

**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 – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – D3 (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Використання технологій івент-менеджменту для  
підвищення ефективності діяльності підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.1.6

Здобувачка: Мілена НЕЛЮБІНА

Керівник: к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА  
(підпис)

Одеса – 2026 р.

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

Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Галузь знань

Спеціальність  
Освітня програма

Менеджменту і логістики  
Перший (бакалаврський)  
D «Бізнес, адміністрування та право»  
(07 «Управління та адміністрування»)  
D (073) Менеджмент  
Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

**здобувачці вищої освіти**

**Мілені НЕЛЮБІНІЙ**

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Використання технологій івент-менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства» наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади івент-менеджменту підприємства. 1.1. Сутність та види івент-заходів у системі менеджменту підприємства. 1.2. Світовий досвід використання технологій івент-менеджменту. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз діяльності та використання івент-технологій в ТОВ «Перша виноробна станція». 2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». 2.2. Аналіз стану виноробної галузі України. 2.3. Оцінка застосування івент-технологій у діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Розробка івент-заходів з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». 3.1. Розробка програми івент-заходів для підприємства. 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 26, рисунків 7.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(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 \_\_\_\_\_ Мілена НЕЛЮБІНА

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми** обумовлена необхідністю пошуку нових управлінських інструментів для підвищення ефективності діяльності виноробних підприємств в умовах воєнного часу та посиленої конкуренції.

У першому розділі **«Теоретичні засади івент-менеджменту підприємства»** визначено сутність і класифікацію івент-заходів, проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних учених, досліджено світовий досвід застосування івент-технологій в діяльності виноробних підприємств.

У другому розділі **«Аналіз діяльності та використання івент-технологій в ТОВ «Перша виноробна станція»** проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства, окреслено проблеми ліквідності та рентабельності, проведено управлінський аудит та SWOT-аналіз підприємства, охарактеризовано стан, проблеми та перспективи виноробної галузі України.

У третьому розділі **«Розробка івент-заходів з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»** запропоновано програму із трьох форматів івент-заходів, здійснено їх економічне обґрунтування за допомогою показників ROI, E/R, CPL, ЧПД, ІП, ТОІ, обґрунтовано вплив програми на фінансові результати підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 64 сторінки, 26 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

**Ключові слова:** технології івент-менеджменту, івент-захід, ефективність діяльності підприємства, виноробна галузь.

## SUMMARY

**The relevance of this topic** stems from the need to identify new management tools to enhance the operational efficiency of winemaking enterprises amid wartime conditions and intensified competition.

The first chapter, **“Theoretical Foundations of Corporate Event Management”** defines the essence and classification of events, analyzes the approaches of domestic and foreign scholars, and examines global experience in the application of event technologies in the operations of winemaking enterprises.

In the second chapter, **“Analysis of Operations and the Use of Event Technologies at First Winery Station LLