді.....	77

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме рівень конкурентоспроможності значною мірою визначає ефективність діяльності підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринку, утримувати конкурентні позиції та забезпечувати стабільний розвиток. Особливого значення питання формування конкурентних переваг набуває для підприємств виноробної галузі, діяльність яких залежить від якості продукції, ефективності управління, рівня інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни споживчого попиту.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні та практичні аспекти формування й управління конкурентоспроможністю підприємств висвітлені у працях Л. Кривенко, О. Янкового, В. Гуцуляка, М. Корінька, Р. Грецького, П. Бечка, Я. Голобородька, І. Вінніченко, Ж. Крючкової та інших дослідників.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та управління конкурентоспроможністю ТОВ «Перша виноробна станція» та розробка стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити основні фактори впливу на конкурентоспроможність;
- провести аналіз діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності;

- запропонувати стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи фінансового аналізу для оцінки діяльності підприємства. Для визначення конкурентоспроможності підприємства та його позицій на ринку використали такі інструменти як: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та багатокутник конкурентоспроможності.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, навчальна література, статистичні та аналітичні матеріали, а також дані фінансової звітності ТОВ «Перша виноробна станція».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція», покращення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VIII Всеукраїнській студентській науково–практичній конференції «Актуальні аспекти соціально–економічного розвитку України: погляд молоді» 16–17 квітня 2026 р., ОНТУ. Управління конкурентоспроможністю підприємства виноробної галузі та шляхи її підвищення навчання. К.І. Тутубаліна, Г. І. Палвашова. Одеса: ОНТУ, 2026. С.219-222.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 32 найменування. Загальний обсяг роботи 76 сторінки друкованого тексту (основний текст налічує 71 сторінку). Кількість таблиць – 27, рисунків – 9.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки діяльність підприємств безпосередньо залежить від їх здатності конкурувати, утримувати позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Одним із ключових завдань суб'єктів господарювання є не лише завоювання певної частки ринку, а й її подальше збереження та розширення за рахунок підвищення ефективності діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває системне дослідження ринкового середовища, аналіз діяльності конкурентів, а також вивчення потреб і поведінки споживачів. Саме ці елементи формують основу для об'єктивного оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє визначити реальний стан підприємства на ринку, виявити його сильні сторони та недоліки, а також сформулювати напрямки подальшого розвитку. Попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, проблема єдності трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» залишається відкритою. Різні підходи до визначення цього терміну часто призводять до розбіжностей у наукових поглядах, що ускладнює формування єдиної теоретичної бази та створює термінологічну неоднозначність [1].

Сам термін «конкурентоспроможність» має латинське походження від слова *concurrentia*, що означає суперництво або змагання, а також пов'язаний з англійським дієсловом *to compete* – конкурувати. Таким чином, у своїй основі це поняття відображає здатність суб'єкта господарювання діяти в умовах

конкурентної боротьби та досягати переваг порівняно з іншими учасниками [2].

У науковому дискурсі категорія «конкурентоспроможність підприємства» інтерпретується неоднозначно, що зумовлено складністю даного економічного явища та різними підходами до його дослідження. Відсутність уніфікованого визначення пояснюється тим, що кожен дослідник акцентує увагу на окремих аспектах функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Так, у працях Брітченко І. Г. [3] конкурентоспроможність розглядається крізь призму здатності підприємства формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги, які забезпечують йому вигідні позиції на ринку. На відміну від цього, Грецький Р. Л. [4] пов'язує конкурентоспроможність із стратегічною адаптивністю підприємства, підкреслюючи його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати можливості зростання. Іванюта В. Ф. [5] розглядає конкурентоспроможність у контексті маркетингової діяльності, пов'язуючи її зі здатністю підприємства створювати, просувати та ефективно реалізовувати цінність для споживача порівняно з конкурентами.

Таким чином, розгляд різних наукових концепцій дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яка формується під впливом ресурсних, ринкових, інституційних та інноваційних факторів. Її дослідження потребує інтеграції різних теоретичних підходів, що забезпечує більш повне розуміння механізмів формування конкурентних переваг.

Узагальнення наукових джерел дозволяє виділити низку основних підходів, серед яких: порівняльний, ресурсний, ринковий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний. Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах діяльності підприємства та формуванні його конкурентних переваг. Використання різних підходів дозволяє більш комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити

фактори, що впливають на його позиції на ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Підхід	Автор	Суть визначення (перифразовано)
Порівняльний	–	Оцінює конкурентоспроможність через порівняння з конкурентами або підприємством-еталоном.
	Л. Кривенко [6]	Характеризує різницю в розвитку підприємства порівняно з іншими за рівнем задоволення потреб споживачів і ефективністю виробництва.
Ресурсний	–	Основна увага приділяється наявності ресурсів та ефективності їх використання для досягнення конкурентних переваг.
	О. Янковий [7]	Полягає у вмінні ефективно управляти власними та залученими ресурсами в умовах ринку.
Ринковий	–	Розглядає конкурентоспроможність як здатність формувати та реалізовувати конкурентні переваги на ринку.
	В. Гуцуляк [8]	Полягає в ефективному використанні потенціалу підприємства для формування і підтримки конкурентних переваг.
Продуктовий	–	Ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції.
	М. Корінько [9]	Полягає у здатності підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію та мати переваги над іншими виробниками.
Атрибутивний	–	Акцентує увагу на унікальних характеристиках підприємства, що забезпечують його переваги.
	Р. Грецький [10]	Конкурентоспроможність визначається сукупністю факторів, які забезпечують перевагу над конкурентами і складно піддаються копіюванню.
Динамічний	–	Підкреслює змінність конкурентоспроможності в часі та здатність до адаптації.
	П. Бечко, Я.Голобородько[11]	Виявляється у здатності впливати на ринок, утримувати позиції та розвивати конкурентні переваги.
Функціональний	–	Розглядає конкурентоспроможність як результат ефективної діяльності підприємства.
	І. Вінніченко [12]	Полягає у здатності підприємства ефективно функціонувати та реалізовувати свою діяльність на ринку.
Системний	–	Передбачає комплексне врахування всіх факторів і умов, що впливають на конкурентоспроможність
	Ж. Крючкова [13]	Полягає у здатності підприємства стабільно функціонувати, задовольняти потреби та займати стійку позицію на ринку.

Джерело: створено автором на основі [6-13]

На основі проведеного аналізу наукових підходів встановлено, що поняття конкурентоспроможності підприємства є багатограним і поєднує економічні, управлінські та ринкові аспекти діяльності. На відміну від традиційних підходів, які переважно акцентують увагу на здатності підприємства конкурувати за рахунок ціни або якості продукції, у сучасних умовах важливого значення набувають гнучкість управління, інноваційність та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища.

З огляду на це, ми пропонуємо розглядати конкурентоспроможність підприємства пропонується як здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати конкурентні переваги шляхом ефективного використання ресурсів, удосконалення системи управління та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Одним із важливих аспектів дослідження конкурентоспроможності підприємства є розмежування понять «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» та «конкурентний потенціал». Незважаючи на тісний взаємозв'язок між ними, кожне з цих понять має самостійне змістове наповнення та виконує окрему функцію в системі управління підприємством.

Зокрема, конкурентні переваги виступають як окремі характеристики або властивості підприємства, які забезпечують йому кращі позиції порівняно з конкурентами. Водночас конкурентний потенціал відображає сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані для формування таких переваг у майбутньому. Конкурентоспроможність, у свою чергу, є інтегральним результатом реалізації наявного потенціалу та ефективного використання конкурентних переваг у конкретних ринкових умовах.

Таке розмежування має важливе методологічне значення, оскільки дозволяє більш точно визначити джерела формування конкурентоспроможності та обґрунтувати напрями її підвищення.

Слід зазначити, що в ряді наукових підходів конкурентоспроможність

продукції ототожнюється з конкурентоспроможністю підприємства, що є методологічно некоректним, оскільки продукція є лише одним із факторів формування загальної конкурентної позиції підприємства. Крім того, різні автори по-різному трактують як змістову, так і функціональну складову цього поняття, що додатково ускладнює його уніфікацію.

Ресурсний підхід, у свою чергу, часто обмежується аналізом фінансових ресурсів, тоді як інші види ресурсного забезпечення (кадрові, технологічні, інформаційні, матеріальні) залишаються недостатньо врахованими, хоча саме їх комплексне використання формує реальні конкурентні можливості підприємства.

Узагальнюючи різні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства, можна виділити кілька ключових закономірностей. По-перше, це багатовимірність і складність самого поняття, яке не може бути зведене до одного показника або характеристики. По-друге, більшість визначень базується на понятті конкурентних переваг, однак їх структура та зміст трактуються по-різному. По-третє, рівень конкурентоспроможності завжди має відносний характер і проявляється лише у порівнянні з іншими учасниками ринку [14].

Додатково слід підкреслити, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Важливою є також динамічність цього поняття, оскільки рівень конкурентоспроможності не є сталим і змінюється у часі під впливом економічних, технологічних і соціальних трансформацій.

Важливою умовою об'єктивної оцінки конкурентоспроможності є використання стабільної та науково обґрунтованої системи показників. Саме вони формують інтегральний результат, який відображає загальний рівень конкурентних позицій підприємства. При цьому зміна підходів до вибору критеріїв оцінювання може суттєво впливати на кінцеві результати, що

зумовлює необхідність їх уніфікації та методичної узгодженості [15].

Формування конкурентоспроможності підприємства безпосередньо пов'язане з наявністю у нього унікальних характеристик, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. До таких характеристик належать:

- впровадження інноваційних технологій;
- специфічні властивості продукції;
- рівень сервісного обслуговування;
- додаткові послуги, які підвищують привабливість підприємства для

споживачів [16].

Окремо слід наголосити, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні фактори пов'язані з організацією виробничих процесів, управлінською системою, ресурсним забезпеченням та кадровим потенціалом підприємства. Зовнішні чинники включають стан ринку, рівень конкуренції, економічну ситуацію, нормативно-правове середовище та інші макроекономічні умови.

Характерною особливістю конкурентоспроможності є її динамічність. Вона не є сталою величиною і змінюється під впливом часу, технологічного розвитку та трансформацій ринкового середовища. Саме тому підприємство повинно постійно підтримувати та вдосконалювати свої позиції, адаптуючись до нових умов господарювання.

Важливо також враховувати залежність рівня конкурентоспроможності від стадії життєвого циклу підприємства або його продукції. На етапі становлення основна увага приділяється формуванню базових конкурентних переваг і виходу на ринок. На стадії зростання відбувається активне нарощування ринкової частки та зміцнення позицій підприємства. Етап зрілості характеризується стабілізацією діяльності, однак потребує постійного вдосконалення для утримання конкурентних позицій. На стадії спаду актуалізується необхідність оновлення асортименту, впровадження інновацій

або зміни стратегічних орієнтирів.

Збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності можливе лише за умови безперервного удосконалення всіх напрямів діяльності підприємства. Це стосується як виробничих процесів, так і управлінських, маркетингових та інноваційних рішень, що в сукупності формують його ринкову позицію.

Крім того, конкурентоспроможність має системний характер, оскільки вона формується як результат взаємодії великої кількості елементів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це передбачає необхідність комплексного підходу до її аналізу, який враховує взаємозв'язки між усіма складовими економічної діяльності [17].

З метою вибору найбільш доцільної системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, яка враховує специфіку його діяльності та організаційно-правову форму, доцільно використовувати класифікацію методів, наведену на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено автором на основі [17] та за допомогою онлайн-інструменту Canva

Однією з найбільш складних методологічних проблем у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства є визначення системи показників, які найбільш повно відображають її рівень. Аналіз наукових підходів дозволяє сформувавши узагальнений перелік критеріїв, що базуються на таких основних групах ресурсного забезпечення: фінансові, виробничі, матеріально-технічні та трудові ресурси.

Вибір бази оцінювання за зазначеними критеріями безпосередньо впливає на точність і достовірність отриманих результатів. У якості базових показників можуть використовуватися індикатори фінансового стану підприємства, ефективності системи менеджменту та маркетингової діяльності, рівня логістичного управління, кадрового потенціалу, технологічного забезпечення, а також показники конкурентоспроможності продукції або послуг.

1.2. Стратегії та методи формування і управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування та управління конкурентоспроможністю підприємства є складним багаторівневим процесом, який базується на поєднанні стратегічних підходів і методичних інструментів оцінювання та впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності. У сучасних умовах ринкової невизначеності підприємства змушені формувати гнучкі конкурентні стратегії, що забезпечують адаптацію до змін попиту, технологічного розвитку та посилення глобальної конкуренції.

Однією з ключових стратегій формування конкурентоспроможності є стратегія лідерства за витратами, яка передбачає досягнення конкурентних переваг через мінімізацію собівартості продукції та оптимізацію виробничих процесів. Іншим важливим підходом виступає стратегія диференціації, що базується на створенні унікальних характеристик продукції або послуг, які

відрізняють підприємство від конкурентів і формують додану цінність для споживача. Також широко застосовується стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію на окремих сегментах ринку або вузьких споживчих групах.

Окреме місце займає інноваційна стратегія, що орієнтована на впровадження новітніх технологій, цифрових рішень та модернізацію виробничих процесів. Її реалізація дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги та підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах також зростає значення стратегії диверсифікації, яка передбачає розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту з метою зниження ризиків.

Поряд із зазначеними стратегіями, у сучасній практиці управління дедалі більшого значення набувають інтеграційні та партнерські стратегії, що передбачають розвиток коопераційних зв'язків між підприємствами. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, розширити доступ до ресурсів і технологій, а також підвищити гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, вагому роль відіграє стратегія сталого розвитку, яка орієнтована на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними результатами діяльності підприємства. Її реалізація сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг за рахунок підвищення репутації, ефективного використання ресурсів та відповідності сучасним вимогам ринку.

Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю залежить від специфіки діяльності підприємства, масштабу його функціонування, рівня ресурсного забезпечення та особливостей ринкового середовища. У сучасних умовах універсальної стратегії підвищення конкурентоспроможності не існує, оскільки ефективність її застосування визначається здатністю підприємства

адаптувати управлінські рішення до конкретних умов функціонування.

Для великих підприємств із значною часткою ринку більш доцільним є застосування стратегій диверсифікації, інноваційного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Натомість для малих і середніх підприємств більш ефективними можуть бути стратегії спеціалізації, фокусування на окремих сегментах ринку або зниження витрат.

Крім того, на вибір стратегії суттєво впливають ринкові умови. В умовах високої конкуренції підприємства орієнтуються на формування унікальних конкурентних переваг, підвищення якості продукції та вдосконалення сервісу. У періоди нестабільності або економічних криз більшої актуальності набувають стратегії оптимізації витрат і підвищення внутрішньої ефективності діяльності.

З метою систематизації підходів до вибору стратегій управління конкурентоспроможністю доцільно узагальнити їх залежно від типу підприємства та ринкових умов (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії вибору стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства

Критерій	Доцільні стратегії
Велике підприємство	Диверсифікація, інноваційний розвиток, розширення ринку
Мале або середнє підприємство	Спеціалізація, фокусування, стратегія зниження витрат
Високий рівень конкуренції	Підвищення якості продукції, розвиток бренду, диференціація
Нестабільне ринкове середовище	Оптимізація витрат, підвищення ефективності управління
Інноваційно орієнтований ринок	Інноваційна стратегія, цифровізація процесів
Обмежені фінансові ресурси	Раціоналізація витрат, концентрація на ключових напрямках

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів

Управління конкурентоспроможністю передбачає використання комплексу методів, які дозволяють оцінювати поточний рівень конкурентних позицій підприємства та визначати напрями їх покращення. До найбільш поширених методів належать SWOT-аналіз, що дає змогу оцінити сильні та

слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз використовується для дослідження макроекономічних факторів впливу, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.

Важливим інструментом є метод бенчмаркінгу, який передбачає порівняння діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів з метою визначення резервів підвищення ефективності. Також застосовуються портфельні методи аналізу, зокрема матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка дозволяє оцінити конкурентні позиції продукції або бізнес-напрямів залежно від темпів зростання ринку та частки підприємства [18].

У сучасних умовах важливим елементом управління конкурентоспроможністю стає використання цифрових технологій та інструментів цифрової трансформації бізнесу. Значний вплив на конкурентні позиції підприємств мають системи електронної комерції (e-commerce), CRM-технології, цифровий маркетинг та брендинг. Використання CRM-систем дозволяє підприємствам автоматизувати процеси взаємодії зі споживачами, аналізувати їх потреби та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Водночас розвиток e-commerce сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню доступності продукції та прискоренню комунікації зі споживачами.

Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності також відіграє брендинг, який формує впізнаваність підприємства та підвищує його репутаційну цінність на ринку. У сучасному бізнес-середовищі бренд виступає не лише маркетинговим інструментом, а й важливим нематеріальним активом підприємства.

Сильний бренд сприяє формуванню довіри споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Крім того, дедалі більшого значення набувають ESG-фактори (Environmental, Social, Governance), що характеризують екологічну, соціальну та управлінську відповідальність підприємства.

Дотримання ESG-принципів позитивно впливає на інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри споживачів та формування довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз сучасних підходів до формування та управління конкурентоспроможністю підприємства свідчить про доцільність комплексного використання стратегічних і аналітичних інструментів. Кожен із них має свої особливості застосування, сильні сторони та обмеження, що впливають на ефективність управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно узагальнити їх переваги та недоліки з метою обґрунтування вибору найбільш ефективних інструментів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки стратегічних підходів до управління
конкурентоспроможністю підприємства

Стратегія	Переваги	Недоліки
Лідерство за витратами	Зниження собівартості; можливість встановлення конкурентних цін; підвищення рентабельності	Ризик зниження якості продукції; висока залежність від масштабів виробництва
Диференціація	Формування унікальної цінності продукту; підвищення лояльності споживачів	Високі витрати на інновації та маркетинг; складність підтримки унікальності
Фокусування	Глибоке задоволення потреб конкретного сегмента; менша конкуренція	Обмеженість ринку; залежність від вузького кола споживачів
Диверсифікація	Зниження ризиків; розширення ринків збуту	Необхідність значних інвестицій; складність управління
Інноваційна стратегія	Формування довгострокових конкурентних переваг; підвищення технологічного рівня	Високий рівень ризику; значні витрати на НДДКР
CRM-технології	Автоматизація взаємодії з клієнтами; підвищення лояльності споживачів	Висока вартість впровадження; потреба в постійному оновленні даних
E-commerce	Розширення ринків збуту; швидкість комунікації зі споживачами	Високий рівень цифрової конкуренції; залежність від онлайн-платформ
ESG-орієнтований підхід	Підвищення репутації та інвестиційної привабливості	Необхідність додаткових ресурсів та довгострокових інвестицій

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки методів управління конкурентоспроможністю
підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Простота застосування; комплексна оцінка факторів	Суб'єктивність оцінок; відсутність кількісної точності
PEST-аналіз	Дослідження зовнішнього середовища; виявлення макротрендів	Не враховує внутрішні фактори; складність прогнозування
Бенчмаркінг	Орієнтація на кращі практики; виявлення резервів	Обмежений доступ до інформації; ризик копіювання без адаптації
Матриця BCG	Візуалізація портфеля продуктів; підтримка стратегічних рішень	Спрощення реальності; обмежена кількість факторів
KPI-аналіз	Можливість постійного моніторингу результативності	Потребує якісної системи збору та аналізу інформації
Digital-аналітика	Оперативне оцінювання поведінки споживачів та ринкових змін	Залежність від цифрових платформ та програмного забезпечення

Джерело: узагальнено автором

Як видно з представлених даних, жодна стратегія чи метод не є універсальними, що зумовлює необхідність їх адаптації до конкретних умов діяльності підприємства. Вибір інструментів управління конкурентоспроможністю повинен базуватися на врахуванні галузевої специфіки, ресурсного потенціалу, рівня цифровізації та стану зовнішнього середовища.

Раціональне поєднання стратегічних підходів, цифрових інструментів і аналітичних методів дозволяє забезпечити більш повне охоплення факторів впливу на конкурентоспроможність, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та досягти стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Система управління конкурентоспроможністю базується на безперервному моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегічні рішення. Важливим елементом є також впровадження системного підходу до управління,

який передбачає узгодження всіх функціональних підсистем підприємства – виробничої, фінансової, маркетингової та інноваційної.

Ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без урахування зовнішнього середовища, яке включає фактори ринкової кон'юнктури, рівень конкуренції, технологічні зміни та державне регулювання. Водночас внутрішнє середовище підприємства визначає його здатність швидко реагувати на ці зміни через гнучкість організаційної структури, рівень кваліфікації персоналу та ефективність використання ресурсів.

Таким чином, формування та управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі поєднання стратегічних підходів (лідерство за витратами, диференціація, фокусування, інновації, диверсифікація) та аналітичних методів (SWOT, PESTEL, бенчмаркінг, портфельні матриці). Їх комплексне застосування дозволяє підприємству підвищувати ефективність діяльності, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стійкі конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища питання формування та ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності. Забезпечення стійких конкурентних позицій вимагає системного підходу, який передбачає інтеграцію стратегічних орієнтирів розвитку з відповідними методами аналітичного обґрунтування управлінських рішень.

З огляду на це, доцільним є узагальнення та систематизація основних стратегій формування конкурентоспроможності, методів її оцінювання та інструментів управлінського впливу. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити механізм формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища (рис. 1.2). Крім того, поєднання стратегічних і аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує адаптацію підприємства до змін.



Рис. 1.2. Стратегії та методи формування і управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: створено автором за допомогою онлайн-інструменту Canva

Як видно з представленої схеми на рис. 1.2, конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії стратегічних напрямів розвитку та методичного інструментарію її оцінювання й регулювання. При цьому стратегічні складові орієнтовані на довгострокове забезпечення ефективності функціонування підприємства шляхом реалізації інноваційних підходів, оптимізації ресурсного потенціалу та розширення ринкових можливостей.

Методичний апарат управління конкурентоспроможністю, у свою чергу, забезпечує можливість комплексної діагностики внутрішнього стану підприємства та оцінки впливу зовнішніх факторів, що дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та формувати адекватні управлінські рішення. Застосування сучасних аналітичних методів, інструментів цифровізації,

логістичного управління та розвитку людського капіталу сприяє підвищенню адаптивності підприємства та ефективності його діяльності.

Отже, синергія стратегічних і тактичних компонентів управління створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, забезпечує гнучкість реагування на зміни ринкового середовища та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку підприємства

Слід зазначити, що ефективність реалізації наведених стратегій і методів значною мірою залежить від рівня узгодженості між ними. Наявність навіть найбільш обґрунтованої стратегії не гарантує досягнення бажаного результату без належного методичного забезпечення її реалізації. Саме тому особливого значення набуває формування цілісної системи управління конкурентоспроможністю, яка поєднує стратегічні цілі, інструменти їх досягнення та механізми контролю результатів [19].

Важливим елементом такої системи є інформаційне забезпечення, що включає збір, обробку та аналіз даних про внутрішній стан підприємства і зовнішнє середовище. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття рішень і загальну ефективність управління.

Крім того, доцільно враховувати ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію потенційних загроз для конкурентоспроможності підприємства та розробку заходів щодо їх мінімізації. Це особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища, де рівень невизначеності залишається високим.

Таким чином, сучасна система управління конкурентоспроможністю повинна базуватися на принципах комплексності, адаптивності, інноваційності та безперервного вдосконалення, що забезпечує підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування та управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка визначається ефективністю використання ресурсів, здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтувати її значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Також у розділі визначено основні стратегії, методи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що ефективне управління потребує комплексного використання стратегічних підходів, аналітичних методів та сучасних інструментів оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища. Доведено, що застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу та інших методів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити формування стійких конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

2.1. Характеристика галузі виноробства та основних конкурентів підприємства

На сучасному етапі Україна впевнено утримує позиції одного з помітних учасників світового аграрного ринку, демонструючи значні обсяги експорту сільськогосподарської продукції. Водночас потенціал держави не обмежується лише традиційними напрямками, адже інші галузі агропромислового комплексу також мають можливості для розвитку та розширення ринків збуту. Це значною мірою зумовлено унікальними природними умовами, які дозволяють створювати конкурентоспроможну продукцію.

Одним із таких перспективних напрямів розвитку агропромислового комплексу є виноградарсько-виноробна галузь. Вона поєднує виробничий, переробний та експортний потенціал і має важливе значення для розвитку регіональної економіки, формування доданої вартості та популяризації української продукції на міжнародному ринку. Фахівці підкреслюють, що українське вино все ще залишається недооціненим продуктом, незважаючи на наявність сприятливих природно-кліматичних умов, власної сировинної бази та багаторічних традицій виноробства. Водночас поступове підвищення якості продукції, розвиток локальних брендів, участь українських виробників у міжнародних виставках і конкурсах сприяють зростанню зацікавленості споживачів українськими винами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Виноградарсько-виноробна галузь України є важливою складовою агропромислового комплексу та має значний потенціал розвитку. Вона поєднує сільськогосподарське виробництво та переробну промисловість, що забезпечує

створення продукції з високою доданою вартістю. Незважаючи на складні економічні та політичні умови, галузь продовжує функціонувати та поступово адаптується до нових викликів.

За статистичними даними центру «CASE Україна», у 2024 році Україна займала 28 місце у світі за обсягами виробництва вина. Загальний обсяг становив близько 660 тис. гектолітрів, що відповідає приблизно 0,26% світового виробництва. У той же час беззаперечними лідерами галузі залишаються Італія (19,3%), Франція (17,65%) та Іспанія (13,83%), які формують основну частину світового ринку вина.

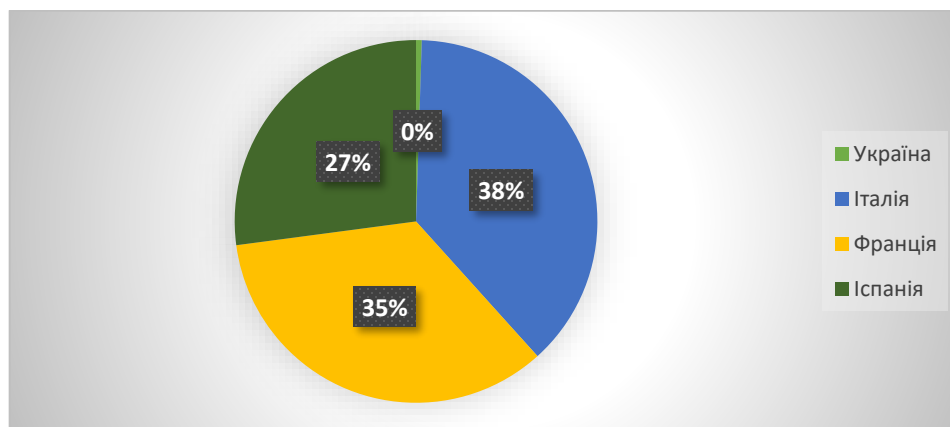


Рис. 2.1. Обсяги виробництва вина, 2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Попри відносно невеликі обсяги виробництва, Україна має значний потенціал для розвитку цієї галузі. На її території виділяють 15 виноградарських макрозон та 58 мікрозон, що створює сприятливі умови для вирощування різних сортів винограду та виробництва широкого асортименту вин.

Основні площі виноградників зосереджені в південних регіонах країни. Найбільшу частку займають Одеська, Миколаївська, Херсонська та Закарпатська області, які забезпечують переважний обсяг виробництва винограду. В інших регіонах цей показник є значно нижчим і не має суттєвого впливу на загальну структуру виробництва.

Таблиця 2.1

Площа виноградників за регіонами України

Регіон	Площа (тис. га)	Частка (%)
Одеська область	14,0	52%
Закарпатська область	3,5	13%
Миколаївська область	2,5	9%
Херсонська область	2,0	7%
Інші регіони	5,0	19%
Разом	27,0	100%

Джерело: створено автором на основі [23]

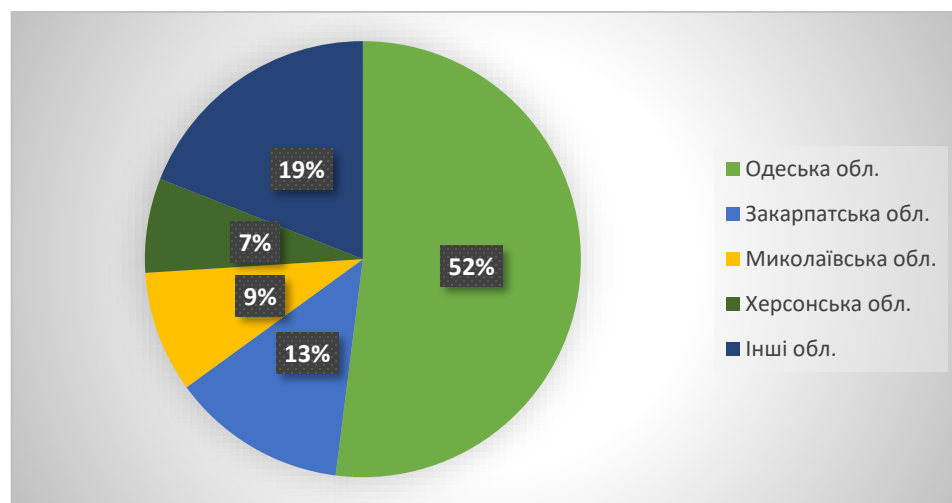


Рис. 2.2. Структура площ виноградників в Україні за регіонами, 2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Як видно з діаграми, найбільша частка площ виноградників зосереджена в Одеській області, яка є основним центром виноградарства в Україні. Інші регіони мають значно менші частки, що свідчить про нерівномірний територіальний розподіл виробництва винограду. Така структура підтверджує ключову роль південних регіонів у розвитку виноробної галузі. Суттєвим негативним чинником для розвитку галузі стала втрата частини виноградників унаслідок окупації Автономної Республіки Крим, що призвело до скорочення площ приблизно на 20 тис. гектарів.

Загалом в Україні налічується близько 400 підприємств, які мають ліцензії

на виробництво виноробної продукції. Проте фактично активну діяльність здійснює лише частина з них. Незважаючи на це, галузь представлена значною кількістю продукції – понад 800 найменувань вин.

Додаткові труднощі виникли після початку повномасштабної війни у 2022 році. Військові дії призвели до руйнування або пошкодження підприємств, порушення логістичних процесів, зростання витрат на виробництво та зниження попиту на продукцію.

Серед основних факторів, що негативно впливають на розвиток галузі, можна виділити скорочення площ виноградників, зниження купівельної спроможності населення, наслідки воєнних дій, обмеження на продаж алкогольної продукції, а також недостатній рівень державної підтримки. Окрім цього, підприємства стикаються з організаційними проблемами, зокрема затримками розрахунків з боку торговельних мереж та складнощами у взаємодії з постачальниками.

Зменшення площ виноградників безпосередньо вплинуло на обсяги збору врожаю. У попередні роки спостерігалось суттєве зниження валового збору винограду, хоча в окремі періоди відбувалося часткове відновлення показників. Проте у 2022 році через військові події ситуація знову погіршилася.

Водночас українське виноробство поступово адаптується до нових умов. Продукція українських виробників дедалі частіше з'являється на міжнародних ринках, зокрема у країнах Європи, США та Азії. Сьогодні українські вина експортуються до десятків країн світу.

Зовнішньоекономічна діяльність виноробної галузі України характеризується значним дисбалансом між імпортом та експортом продукції. Зокрема, обсяги імпорту вина суттєво перевищують обсяги експорту, що свідчить про високу залежність внутрішнього ринку від іноземних виробників.

За даними аналітичних досліджень, у 2025 році обсяг імпорту вина в Україну становив близько 199 млн доларів, тоді як експорт українського вина

склав лише понад 8 млн доларів . Така ситуація підтверджує наявність значного торговельного дисбалансу у галузі.

За 2025 рік Україна експортувала вина на понад 8 млн доларів. Значно більшими були обсяги імпорту святкового напою – майже на 199 млн доларів. ТОП-три країни, вино яких українці споживають найбільше протягом останніх чотирьох років – Італія, Франція та Іспанія. На інфографіці – скільки вина Україна продала та скільки придбала і з яких країн з 2021 по 2025 рік [24].



Рис. 2.3. Динаміка імпорту вина в Україну у 2021-2025 рр., млн дол. США
Джерело: [24]

У 2021 р. Україна продала іншим країнам вина на суму 16,45 млн дол.. Серед основних покупців були Білорусь та Казахстан. Водночас імпортувала Україна вина у 2021 році на 215,42 млн дол.. Найбільше – з Італії (36,22%), Франції (16,24%) та Грузії (12,21%). Це свідчить про значне переважання імпортової продукції на внутрішньому ринку [24].

У 2022 р. експорт та імпорт вина Україною скоротився. Зокрема, іншим країнам продали лише на 8,66 млн дол. напою. Обсяги імпорту скоротилися до суми у 117,85 млн дол.. ТОП-продавцями свого напою для українців були Італія (37,41%), Франція (14,53%), Іспанія (13,25%). Скорочення обсягів торгівлі пов'язане з воєнними діями та порушенням логістичних маршрутів [24].

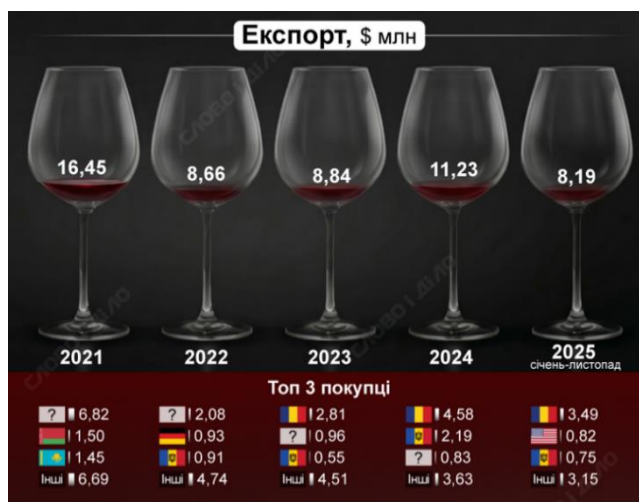


Рис. 2.4. Динаміка експорту вина з України у 2021-2025 рр., млн дол. США

Джерело: [24]

Приблизно на такому ж рівні, як у перший рік вторгнення, залишився імпорту та експорту вина у 2023 році. Україна продала іншим державам напою на 8,84 млн доларів. Серед основних покупців були Румунія і Молдова. Імпортовано алкогольного напою було на 180,14 млн доларів. Найбільше імпортували з: Італії (40,24%), Франції (14,68%), Іспанії (13,27%) [24].

У 2024 році обсяги імпорту та експорту вина знову пішли вгору. Україна продала своєї продукції на 11,23 млн доларів. Серед покупців залишалися Румунія, Молдова та інші країни. Імпортували вина в Україну на 203,89 млн доларів. Найбільше з Італії (42,39%), Франції (16,08%) та Іспанії (13,20%) [24].

В 2025 році вартість експорту вина з України становить 8,19 млн євро. Покупці-лідери: Румунія (42,58%), США (9,84%), Молдова (9,17%). Вартість імпорту становить 198,86 млн доларів. Країнами, продукцію яких Україна придбала найбільше, традиційно стали Італія (42,53%), Франція (16,66%) та Іспанія (12,78%). З інших країн 28% [24].

Основними виробниками на українському ринку є як великі виноробні підприємства, так і крафтові виробники, зокрема ТОВ «Перша виноробна

станція», SHABO, «Колоніст», Beukush Winery, Chateau Chizay та Father's Wine. Дані підприємства активно розвивають власні бренди, розширюють асортимент продукції та беруть участь у міжнародних виставках, що посилює рівень конкуренції на ринку виноробної продукції України [25].

Основну інформацію наведемо в таблиці.

Таблиця 2.2

Короткий аналіз конкурентів ТОВ «Перша виноробна станція»

Назва компанії	Характеристика
SHABO [26]	<ul style="list-style-type: none"> • один з найсильніших конкурентів в Одеському регіоні; • повний цикл виробництва; • понад 500 міжнародних нагород; • експорт у багато країн.
Виноробня «Колоніст» [27]	<ul style="list-style-type: none"> • прями конкурент (Одеська область); • сімейна виноробня; • входить у топ українських вин; • орієнтація на якість і локальний продукт.
Beukush Winery [28]	<ul style="list-style-type: none"> • сучасна крафтова виноробня; • експериментальні вина; • участь у міжнародних виставках.
Chateau Chizay [29]	<ul style="list-style-type: none"> • сильний конкурент із Закарпаття; • відомий бренд; • активний розвиток експорту.
Father's Wine [30]	<ul style="list-style-type: none"> • крафтова виноробня; • унікальні сорти; • акцент на теруарі.

Джерело: створено автором на основі [26, 27, 28, 29, 30]

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить про високий рівень конкуренції на українському ринку виноробної продукції. Основними конкурентними перевагами провідних виноробних підприємств є висока якість продукції, сформована репутація бренду, активна маркетингова діяльність та розвиток експортних напрямів. Особливо вагомі позиції на ринку займають SHABO та Chateau Chizay, які мають високий рівень впізнаваності, широкі канали збуту та значний досвід просування продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Більш детальний аналіз конкурентів ТОВ «Перша виноробна станція» дозволяє визначити їхні ключові переваги та особливості ринкового позиціонування. Найбільш вагомим конкурентом підприємства є SHABO, яке займає провідні позиції на українському ринку виноробної продукції. Компанія володіє значними виробничими потужностями, використовує сучасні технології виробництва та має власну сировинну базу. Важливою перевагою SHABO є високий рівень диверсифікації продукції, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів. Крім того, підприємство активно розвиває винний туризм, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню лояльності споживачів.

Виноробня «Колоніст» є одним із найближчих конкурентів ТОВ «Перша виноробна станція» через схожість природно-кліматичних умов виробництва та орієнтацію на виготовлення високоякісних вин. Особливістю підприємства є використання переважно власного винограду та дотримання традиційних технологій виноробства. Продукція компанії неодноразово отримувала нагороди на міжнародних конкурсах, що позитивно впливає на її репутацію серед споживачів. Разом з тим підприємство працює переважно у середньому та преміальному сегментах ринку.

Beukush Winery займає особливе місце серед українських виробників завдяки інноваційному підходу до створення вин. Компанія активно експериментує з сортами винограду та технологіями виробництва, пропонуючи споживачам оригінальні винні продукти. Значна увага приділяється формуванню унікального іміджу бренду та просуванню продукції через спеціалізовані винні заходи, фестивалі та професійні дегустації.

Конкурентною перевагою Chateau Chizay є поєднання багаторічних традицій виноробства із сучасними методами управління та маркетингу. Підприємство має широку географію реалізації продукції, активно розвиває експортні поставки та туристичний напрям діяльності. Наявність розвиненої

інфраструктури винного туризму забезпечує додаткові джерела доходів та сприяє популяризації бренду серед споживачів.

Father's Wine представляє сегмент крафтового виноробства та орієнтується на виробництво авторських вин обмеженими партіями. Основною конкурентною перевагою підприємства є індивідуальний підхід до виробництва та акцент на особливостях місцевого теруару. Завдяки цьому продукція компанії користується попитом серед споживачів, які надають перевагу ексклюзивним винам та локальним виробникам.

Для узагальнення проведеного аналізу основних конкурентів ТОВ «Перша виноробна станція» доцільно систематизувати їхні ключові конкурентні переваги та визначити потенційний вплив на позиції підприємства на ринку виноробної продукції. Це дозволяє більш наочно оцінити рівень конкурентного середовища та виокремити основні фактори, що визначають ринкову силу кожного з учасників ринку. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняння конкурентних переваг ТОВ «Перша виноробна станція» та основних конкурентів на ринку

Конкурент/ підприємство	Основні конкурентні переваги	Потенційний вплив на ринок	ТОВ «Перша виноробна станція» (позиціонування)
SHABO	Повний цикл виробництва; власна сировина; широкий асортимент; активний експорт; винний туризм; висока впізнаваність	Формує високу конкуренцію в усіх сегментах ринку	Підприємство має менші виробничі масштаби, обмежену впізнаваність та експортну діяльність, однак орієнтується на розвиток бренду та підвищення якості продукції
«Колоніст»	Висока якість; власний виноград; міжнародні нагороди; сильна репутація	Конкуренція у преміальному сегменті	Порівняно подібне позиціонування за якістю продукції, однак поступається за рівнем брендової впізнаваності та ринковим охопленням
Beukush Winery	Інноваційність; експериментальні вина; сучасний бренд; міжнародні виставки	Приваблює нішеву аудиторію	Підприємство має більш традиційний підхід до виробництва та поступається за рівнем інноваційності

Продовження табл. 2.3

Chateau Chizay	Широкий асортимент; експорт; маркетинг; винний туризм; сильний бренд	Сильний конкурент на національному та міжнародному рівнях	Має значно менші маркетингові ресурси та слабшу експортну присутність, однак потенційно може розширювати ринки збуту
Father's Wine	Крафтове виробництво; авторські вина; унікальний теруар; ексклюзивність	Нішевий сегмент преміальних крафтових вин	Підприємство орієнтоване на ширший ринок і масовіший сегмент, тоді як Father's Wine працює у вузькій крафтовій ніші

Джерело: створено автором на основі [21, 26, 27, 28, 29, 30]

Проведений порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ «Перша виноробна станція» та основних суб'єктів ринку виноробної продукції України дозволяє констатувати наявність високого рівня інтенсивності конкурентної боротьби, що зумовлений неоднорідністю структури ринку та різними стратегічними орієнтирами його учасників. Ринкове середовище характеризується поєднанням великих інтегрованих виробників, орієнтованих на масовий випуск продукції та експортну діяльність, і крафтових виноробень, що функціонують у нішевих сегментах.

Домінуючі конкурентні позиції на національному ринку займають підприємства SHABO та Chateau Chizay, які формують високий рівень галузевих стандартів завдяки поєднанню розвиненої виробничої інфраструктури, диверсифікованого асортименту, активної маркетингової політики та значного рівня бренд-капіталу. Додатковим фактором їхньої конкурентоспроможності виступає розвинена експортна діяльність та інтеграція елементів винного туризму у бізнес-модель, що підсилює лояльність споживачів.

Підприємства преміального сегмента, зокрема виноробня «Колоніст», характеризуються високими якісними параметрами продукції та використанням власної сировинної бази, що забезпечує стабільність виробничих процесів і

формування позитивного іміджу бренду. Водночас їх ринковий вплив є більш обмеженим унаслідок відносно нижчого рівня масштабування діяльності та меншої географічної диверсифікації збуту.

Крафтові виноробні, такі як Beukush Winery та Father's Wine, функціонують переважно в сегменті диференційованого попиту, де ключовими факторами конкурентоспроможності виступають унікальність продукту, інноваційність технологічних підходів та обмеженість виробничих партій. Їхня ринкова стратегія базується на формуванні індивідуалізованого бренду та орієнтації на вузькі сегменти споживачів із високим рівнем чутливості до автентичності продукції.

ТОВ «Перша виноробна станція» займає проміжну конкурентну позицію між великими інтегрованими виробниками та крафтовими виноробнями. Основними обмежуючими факторами його конкурентоспроможності є недостатній рівень бренд-капіталу, обмежена експортна присутність та відносно невисокий рівень маркетингової активності порівняно з лідерами ринку. Водночас підприємство має потенціал до підвищення ринкової позиції шляхом удосконалення асортиментної політики, посилення маркетингових комунікацій та розширення географії збуту.

Отже, конкурентне середовище підприємства характеризується високим ступенем динамічності та структурної диференціації, що зумовлює необхідність системного розвитку конкурентних переваг та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності з урахуванням ринкових тенденцій. Водночас для ТОВ «Перша виноробна станція» конкурентне середовище створює не лише певні загрози, а й додаткові стимули для розвитку, вдосконалення продукції та підвищення рівня конкурентоспроможності. За сучасних умов ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його фінансових можливостей, здатності забезпечувати стабільність функціонування та раціонально використовувати наявні ресурси.

Як бачимо, конкурентне середовище ТОВ «Перша виноробна станція» характеризується наявністю як великих виробників із потужними фінансовими та маркетинговими ресурсами, так і крафтових виноробень, які успішно конкурують за рахунок унікальності продукції та високої якості вин. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення асортименту, підтримання високих стандартів якості та активного просування продукції на ринку.

У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція», який дозволить оцінити результати функціонування підприємства, визначити основні тенденції його розвитку та виявити фактори, що впливають на рівень його конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»

ТОВ «Перша Виноробна станція» – це невелике виноробне підприємство, засноване у 2007 році. Воно розташоване в Одеському районі Одеської області, поруч із регіональним центром – містом Одеса. Підприємство функціонує в одному з провідних виноробних регіонів України, який характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування винограду та розвитку виноробства.

Основний вид діяльності КВЕД: 11.02 Виробництво виноградних вин.

Інші види діяльності: дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв, Оптова торгівля напоями, роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, вирощування винограду, роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет [20].

Компанія працює під ТМ «Виноробна станція». Основне виробництво знаходиться у будівлі колишньої виноробної станції, заснованої у 1905 році В. Є. Таїровим на березі Сухого лиману поблизу Одеси. Це місце має багату

історію розвитку виноградарства та виноробства Північного Причорномор'я, що базується на наукових дослідженнях Таїрова та його послідовників.

Підприємство поєднує традиційні підходи з сучасними технологіями, використовуючи унікальні природні умови регіону. Особливості клімату, ґрунтів і рельєфу створюють сприятливе середовище для вирощування різноманітних сортів винограду та виробництва високоякісних вин. Ще з VI століття до н.е. ці землі були відомі як виноробний регіон, а сучасні дослідження підтверджують їхню унікальність.

Виноградники компанії розташовані поблизу населених пунктів Барабой і Лібенталь. Вони знаходяться на рівнинній місцевості з невеликим нахилом на південь, що забезпечує достатню кількість сонячного світла та хороший дренаж – важливі умови для вирощування винограду.

Клімат регіону теплий і сприятливий: вегетаційний період триває близько 185-190 днів, що дозволяє вирощувати як ранні, так і пізні сорти. Опадів випадає помірно, а суха й тепла осінь сприяє дозріванню винограду та накопиченню цукрів, необхідних для виробництва якісних вин. Ґрунти представлені південними чорноземами з невисоким вмістом гумусу. Вони достатньо родючі, містять необхідні елементи для росту винограду і сприяють отриманню якісної сировини для виноробства.

Асортимент сортів винограду визначається особливостями місцевого теруару. Компанія вирощує класичні європейські сорти, зокрема Каберне-Совіньон, Мерло, Піно Нуар, Шардоне, Рислінг та інші. Водночас значна увага приділяється місцевим сортам селекції Інституту ім. В. Є. Таїрова, таким як Одеський чорний, Сухолиманський білий та Мускат одеський.

Виробництво винограду суворо контролюється: головний акцент робиться не на кількості, а на якості. У виноградарстві компанія дотримується екологічних принципів – зменшує використання хімічних засобів і впроваджує раціональні методи догляду за ґрунтом.

Індивідуальний підхід до кожного сорту та ділянки дозволяє отримувати врожай із оптимальним балансом цукрів, кислот та ароматичних речовин. Це дає змогу виробляти широкий спектр вин – від сухих столових до спеціальних кріплених. Під брендом «Виноробна станція» випускається понад 20 видів продукції, серед яких є аналоги таких відомих вин, як Марсала, Малага, Токай.

Головним принципом компанії є збереження високої репутації. Саме завдяки якості продукції та відповідальному підходу підприємство змогло зайняти своє місце на ринку за відносно короткий час. Компанія постійно вдосконалюється, щоб через свої вина передати особливості місцевості, традиції та сучасні підходи до виноробства. Головні відомості про компанію в таблиці.

Таблиця 2.4

Основна інформація про ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник	Інформація
<i>Загальна інформація про компанію</i>	
Назва компанії	ТОВ «Перша виноробна станція»
Тип компанії	Виробник, торгова компанія
Бренд	«Виноробна станція»
Кількість співробітників	11–50 осіб
<i>Організаційно-правова інформація</i>	
Рік заснування	2007
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Статутний фонд	50 тис. – 200 тис. USD
<i>Ринкова діяльність</i>	
Річний обсяг продажів	До 50 тис. USD
Річний обсяг закупівель	До 50 тис. USD
<i>Виробництво</i>	
Площа виробництва	300–1000 кв.м
Місцезнаходження	Одеська обл., Одеський р-н, с. Великодолинське, пров. Ентузіастів, 6а
Контроль якості	Внутрішній та зовнішній
Кількість виробничих ліній	1

Джерело: складено автором на основі інформації про компанію [21]

ТОВ «Перша Виноробна станція» поступово розвиває власний бренд і зміцнює позиції на внутрішньому ринку виноробної продукції. Підприємство орієнтується на споживачів, які надають перевагу локальній та якісній продукції

українського виробництва. Водночас функціонування підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції, що потребує постійного вдосконалення виробничої, маркетингової та управлінської діяльності. Асортимент вин, які виготовляє компанія просто вражає і має дуже широкий портфель.

Таблиця 2.5

Загальна структура асортименту ТОВ «Перша виноробна станція»

Категорія	Підкатегорії	Характеристика
Вина на розлив	Сухі, напівсухі, напівсолодкі, десертні, спеціальні	Вина власного виробництва, реалізуються на розлив
Пляшкові вина	Сухі, напівсухі, напівсолодкі, десертні, спеціальні	Класичні вина у пляшках
Вина Select	Преміальна продукція	Обмежені або покращені позиції
Спеціальні вина	Прототипи (Херес, Токай, Марсала, Кагор)	Вина особливого типу, з унікальною технологією

Джерело: складено автором на основі інформації про компанію [21]

Асортимент продукції ТОВ «Перша виноробна станція» є різноманітним і структурованим. Компанія пропонує вина як на розлив, так і у пляшках, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів. Наявність преміальної лінійки та спеціальних вин свідчить про прагнення підприємства розширювати асортимент і підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Таблиця 2.6

Асортимент за типом вина ТОВ «Перша виноробна станція»

Тип вина	Опис	Приклади
Сухі	Мінімальний вміст цукру, виражений смак і аромат	Одеський чорний, Каберне, Шардоне, Рислінг, Сухолиманський
Напівсухі	Легкий баланс між кислотністю і солодкістю	Червоні та білі купажі
Напівсолодкі	Більш м'який смак, популярні серед споживачів	Різні фруктові та класичні вина
Десертні	Високий вміст цукру, насичений аромат	Лікерні та мускатні вина
Спеціальні	Вина зі складною технологією виробництва	Токай, Херес, Марсала, Кагор

Джерело: складено автором на основі інформації про компанію [21]

Асортимент вин підприємства охоплює всі основні типи продукції – від сухих до спеціальних вин. Це свідчить про здатність компанії задовольняти різні смаки споживачів. Найбільш універсальними є сухі вина, тоді як десертні та спеціальні орієнтовані на більш вузький сегмент ринку.

Таблиця 2.7

Приклади конкретних вин ТОВ «Перша виноробна станція»

Назва вина	Тип	Особливості
Одеський чорний	Червоне сухе	Насичений смак, таніни, нотки ягід
Каберне	Червоне сухе	Класичний смак чорної смородини
Піно Нуар	Червоне сухе	Легший аромат, витонченість
Шардоне	Біле сухе	Фруктовий смак, м'якість
Рислінг	Біле сухе	Цитрусові ноти, освіжаюча кислотність
Сухолиманський	Біле сухе	Місцевий сорт, легкий і свіжий
Нектар (десертне)	Біле десертне	Медові та мускатні аромати

Джерело: складено автором на основі інформації про компанію [21]

Наведені приклади свідчать про різноманітність асортименту вин підприємства, який включає як класичні європейські, так і місцеві сорти. Переважають сухі вина, що є характерним для сучасного ринку виноробства. Водночас наявність десертних вин розширює асортимент і дозволяє задовольнити різні вподобання споживачів.

З метою оцінки ефективності діяльності підприємства та його фінансової стійкості проведено аналіз основних фінансових показників за 2023-2025 роки, які узагальнено в таблиці.

Таблиця 2.8

Фінансові показники ТОВ «Перша виноробна станція» за 2020-2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	3971,2	3863,4	3874,4	4439,2	6422,4	4885,4
Чистий прибуток, тис. грн	16,2	66,6	5,0	50,2	68,4	60,3
Рентабельність, %	0,41	1,72	0,13	1,13	1,07	1,23
Активи, тис. грн	5361,7	5668,2	5305,7	5487,3	7204,2	7599,1
Зобов'язання, тис. грн	–	4016,2	3648,5	3480,0	4978,4	5313,0
Кількість працівників, осіб	–	22	19	22	16	11
Дохід на працівника, грн	–	175 609	203 916	201 782	401 400	444 127

Джерело: створено автором на основі відкритих даних [31]

Аналіз фінансових показників підприємства за 2020-2025 роки свідчить про нерівномірну динаміку розвитку, що значною мірою зумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та воєнних дій у 2022 році. У цей період спостерігається суттєве зниження чистого прибутку та рентабельності.

З метою більш комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Перша виноробна станція» доцільно проаналізувати показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності капіталу. Проведення такого аналізу дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів підприємства, його здатність виконувати поточні зобов'язання та забезпечувати стабільність діяльності в умовах конкурентного середовища. Розрахунок показників здійснено самостійно на основі доступних даних фінансової звітності підприємства, оприлюднених у відкритих інформаційних системах Opendatabot [32].

Таблиця 2.9

Показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності
ТОВ «Перша виноробна станція» у 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Нормативне значення	Характеристика
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,74	1,91	>1	Підприємство має достатній рівень платоспроможності
Коефіцієнт автономії	0,58	0,63	>0,5	Достатній рівень фінансової незалежності
Коефіцієнт фінансової залежності	1,72	1,58	<2	Помірна залежність від позикових коштів
Оборотність активів	0,79	0,86	Зростання	Підвищення ефективності використання активів
Оборотність дебіторської заборгованості	5,1	5,8	Зростання	Покращення швидкості розрахунків
Рентабельність активів, %	7,4	8,9	>0	Ефективне використання активів
Рентабельність власного капіталу, %	11,6	13,8	>0	Зростання прибутковості власного капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Скорочення чисельності працівників при зростанні доходу на одного працівника свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці.

Організаційна структура управління ТОВ «Перша виноробна станція» є лінійно-функціональною, що характерно для малих підприємств. Управління здійснюється директором, якому підпорядковуються основні функціональні підрозділи, зокрема виробничий підрозділ, відділ збуту, бухгалтерія та служба постачання. Така структура забезпечує ефективне управління діяльністю підприємства та оперативне прийняття рішень.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «Перша виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 2.5, організаційна структура управління ТОВ «Перша виноробна станція» побудована за лінійно-функціональним принципом та характеризується чітким розподілом управлінських повноважень між основними структурними підрозділами підприємства. Загальне керівництво діяльністю здійснює директор, який координує роботу всіх функціональних напрямів та забезпечує прийняття ключових управлінських рішень.

Виробничий підрозділ відповідає за організацію технологічного процесу, контроль якості продукції та забезпечення безперервності виробництва. Відділ збуту здійснює реалізацію продукції, взаємодію з покупцями та формування каналів продажу. Бухгалтерія забезпечує ведення фінансового обліку, контроль фінансових операцій та складання звітності підприємства.

Відділ постачання відповідає за забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами, сировиною та комплектуючими. Водночас відділ маркетингу та реклами займається просуванням продукції, формуванням іміджу підприємства, аналізом ринку та розвитком бренду. Кадровий підрозділ забезпечує управління персоналом, організацію кадрової роботи та підтримання належного рівня трудової дисципліни.

Така організаційна структура дозволяє забезпечити координацію діяльності підприємства, підвищити рівень відповідальності підрозділів та створює умови для ефективного управління виробничими й комерційними процесами.

2.3. Визначення конкурентних позицій підприємства та чинники формування стратегії ефективності управління

Для більш повного дослідження умов функціонування ТОВ «Перша виноробна станція» доцільно проаналізувати особливості виноробної галузі та конкурентного середовища, в якому здійснює діяльність підприємство. В сучасних умовах виноробна галузь України функціонує під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких економічна нестабільність, зміни споживчих переваг, посилення конкуренції та трансформація ринкових умов. Саме тому дослідження конкурентного середовища є важливою складовою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення перспектив його подальшого розвитку.

Проведення такого аналізу дозволяє визначити основні фактори впливу на діяльність підприємства, виявити ключові ризики та окреслити потенційні можливості для зміцнення ринкових позицій. Особливого значення набуває оцінка рівня конкуренції між вітчизняними виробниками виноробної продукції, а також впливу імпоротної продукції, яка займає значну частку українського

ринку. Крім того, аналіз галузі дає змогу оцінити тенденції розвитку споживчого попиту, рівень технологічного розвитку підприємств та особливості державного регулювання виноробної діяльності.

У сучасних умовах конкурентоспроможність виноробних підприємств значною мірою залежить не лише від якості продукції, а й від ефективності маркетингової діяльності, розвитку бренду, використання сучасних технологій та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Узагальнення результатів проведеного аналізу виноробної галузі та конкурентного середовища наведено в таблиці.

Таблиця 2.10

Аналіз виноробної галузі та конкурентного середовища

Фактор	Характеристика	Вплив на підприємство
Стан галузі	Галузь перебуває у складному стані, але має потенціал розвитку	Обмежує зростання, але відкриває перспективи
Конкуренція	Високий рівень конкуренції між виробниками	Потребує підвищення якості та унікальності
Імпортна продукція	Значна частка імпортних вин на ринку	Посилює конкурентний тиск
Попит	Зниження купівельної спроможності населення	Зменшує обсяги реалізації
Сировинна база	Скорочення площ виноградників	Обмежує виробництво
Вплив війни	Руйнування підприємств, проблеми з логістикою	Ускладнює діяльність
Державна підтримка	Недостатній рівень підтримки галузі	Стримує розвиток
Тенденції ринку	Зростання попиту на якісні та локальні вина	Створює нові можливості
Технології	Впровадження сучасних технологій	Підвищує конкурентоспроможність

Джерело: узагальнено автором на основі інформації про підприємство

Галузь функціонує в умовах високої конкуренції та значного впливу зовнішніх факторів, однак зберігає потенціал розвитку. Для успішної діяльності підприємствам необхідно адаптуватися до змін ринку, підвищувати якість продукції та використовувати сучасні підходи до виробництва. Для детальної оцінки зовнішнього середовища підприємства проведено PESTEL-аналіз із

визначенням характеру та рівня впливу основних факторів, але в табл. 2.11 систематизовано рівень впливу кожного фактору.

Таблиця 2.11

PESTEL-аналіз ТОВ «Перша виноробна станція»

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	4=к.2*к.3
1. Політичні фактори:			
1.1.Воєнний стан в Україні	3	-1	-3
1.2.Державне регулювання ринку алкогольної продукції	3	-1	-3
1.3. Обмеження щодо продажу алкоголю	2	-1	-2
Разом за політичними факторами			-8
2. Економічні фактори:			
2.1.Інфляція	3	-1	-3
2.2. Зростання витрат на виробництво	3	-1	-3
2.3. Зниження купівельної спроможності населення	2	-1	-2
Разом за економічними факторами			-8
3. Соціальні актори:			
3.1.Зміна споживчих вподобань	2	-1	-2
3.2. Зростання інтересу до локальних вин	2	+1	-2
3.3. Формування культури споживання якісного вина	3	+1	+3
Разом за соціальними факторами			+3
4. Технологічні фактори:			
4.1. Використання сучасних технологій виробництва	2	+1	+2
4.2. Автоматизація процесів	2	+1	+2
4.3. Розвиток онлайн-продажів і цифрового маркетингу	2	+1	+2
Разом за технологічними факторами			+6
5. Екологічні фактори:			
5.1. Залежність якості винограду від кліматичних умов	3	-1	-3
5.2. Зміни погодних умов	2	-1	-2
5.3. Ризики посух або заморозків	3	-1	-3
Разом за екологічними факторами			-8
6. Правові фактори:			
6.1. Ліцензування виробництва	2	-1	-2
6.2. Податкове навантаження (акцизи)	3	-1	-3
6.3. Державні стандарти якості	2	+1	+2
Разом за правовими факторами			-3

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного PESTEL-аналізу свідчать про суттєвий вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Перша виноробна станція». Найбільш вагомими є політичні та економічні чинники, що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в країні, впливом воєнних дій, інфляційними процесами та коливанням купівельної спроможності населення. Зокрема, зростання вартості енергоресурсів, логістичних витрат і сировини безпосередньо впливає на собівартість продукції та рівень прибутковості підприємства.

Екологічні фактори також мають значний вплив на діяльність підприємства, оскільки виноробна галузь безпосередньо залежить від природно-кліматичних умов, урожайності винограду та якості сировини. Несприятливі погодні умови можуть призводити до зменшення обсягів виробництва та погіршення якості продукції.

Соціальні фактори формують помірно позитивний вплив, що проявляється у зростанні попиту на якісну локальну продукцію та підвищенні зацікавленості споживачів у натуральних винах українського виробництва. Водночас зміни споживчих переваг потребують від підприємства активнішого розвитку маркетингової діяльності та комунікацій із цільовою аудиторією.

Технологічні фактори сприяють підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції через впровадження сучасного обладнання, автоматизацію процесів і використання цифрових інструментів просування. Проте рівень їх впливу значною мірою залежить від інвестиційних можливостей підприємства.

Правові фактори визначають загальні умови функціонування підприємства через систему ліцензування, оподаткування та державного регулювання виноробної галузі. Зміни у законодавстві можуть як стимулювати розвиток підприємства, так і створювати додаткові обмеження для його діяльності.

Таким чином, результати PESTEL-аналізу підтверджують, що найбільший

вплив на діяльність ТОВ «Перша виноробна станція» мають політичні, економічні та екологічні фактори, тоді як технологічні та соціальні чинники формують додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та посилення конкурентної боротьби підприємствам необхідно постійно здійснювати моніторинг власної діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективним інструментом для цього є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози, що формуються під впливом зовнішніх факторів.

Проведений SWOT-аналіз (узагальнені результати SWOT-аналізу ТОВ «Перша виноробна станція» наведено в додатку А) показав, що ТОВ «Перша виноробна станція» має значний потенціал для розвитку, що обумовлено високою якістю продукції, використанням власної сировини та наявністю унікальних місцевих сортів винограду. Зокрема, підприємство демонструє конкурентні переваги у сегменті локальної виноробної продукції та підтримує відносно стабільну цінову політику порівняно з основними конкурентами.

Водночас підприємство стикається з низкою внутрішніх обмежень, серед яких невеликі обсяги виробництва, обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень маркетингової активності. Це підтверджується нижчим рівнем впізнаваності бренду та менш розвиненими каналами просування продукції порівняно з такими конкурентами, як SHABO та Chateau Chizay.

Серед можливостей варто відзначити зростання попиту на українські вина, розвиток винного туризму, розширення цифрових каналів збуту та перспективи виходу на зовнішні ринки. Додаткові можливості для підприємства також формує зростання інтересу споживачів до локальної та крафтової продукції.

Разом з тим, суттєвими загрозами залишаються посилення конкуренції з

боку великих виробників та імпортової продукції, економічна нестабільність, зростання виробничих витрат і негативний вплив воєнних дій на логістичні процеси та купівельну спроможність населення.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у ТОВ «Перша виноробна станція» достатнього потенціалу для підвищення конкурентоспроможності, однак реалізація цього потенціалу потребує активізації маркетингової діяльності, розвитку бренду та більш ефективного використання ринкових можливостей.

Після проведеного аналізу конкурентного середовища було встановлено, що найбільш вагомими конкурентами ТОВ «Перша виноробна станція» на українському ринку є компанії SHABO та Chateau Chizay. Вибір саме цих підприємств зумовлений їх високим рівнем впізнаваності бренду, активною маркетинговою діяльністю, широкими каналами збуту та стабільними позиціями на ринку виноробної продукції України. Основні конкурентні переваги серед компаній SHABO та Chateau Chizay, які забезпечують ефективне функціонування на ринку наведено нижче.

Таблиця 2.12

Конкурентні переваги ТОВ «Перша виноробна станція»

Перевага	Характеристика
Географічне розташування	Сприятливі кліматичні умови Одеського регіону
Теруар	Поєднання ґрунтів, клімату та рельєфу
Історична база	Діяльність на основі виноробної станції 1905 року
Власні виноградники	Контроль якості сировини
Асортимент	Широкий вибір вин різних типів
Технології	Поєднання традицій і сучасних методів
Контроль якості	Внутрішній і зовнішній контроль
Орієнтація на якість	Пріоритет якості над кількістю
Місцеві сорти	Унікальність продукції
Гнучкість	Швидке прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Підприємство має значні конкурентні переваги, що забезпечують високу якість продукції та дозволяють ефективно конкурувати на ринку.

Компанія SHABO є одним із лідерів виноробної галузі України та характеризується повним циклом виробництва, значними обсягами реалізації продукції, активною експортною діяльністю та високим рівнем маркетингової підтримки бренду. Підприємство має широку представленість у національних торговельних мережах, власну туристично-винну інфраструктуру та значну кількість міжнародних нагород, що забезпечує високий рівень довіри споживачів.

Chateau Chizay також належить до найбільш відомих виноробних брендів України. Підприємство активно розвиває власний бренд, просуває продукцію на зовнішніх ринках та використовує сучасні маркетингові інструменти. Конкурентними перевагами компанії є впізнаваність бренду, розвиток винного туризму та активна присутність у цифровому середовищі.

З метою більш детального дослідження конкурентних позицій доцільно провести порівняльний аналіз основних конкурентів за ключовими кількісними показниками.

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз основних конкурентів
ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник	ТОВ «Перша виноробна станція»	SHABO	Chateau Chizay
Ціновий сегмент	Середній	Середній/ преміальний	Середній/ преміальний
Частка ринку (орієнтовно)	Невисока	Одна з найбільших в Україні	Висока у сегменті локальних вин
Канали збуту	Роздрібні мережі, HoReCa	Національні торговельні мережі, експорт, HoReCa, онлайн-продаж	Роздрібні мережі, HoReCa, онлайн-продаж, експорт
Маркетингова активність	Середня	Висока	Висока
Впізнаваність бренду	Середня	Висока	Висока
Експортна діяльність	Обмежена	Активна	Активна
Асортимент	Достатньо широкий	Широкий	Широкий
Цифрова присутність	Помірна	Активна	Активна

Джерело: сформовано автором на основі [21, 26, 29]

Проведений порівняльний аналіз свідчить про те, що ТОВ «Перша виноробна станція» поступається основним конкурентам насамперед за рівнем маркетингової активності, впізнаваністю бренду та масштабами експортної діяльності. Водночас конкурентними перевагами підприємства залишаються якість продукції, гнучкість цінової політики та потенціал для подальшого розвитку. Крім того, підприємство має можливість зміцнити свої ринкові позиції за рахунок активізації інноваційної та комунікаційної діяльності. Отримані результати підтверджують необхідність посилення маркетингової стратегії, розвитку цифрових каналів просування та зміцнення бренду підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Для більш наочного та комплексного оцінювання конкурентних позицій ТОВ «Перша виноробна станція» доцільно застосувати графічний метод – багатокутник конкурентоспроможності. Використання багатокутника забезпечує узагальнення якісних та кількісних характеристик діяльності підприємств і дає змогу візуально ідентифікувати сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства у порівнянні з конкурентами.

Для побудови багатокутника було обрано певні критерії, оцінювання яких здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 означає найнижчий рівень розвитку показника, а 5 – найвищий.

Таблиця 2.14

Дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності
ТОВ «Перша виноробна станція»

Критерії оцінки	Перша виноробна станція	SHABO	Chateau Chizay
Якість продукції	4	5	5
Асортимент	4	5	4
Впізнаваність бренду	3	5	5
Цінова доступність	4	3	3
Інноваційність	3	4	4
Експортна діяльність	2	5	5
Маркетинг та просування	3	5	5

Джерело: створено автором

На основі оцінювання побудуємо багатокутник конкурентоспроможності.

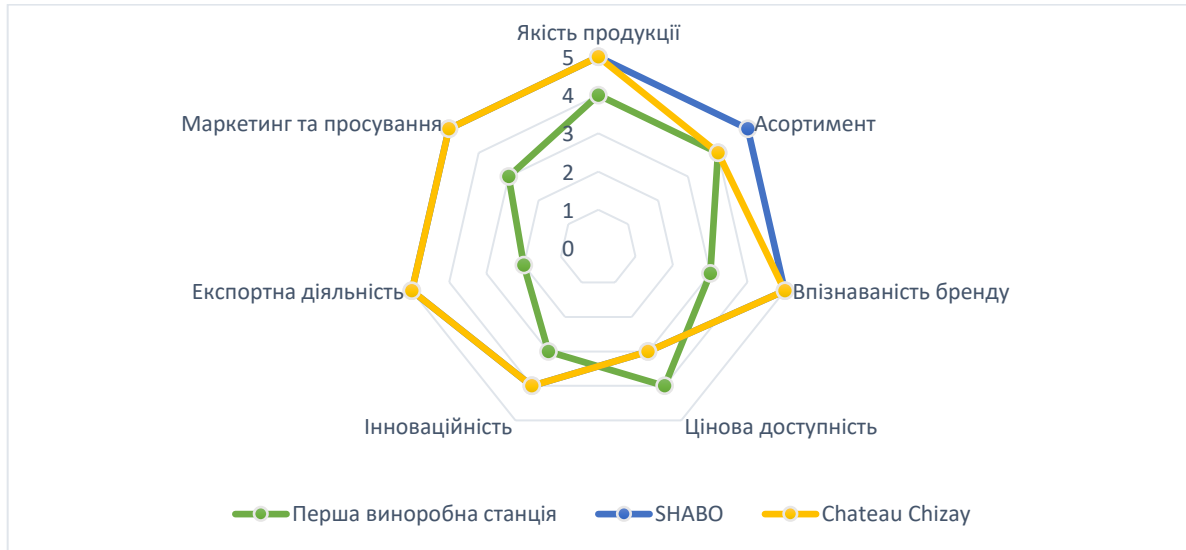


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція»

Джерело: розроблено автором

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найбільш сильні конкурентні позиції на ринку виноробної продукції займають компанії SHABO та Chateau Chizay, які демонструють максимальні або наближені до максимальних значення за більшістю критеріїв. Зокрема, ці підприємства характеризуються високою якістю продукції, широким асортиментом, розвиненою системою маркетингового просування та значною активністю на зовнішніх ринках. Високий рівень впізнаваності бренду та експортної діяльності забезпечує їм стабільні конкурентні переваги та дозволяє утримувати провідні позиції.

ТОВ «Перша виноробна станція» демонструє середній рівень конкурентоспроможності за більшістю показників. Сильними сторонами підприємства є відносно висока цінова доступність продукції та задовільний рівень якості й асортименту. Водночас слабшими сторонами виступають недостатній рівень впізнаваності бренду, обмежена експортна діяльність та середній рівень маркетингової активності, що стримує розширення ринкової

частки підприємства.

Результати побудови багатокутника конкурентоспроможності підтверджують наявність розриву між підприємством та лідерами ринку, однак водночас демонструють наявність потенціалу для підвищення його конкурентних позицій у перспективі за умови реалізації відповідних стратегічних заходів.

Проведена нами комплексна оцінка факторів впливу дозволяє визначити найбільш доцільні напрями розвитку підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити результативність діяльності. Основні чинники формування стратегії підвищення ефективності діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Чинники формування стратегії підвищення ефективності діяльності
ТОВ «Перша виноробна станція»

Група чинників	Характеристика впливу
Конкурентне середовище	Посилення конкуренції з боку великих українських та імпортних виробників
Споживчий попит	Зростання попиту на локальні, натуральні та крафтові вина
Фінансові ресурси	Обмеженість інвестиційних можливостей для масштабного розвитку
Маркетингова діяльність	Необхідність підвищення впізнаваності бренду та активізації просування
Технологічний розвиток	Потреба у впровадженні сучасних технологій виробництва та цифрових інструментів
Якість продукції	Формування конкурентних переваг за рахунок високої якості виноробної продукції
Експортний потенціал	Можливість виходу на нові зовнішні ринки
Державне регулювання	Вплив системи оподаткування та державної підтримки галузі

Джерело: сформовано автором на основі глибокого аналізу галузі

Проведений аналіз свідчить про те, що стратегія підвищення ефективності діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» повинна бути спрямована на посилення конкурентних переваг підприємства, розвиток маркетингової діяльності, підвищення впізнаваності бренду та розширення ринків збуту.

Водночас важливого значення набуває впровадження сучасних технологій, активізація цифрового просування продукції та адаптація діяльності підприємства до змін ринкового середовища.

Висновки до розділу 2

Досліджено сучасний стан виноробної галузі України та визначено основні особливості її функціонування в умовах посилення конкуренції. Встановлено, що галузь має потенціал розвитку завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам і зростанню попиту на українську продукцію. Водночас негативний вплив на діяльність підприємств мають воєнні дії, економічна нестабільність, скорочення площ виноградників та висока частка імпортової продукції на внутрішньому ринку.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» показав, що підприємство поєднує традиційні підходи до виноробства із сучасними технологіями виробництва та поступово зміцнює свої позиції на ринку. Встановлено позитивну динаміку доходу та підвищення ефективності використання ресурсів. Разом із тим визначено необхідність подальшого розвитку маркетингової діяльності, цифрових каналів просування та розширення ринків збуту продукції.

Результати PESTEL- та SWOT-аналізу дозволили визначити основні фактори впливу на діяльність підприємства та оцінити його конкурентні позиції. Встановлено, що ключовими перевагами підприємства є висока якість продукції, власна сировинна база та гнучкість управління, однак підприємство поступається конкурентам за рівнем маркетингової активності та впізнаваністю бренду. Це підтверджує необхідність розвитку цифрового просування, удосконалення маркетингової стратегії та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

3.1. Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція»

Результати проведеного аналізу в розділі 2 свідчать про те, що ТОВ «Перша виноробна станція» має достатньо сильні позиції за показниками якості продукції, широти асортименту та доступності цін. Разом із тим підприємство поступається основним конкурентам у сфері цифрового просування продукції, розвитку онлайн-продажів та впізнаваності бренду, що певною мірою обмежує його можливості щодо зміцнення ринкових позицій.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція» запропоновані заходи для початку доцільно систематизувати за основними напрямками діяльності підприємства, а вже потім розглядати їх детальніше.

Таблиця 3.1

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція»

Напрямок	Запропоновані заходи
Маркетингові	розвиток digital-маркетингу, просування у соціальних мережах, розвиток бренду, розширення онлайн-продажів
Фінансові	оптимізація витрат, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, залучення інвестицій
Виробничі	оновлення обладнання, розширення асортименту продукції, впровадження сучасних технологій
Кадрові	підвищення кваліфікації персоналу, розвиток системи мотивації працівників
Інноваційні	впровадження цифрових технологій, автоматизація окремих процесів, розвиток e-commerce
Збутові	розширення каналів реалізації продукції, вихід на нові ринки збуту
Іміджеві	участь у виставках, фестивалях, розвиток винного туризму та формування впізнаваності бренду

Джерело: сформовано автором

Проведена систематизація заходів показує, що підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує вдосконалення маркетингової, виробничої, фінансової та інноваційної діяльності. Для ТОВ «Перша виноробна станція» перспективними напрямками розвитку є посилення маркетингової діяльності, розширення присутності в цифровому середовищі, активізація просування продукції через соціальні мережі та вдосконалення системи онлайн-продажів.

Важливим завданням залишається формування більш впізнаваного бренду та зміцнення лояльності споживачів. З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільним є формування комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення конкурентних позицій на ринку виноробної продукції.

Таблиця 3.2

Заходи для підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Перша виноробна станція»

№	Захід	Дії та реалізація	Очікуваний ефект
1	Розвиток маркетингової діяльності	Активізація просування у соціальних мережах, створення сучасного брендингу, співпраця з блогерами та участь у виставках	Підвищення впізнаваності бренду, зростання якісного попиту
2	Розширення онлайн-продажів	Створення інтернет-магазину, вихід на маркетплейси, використання digital-реклами	Збільшення обсягів реалізації, розширення клієнтської бази
3	Вихід на міжнародні ринки	Участь у міжнародних виставках, пошук дистриб'юторів, сертифікація продукції	Розширення ринків збуту, зростання прибутку
4	Розвиток винного туризму	Організація екскурсій, дегустацій, створення туристичних програм	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності споживачів
5	Розширення асортименту продукції	Випуск нових видів вин, створення лімітованих серій, використання локальних сортів винограду	Задоволення потреб різних сегментів ринку, підвищення конкурентоспроможності
6	Впровадження інновацій	Використання сучасних технологій виробництва та нових підходів до виноробства	Підвищення якості продукції, формування конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором

Нижче надаємо опис кожного заходу, а в наступному пункті 3 розділу наведено розрахунки до обраного заходу, який вважаємо доцільним в застосуванні на підприємстві ТОВ «Перша виноробна станція».

1. Розвиток маркетингової діяльності. Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства є активізація маркетингової діяльності. Зокрема, доцільним є посилення присутності бренду в соціальних мережах, створення сучасного візуального стилю, а також співпраця з лідерами думок та участь у тематичних заходах. Це дозволить сформувати позитивний імідж підприємства та підвищити рівень впізнаваності продукції серед споживачів.

2. Розширення онлайн-продажів. Важливим напрямом розвитку є впровадження та активізація онлайн-продажів продукції. Створення власного інтернет-магазину, а також вихід на спеціалізовані маркетплейси дозволить підприємству розширити канали збуту та охопити нові сегменти споживачів. Крім того, використання цифрових інструментів просування сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Вихід на міжнародні ринки. Перспективним напрямом розвитку підприємства є вихід на зовнішні ринки збуту. Для цього необхідно забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості, брати участь у міжнародних виставках та налагоджувати співпрацю з іноземними партнерами. Реалізація цього заходу дозволить диверсифікувати ринки збуту та підвищити фінансову стійкість підприємства.

4. Розвиток винного туризму. Зважаючи на вигідне географічне розташування підприємства, доцільним є розвиток винного туризму. Організація екскурсій, дегустацій та тематичних заходів сприятиме залученню нових клієнтів, формуванню лояльності споживачів та підвищенню доходів підприємства. Даний напрям також сприяє популяризації бренду та розвитку

локального виноробства.

5. Розширення асортименту продукції. Для задоволення потреб різних сегментів споживачів підприємству доцільно розширити асортимент продукції. Це може включати випуск нових видів вин, зокрема лімітованих серій, а також використання унікальних місцевих сортів винограду. Такий підхід дозволить підвищити привабливість продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

6. Впровадження інновацій. Впровадження сучасних технологій у виробничий процес є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це може включати модернізацію обладнання, вдосконалення технологій виробництва та використання нових підходів до контролю якості. У результаті це сприятиме підвищенню якості продукції та зниженню виробничих витрат.

Для більш обґрунтованого вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно оцінити запропоновані заходи за рівнем витрат, швидкістю реалізації та очікуваним впливом на результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє визначити найбільш пріоритетні напрями розвитку ТОВ «Перша виноробна станція» та сформувані основу для подальшого економічного обґрунтування запропонованих рішень.

Таблиця 3.3

Оцінка пріоритетності стратегій підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Перша виноробна станція»

Захід	Рівень витрат	Швидкість реалізації	Очікуваний вплив	Пріоритет
Розвиток маркетингової діяльності	Середній	Висока	Високий	Високий
Розширення онлайн-продажів	Середній	Висока	Високий	Найвищий
Вихід на міжнародні ринки	Високий	Низька	Високий	Середній
Розвиток винного туризму	Середній	Середня	Середній	Середній
Розширення асортименту	Середній	Середня	Високий	Високий
Впровадження інновацій	Високий	Низька	Високий	Середній

Джерело: сформовано автором

Проведена оцінка показала, що найбільш пріоритетним напрямом для ТОВ «Перша виноробна станція» є розвиток онлайн-продажів та цифрових каналів просування продукції. Це обумовлено порівняно невисокими витратами на реалізацію заходу, можливістю швидкого впровадження та суттєвим впливом на зростання обсягів реалізації й впізнаваності бренду.

З метою узагальнення запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати ключові стратегічні заходи, реалізація яких сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «Перша виноробна станція». Основні напрями розвитку підприємства охоплюють маркетингову, збутову, інноваційну та комунікаційну складові, що в сукупності формують основу для підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.



Рис. 3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція»

Джерело: створено автором за допомогою застосунку Canva

Як показано на рис. 3.1, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція» потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток цифрових каналів просування, розширення онлайн-продажів, удосконалення маркетингової діяльності, впровадження інновацій та розширення асортименту продукції. Особливого значення в сучасних умовах набуває формування впізнаваного бренду та активізація взаємодії зі споживачами через цифрове середовище, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів і зміцнити ринкові позиції підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно здійснити аналіз впливу одного з ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме розвитку онлайн-продажів, на результати діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». У сучасних умовах цифровізації економіки електронна комерція стає важливим інструментом забезпечення стабільності збуту продукції, розширення ринку реалізації та покращення взаємодії підприємства зі споживачами. Саме розвиток цифрових каналів продажу дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати ефективність своєї діяльності.

В умовах воєнного стану підприємства виноробної галузі функціонують у складному та нестабільному економічному середовищі, що супроводжується порушенням логістичних маршрутів, скороченням туристичних потоків, обмеженням традиційних каналів збуту та зниженням купівельної спроможності населення. Для виноробних підприємств ці фактори мають особливо вагомий вплив, оскільки значна частина виробників розташована у південних регіонах України, які зазнали негативного впливу воєнних дій. У таких умовах розвиток онлайн-продажів дозволяє підприємству частково компенсувати втрати від скорочення офлайн-торгівлі та забезпечити більш стабільний рівень реалізації продукції.

Важливою перевагою онлайн-продажів є можливість оперативного

реагування на зміни попиту, зниження залежності від посередників та підвищення ефективності комунікації зі споживачами. Крім того, використання цифрових каналів реалізації продукції сприяє підвищенню впізнаваності бренду підприємства, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції. У сучасних умовах розвиток електронної комерції є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі.

Формування бізнес-ідеї та характеристика продукту ми наводимо в таблиці нижче.

Таблиця 3.4

Опис бізнес-ідеї

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Впровадження системи онлайн-продажів продукції підприємства	Офіційний сайт підприємства, онлайн-магазини, соціальні мережі	Розширення каналів збуту та збільшення обсягів реалізації
Розвиток цифрових каналів комунікації зі споживачами	Instagram, Facebook, онлайн-реклама	Підвищення впізнаваності бренду та покращення взаємодії з клієнтами
Автоматизація процесу приймання та обробки замовлень	Інтернет-магазин та електронні платформи продажу	Скорочення часу обробки замовлень та підвищення ефективності збуту
Розширення ринку збуту за рахунок електронної комерції	Внутрішній ринок України	Зниження залежності від офлайн-торгівлі та посередників
Впровадження сучасних цифрових інструментів продажу	Онлайн-платежі, служби доставки, CRM-системи	Підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання прибутку

Джерело: сформовано автором

Представлена бізнес-ідея відображає комплексний підхід до трансформації системи збуту та маркетингової діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» в умовах цифровізації ринку. Запропоновані заходи взаємопов'язані між собою та формують єдину стратегію переходу підприємства до сучасної моделі електронної комерції, що поєднує онлайн-

продажі, цифрові комунікації зі споживачами та автоматизацію процесів управління замовленнями.

Реалізація даної бізнес-ідеї дозволить підприємству розширити канали збуту продукції, підвищити рівень впізнаваності бренду та зміцнити взаємодію зі споживчою аудиторією. Крім того, використання цифрових інструментів сприятиме зниженню операційних витрат, оптимізації процесів реалізації та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності

Для комплексної оцінки ефективності запропонованого заходу сформовано узагальнену систему показників конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз їх значень до та після впровадження змін. До складу показників включено ключові індикатори виробничої, фінансової та збутової діяльності підприємства. Розрахунок показників конкурентоспроможності наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція» до та після впровадження заходу

Показник	Формула (коротко)	До впровадження	Після впровадження
Рентабельність продукції	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} \times 100\%$	1,23	10,23
Рентабельність продаж	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\%$	1,23	10,23
Коеф. платоспроможності	ОА/ПЗ	1,43	1,60
Оборотність обігових коштів	Дохід/ОА	0,64	0,85
Затовареність	Запаси/Реалізація	0,80	0,60
Завантаження потужностей	Факт/Макс	0,75	0,90

Джерело: сформовано автором

Отримані результати свідчать про суттєве покращення більшості показників конкурентоспроможності після впровадження запропонованого заходу. Найбільш значне зростання спостерігається за показниками рентабельності, що підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та зростання прибутковості його діяльності.

З метою узагальнення отриманих результатів та забезпечення більш наочного порівняння показників між собою доцільно перевести їх у бальну систему оцінювання. Використання такого підходу дає можливість комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства до та після впровадження запропонованого заходу, а також наочно продемонструвати ефективність реалізації інноваційного проєкту.

Таблиця 3.6

Оцінка показників конкурентоспроможності у балах

Показник	До впровадження	Після впровадження
Рентабельність продукції	2	5
Коефіцієнт платоспроможності	3	4
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2	4
Рентабельність продаж	2	5
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	3	4
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	3	5

Джерело: розраховано автором

Для узагальнення результатів оцінки показників конкурентоспроможності було здійснено їх переведення у бальну систему. На основі отриманих даних розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

До впровадження заходу значення коефіцієнта становило 2,5, що відповідає середньому рівню конкурентоспроможності підприємства. Після впровадження заходу показник зріс до 4,5, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, запропонований захід є ефективним та доцільним, оскільки

забезпечує суттєве покращення позицій підприємства на ринку.

Оцінювання вже безпосередньо ефективності впровадження інтернет-проєкту здійснюється на основі визначення доходів і витрат, пов'язаних із його функціонуванням, а також розрахунку прибутку як різниці між ними.

З метою проведення розрахунків враховуються лише ті витрати, які безпосередньо пов'язані зі створенням та функціонуванням системи онлайн-продажів. До таких витрат належать: витрати на розробку інтернет-проєкту, витрати на хостинг і домен, витрати на оплату праці персоналу, що обслуговує онлайн-продажі, а також витрати на маркетинг і просування.

Інші можливі витрати підприємства не враховуються, оскільки вони не мають прямого відношення до впровадження даного заходу або є частиною загальної господарської діяльності підприємства.

Відповідно до методичних вказівок, загальні витрати на інтернет-проєкт визначаються як сума витрат за окремими статтями за певний період часу. Розрахунок кожної складової витрат здійснюється за відповідними формулами.

1. Розробка і купівля Інтернет-проєкту:

$$R_{1T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^M R_{1jt} \quad (3.1)$$

де T – період часу (приймаємо 1 рік=12 місяців); M – кількість статей витрат на розробку; R_{1ji} – витрати на j -ту статтю у i -й період.

У нашому випадку витрати на розробку сайту є одноразовими (саме тому, стаття буде 1) і становлять 50 000 грн, тому на рік:

$$R_{1T}=50,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Хостинг (домен):

$$R_{2T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^Q R_{2jt} \quad (3.2)$$

де $j=1$, Q – статті витрат на хостинг; Q – загальна кількість статей витрат; R_{2ji} – витрати на статтю витрат j за час i .

Оскільки витрати на хостинг є постійними і становлять 400 грн. щомісяця, а кількість статей витрат $Q=1$, тому на рік:

$$R_{2T}=400 \times 12=4\,800 \text{ грн.}=4,8 \text{ тис. грн.}$$

3. Заробітна плата персоналу:

$$R_{5T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^D R_{5jt} \quad (3.3)$$

де $j = 1$; D – загальна чисельність працівників; R_{5ji} – заробітна плата працівника j за час i .

У даному випадку підприємство залучає одного працівника із заробітною платою 15 000 грн./міс., тому на рік:

$$R_{5T}=15\,000 \times 12=180\,000 \text{ грн.}=180,0 \text{ тис. грн.}$$

4. Маркетинг (просування інтернет-проєкту):

$$R_{7T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^W R_{7jt} \quad (3.4)$$

де де $j=1$; W – загальна кількість витрат на маркетинг; R_{7ij} – витрати на статтю витрат j за інтервал часу i .

Оскільки витрати на рекламу є постійними і становлять 20 000 грн. щомісяця, а кількість статей витрат $W=1$, маємо на рік:

$$R_{7T}=20\,000 \times 12=240\,000 \text{ грн.}=240,0 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати визначаються як сума всіх складових:

$$R_T=50\,000+4\,800+180\,000+240\,000=474\,800 \text{ грн.}=474,8 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на впровадження та функціонування онлайн-магазину ТОВ «Перша виноробна станція» за рік становлять 474,8 тис. грн. на рік.

Доходи від он-лайн діяльності компанії формуються з таких складових: Інтернет-реклама, продаж товарів і/або послуг та інших доходів, в нашому випадку онлайн-магазин, тому ми можемо розрахувати саме дохід від продажу товарів, за наступною формулою:

$$D_{2T}=D_{2T\text{Online}}+ D_{2T\text{Offline}} \quad (3.5)$$

де T – період (12 місяців); G – кількість видів товарів; $D_{2T\text{Online}}$ – дохід від продажу j -го товару в i -й період.

Однак у даному дослідженні оцінюється ефективність впровадження онлайн-продажів, тому до уваги береться лише дохід, отриманий від реалізації продукції через Інтернет. Підприємство реалізує продукцію за середньою ціною 200 грн, при цьому середній обсяг продажів становить 300 одиниць на місяць. Період розрахунку становить 12 місяців.

Враховуючи, що основну частку продажів становлять вина середнього цінового сегменту, для розрахунків прийнято середнє значення ціни на рівні 200 грн за одиницю продукції. А випуск продукції беремо прогнозований, з врахуванням впровадження активної рекламної кампанії та розширення каналів збуту прогнозується, що обсяг онлайн-продажів становитиме близько 300 одиниць продукції на місяць.

$$D_{2T} = 200 \times 300 \times 12 = 720\,000 \text{ грн.} = 720,0 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка ефективності он-лайн діяльності компанії за період часу T визначається показником PT , який визначається за формулою:

$$P_T = D_T - R_T \quad (3.6)$$

де D_T – чистий дохід, отриманий за інтервал часу T ; R_T – загальні витрати за період часу T .

$$P_T = 720\,000 - 474\,800 = 245\,200 \text{ грн.} = 245,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від впровадження онлайн-продажів становить 245,2 тис. грн на рік.

Для більш повної оцінки доцільності впровадження онлайн-продажів необхідно додатково визначити показники економічної ефективності проєкту: прогнозований приріст доходу, приріст прибутку, рентабельність інвестицій та строк окупності.

Прогнозований річний дохід від онлайн-продажів становить 720,0 тис. грн, а загальні витрати на впровадження та функціонування інтернет-магазину

474,8 тис. грн. Отже, очікуваний економічний результат від реалізації заходу становить 245,2 тис. грн на рік.

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$TOI = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДПi_i}{(1+d)^i} \right)_{ср}}$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДПi_i}{(1+d)^i} \right)_{ср}$ – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 474,8 / 245,2 = 1,94 \text{ року}$$

Таким чином, витрати на впровадження онлайн-магазину можуть окупитися приблизно за 2 роки.

Всі економічні розрахунки узагальнимо в таблиці нижче.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності впровадження онлайн-продажів

ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник	Значення
Середня ціна одиниці продукції	200 грн
Прогнозований обсяг онлайн-продажів	300 од./міс.
Прогнозований річний дохід	720,0 тис. грн
Загальні витрати на впровадження та функціонування онлайн-магазину	474,8 тис. грн
Прогнозований прибуток	245,2 тис. грн
Термін окупності	1,94 року

Джерело: сформовано автором

Під час оцінки ефективності впровадження онлайн-продажів необхідно враховувати не лише очікуваний економічний результат, а й можливі ризики, які можуть виникати у процесі реалізації запропонованого заходу. Їх вплив може позначатися на обсягах реалізації продукції, рівні витрат та загальній ефективності функціонування системи онлайн-збуту. Основні ризики, пов'язані

з впровадженням онлайн-продажів у ТОВ «Перша виноробна станція», наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Ризики впровадження онлайн-продажів ТОВ «Перша виноробна станція»

Вид ризику	Можливий вплив
Воєнні	Порушення стабільності постачання та зниження попиту на продукцію
Логістичні	Затримки доставки замовлень та збільшення транспортних витрат
Валютні	Коливання валютного курсу та зростання вартості окремих послуг
Технічні	Можливі перебої у роботі сайту або системи оформлення замовлень
Маркетингові	Недостатня результативність рекламної кампанії
Фінансові	Перевищення прогнозованих витрат на підтримку онлайн-магазину
Кадрові	Недостатній досвід працівників у сфері digital-маркетингу та онлайн-продажів

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на результати реалізації проекту можуть мати воєнні, логістичні та маркетингові ризики, оскільки саме вони безпосередньо впливають на обсяги реалізації продукції та стабільність діяльності підприємства. Водночас впровадження онлайн-продажів створює додаткові можливості для розширення каналів збуту, підвищення впізнаваності бренду та покращення комунікації зі споживачами. Крім того, розвиток цифрових каналів реалізації дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та частково зменшувати залежність від традиційних способів збуту продукції. У цілому визначені ризики не перевищують очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованого заходу, що підтверджує доцільність його впровадження для ТОВ «Перша виноробна станція».

Висновки до розділу 3

Визначено основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція». Встановлено, що найбільш перспективними заходами є розвиток маркетингової діяльності, розширення онлайн-продажів,

удосконалення асортименту продукції та посилення цифрового просування. Проведена оцінка показала, що найбільш доцільним напрямом для підприємства є розвиток онлайн-продажів, оскільки він сприяє розширенню каналів збуту та підвищенню впізнаваності бренду.

Проведено економічне обґрунтування впровадження онлайн-продажів у діяльність ТОВ «Перша виноробна станція». Результати розрахунків показали, що реалізація запропонованого заходу є економічно доцільною та сприятиме покращенню фінансових і збутових показників підприємства. Прогнозований прибуток від впровадження онлайн-продажів становить 245,2 тис. грн/рік, а термін окупності проєкту близько 2 р.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільні ринкові позиції. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити основні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» та оцінено рівень його конкурентоспроможності. Встановлено, що підприємство має власну сировинну базу, широкий асортимент продукції та поєднує традиційні підходи із сучасними технологіями виробництва. Водночас визначено, що підприємство поступається основним конкурентам за рівнем маркетингової активності, розвитку цифрових каналів просування та впізнаваністю бренду. Аналіз сучасного стану виноробної галузі дозволив визначити основні проблеми її розвитку, серед яких воєнні дії, висока конкуренція та значна частка імпортової продукції на внутрішньому ринку.

У третьому розділі визначено основні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства та запропоновано напрями підвищення ефективності його діяльності. Встановлено, що впровадження системи онлайн-продажів дозволить підприємству розширити канали збуту продукції, підвищити рівень впізнаваності бренду та покращити взаємодію зі споживачами. Визначено, що витрати на створення та функціонування системи онлайн-продажів становитимуть 474,8 тис. грн./рік, тоді як прогнозований дохід складатиме 720,0 тис. грн./рік. Прибуток від реалізації проєкту становитиме 245,2 тис. грн./рік, що підтверджує економічну ефективність запропонованого заходу та доцільність його впровадження для ТОВ «Перша виноробна станція».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 180 с.
3. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2025. Вип. 1(1). С. 116-118.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
5. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком. 2018. № 1-2. С. 97-101.
6. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми: СумДУ, 2024. 330 с.
7. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення: монографія за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2023. 470 с.
8. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 82-85.
9. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 1. С. 2-5.
10. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 17.03.2026).

11. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. Агросвіт. 2022. № 8. С. 3-6.
12. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 49-53.
13. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 35-38.
14. Кузнецова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2023. № 10. С. 219-223.
15. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2018. № 4. С. 9-17.
16. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. Стратегія економічного розвитку України. 2025. № 36. С. 126-137.
17. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.
18. Дикань В. Л., Дикань О. В., Бочарова Н. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 272 с.
19. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 122 с.
20. Види діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31207146> (дата звернення: 20.03.2026).
21. Офіційний сайт ТОВ «Перша виноробна станція». URL: https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 27.03.2026).

22. Україна посідає 28 місце у світі з виробництва вина – аналітики. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/931565.html> (дата звернення: 05.04.2026).

23. Україна у 2025 році скоротила площі під виноградниками на 23,3 %. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/902491.html> (дата звернення: 11.04.2026).

24. Як Україна торгує винами: імпорт vs експорт. Слово і Діло. 2025. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/12/24/infografika/ekonomika/yak-ukrayina-torhuje-vynamu-import-vs-eksport> (дата звернення: 12.04.2026).

25. 15 виноробень, які закохують в українське вино. NV. URL: <https://nv.ua/ukr/food/drink/vina-ukrajini-naykrashchi-vinorobni-2024-shcho-viroblyayut-yakisne-vino> (дата звернення: 14.04.2026).

26. Офіційний сайт виноробної компанії SHABO. URL: <https://shabo.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

27. Офіційний сайт виноробні «Колоніст». URL: <https://kolonist.com.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

28. Офіційний сайт Beykush Winery. URL: <https://beykush.com> (дата звернення: 15.04.2026).

29. Офіційний сайт Chateau Chizay. URL: <https://chizay.com> (дата звернення: 15.04.2026).

30. Офіційний сайт Father's Wine. URL: <https://fatherswine.com> (дата звернення: 15.04.2026).

31. Фінансова звітність ТОВ «Перша виноробна станція». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31207146> (дата звернення: 20.04.2026).

32. Opendatabot. ТОВ «Перша виноробна станція»: фінансова звітність та інформація про підприємство. URL: <https://opendatabot.ua/c/31207146> (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТКИ

SWOT-аналіз ТОВ «Перша виноробна станція»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	Зростання попиту на українське вино Вихід на міжнародні ринки Розвиток винного туризму Державна підтримка агросектору Популяризація локальних брендів Розвиток онлайн-продажів	Посилення конкуренції з імпортними винами Економічна нестабільність Воєнні дії в Україні Зростання цін на ресурси Зниження купівельної спроможності населення Порушення логістики
Сильні сторони (Strengths)	S*O	S*T
Висока якість продукції Використання власної сировини Унікальні місцеві сорти винограду Вдале географічне розташування (виноробний регіон) Гнучкість малого підприємства Широкий асортимент продукції	Розширення асортименту та збільшення обсягів продажу за рахунок зростання попиту на українське вино Вихід на міжнародні ринки з унікальними локальними сортами Розвиток винного туризму на базі підприємства Просування продукції як автентичного локального бренду Використання онлайн-каналів для збуту	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок високої якості продукції Формування лояльності споживачів до локального бренду Оптимізація витрат виробництва Акцент на унікальності продукції для протидії імпорту Гнучке реагування на зміни ринку
Слабкі сторони (Weaknesses)	W*O	W*T
Обмежені обсяги виробництва Невелика частка ринку Недостатній рівень маркетингу Обмежені фінансові ресурси Залежність від кліматичних умов Низька впізнаваність бренду	Активізація маркетингової діяльності та просування бренду Залучення інвестицій для розширення виробництва Використання онлайн-продажів для збільшення частки ринку Участь у виставках, дегустаціях та фестивалях Розвиток партнерських каналів збуту	Скорочення витрат та підвищення ефективності діяльності Диверсифікація каналів збуту Зменшення залежності від зовнішніх факторів Формування фінансових резервів Посилення контролю за витратами та ресурсами

Джерело: розроблено автором

Тези доповіді

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Медведь А.Ю.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	201
АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Проценко А.С.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	204
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ <i>Самсонова О.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	207
ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ McDONALD'S ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Сорокіна А.Р.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	210
ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ <i>Мурашко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	213
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Носенко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	216
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ <i>Тутубаліна К.І.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.	219
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ <i>Висоцька М.П.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	223
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Внуковський Д.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	226
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ <i>Лагодіснко М.О.</i> , аспірант Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.	228

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

**Тутубаліна К.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Актуальною проблемою підприємств виноробної галузі є забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах високої волатильності ринкового середовища, зростання міжнародної конкуренції та трансформації споживчих уподобань. Окрім дотримання високих стандартів якості виноробної продукції, особливого значення набуває здатність підприємств до інноваційного розвитку, модернізації технологічних процесів та вдосконалення управлінських підходів. Дослідження ефективних інструментів управління конкурентними позиціями є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку виноробних підприємств, адже в умовах глобалізації та інтеграції України у світовий аграрно-продовольчий простір головним завданням бізнесу є зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг [1].

Сучасні виноробні підприємства функціонують у складних умовах економічної нестабільності, воєнних викликів, змін у логістичних ланцюгах постачання та посилення міжнародної конкуренції. Водночас галузь перебуває під впливом глобальних трендів, пов'язаних із впровадженням інноваційних технологій виробництва, підвищенням вимог до екологічності продукції та зростанням попиту на вина з чітко визначеним походженням і автентичними характеристиками. У таких умовах ключовим викликом для підприємств є не лише збереження ринкових позицій, а й здатність оперативної адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології виноробства та формувати конкурентні бренди на внутрішньому і міжнародному ринках [2].

Етимологічно поняття «конкуренція» походить від латинського слова *concurrentia*, що означає узгодженість або збіг, однак в економічному значенні воно відображає процес суперництва між виробниками за споживача, ринки збуту та максимізацію прибутку. На законодавчому рівні в Україні, відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», конкуренція розглядається як змагальність між суб'єктами господарювання, завдяки якій вони завойовують ринкові переваги шляхом власних досягнень та ефективного використання ресурсів. Це сприяє обмеженню монопольного впливу окремих виробників і забезпечує споживачам можливість вибору продукції [3].

Для виноробної галузі конкуренція має особливу специфіку, оскільки конкурентні переваги формуються не лише на основі економічних показників діяльності підприємства, а й завдяки унікальності природно-кліматичних умов вирощування винограду, якості сировини, технологічним традиціям виноробства та репутації бренду. Саме поєднання цих факторів визначає конкурентоспроможність виноробної продукції та формує імідж підприємства на національному і світовому ринку.

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій категорія конкурентоспроможності набуває особливого значення як інтегральний показник ефективності функціонування підприємства. Здатність виноробних підприємств успішно конкурувати з вітчизняними та міжнародними виробниками є ключовою передумовою їх стабільного розвитку. Відсутність ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю призводить до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та скорочення експортного потенціалу галузі. Тому формування дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності є одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту виноробних підприємств.

На основі критичного аналізу наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» доцільно виокремити три основні підходи до розуміння її сутності: ресурсний, системний та ринковий (табл. 1).

Систематизація наукових підходів дозволяє трактувати конкурентоспроможність підприємства виноробної галузі як комплексну характеристику, що відображає здатність підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал, виробляти високоякісну продукцію з унікальними споживчими властивостями, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Дана категорія поєднує техніко-економічні параметри виробництва, якість виноробної продукції, інноваційність технологій, ефективність управління, маркетингову стратегію та репутаційний капітал підприємства[3,7].

Таблиця 1 - Підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства»

Автори, джерело	Характеристика
<i>Ресурсний підхід</i>	
Н.О. Свтушенко Н.І. Дрокіна Н.В. Савенко [4]	Це сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів.
В.В. Бойко М.Я. Зарічний [5]	Це ресурсно-функціональна властивість підтримувати динамічні конкурентні позиції на ринку й задовольняти потреби цільових споживачів в умовах дестабілізуючого впливу факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.
<i>Системний підхід</i>	
М.М. Салун Є.М. Паляничка [6]	Це спроможність підприємства у діалектичному розвитку під час використання універсальних принципів управління за умов регламентації елементів системи менеджменту в нормативних актах, нагромадження та використання виробничого потенціалу певної спрямованості з метою займати лідируючі позиції на ринку, яка може бути виражена узагальнюючим показником у конкретній ситуації.
О.Ю. Бочко П.І. Кожушко [7]	Це комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

Ринковий підхід	
Т.Г. Васильців Р.Л. Лупак [8]	Це механізм для ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.
Н.М. Богацька С.Г. Христинч [9]	Це сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг

Джерело : узагальнено авторами на основі вказаних джерел

Ключовим напрямом управління конкурентоспроможністю виноробних підприємств є забезпечення їх стратегічної стійкості та довгострокового розвитку в умовах динамічних змін економічного середовища, зокрема політичних, економічних та соціальних трансформацій. У цьому контексті процес управління конкурентоспроможністю передбачає реалізацію таких основних завдань:

- формування ефективних механізмів протидії зовнішнім загрозам, пов'язаним зі змінами кон'юнктури ринку, посиленням міжнародної конкуренції та коливаннями попиту на виноробну продукцію;
- розвиток і використання конкурентних переваг підприємства, зокрема у сфері якості продукції, унікальності виноробних традицій, брендингу та маркетингового позиціонування;
- підвищення рівня адаптивності системи менеджменту підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій виробництва, цифровізації бізнес-процесів та розширення каналів збуту.

Ефективна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі базується на постійному моніторингу ринкової кон'юнктури, аналізі діяльності конкурентів та своєчасному реагуванні на зміни попиту споживачів. Досягнення стійких конкурентних позицій можливе за умови постійного вдосконалення технологій виробництва вина, розширення асортименту продукції, підвищення рівня сервісу та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

Крім того, важливим чинником розвитку виноробних підприємств є формування інноваційної культури та підтримка креативних управлінських рішень. Саме орієнтація на інновації, збереження виноробних традицій та ефективне використання природного потенціалу виноградарських регіонів дозволяють підприємствам формувати унікальні конкурентні переваги, зміцнювати власний бренд та забезпечувати довгострокове лідерство на ринку виноробної продукції.

Література:

1. Новікова А. Є. Сучасний стан і тенденції розвитку виноробної галузі в Україні. Вісник НТУ «ХП». Економічні науки. 2020. №1. С.41-45
2. Бабій О. М., Тимченко К. С. Тенденції розвитку світового та українського ринку продукції виноробства в сучасних умовах. Вісник

соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2018. № 4(68). С.128-136

3. Матвеев В.В. Шляхи підвищення конкурентного потенціалу виноробних підприємств України. Інтелект ХХІ. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. № 1. С. 35-41.

4. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135.

5. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>

6. Салун М. М., Паляничка Є. М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2017. Вип. 2 (41). С. 56-62.

7. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.

8. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів: Видавництво ЛКА, 2023. 484 с.

9. Богацька Н.М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2023. № 11 (75). С. 455.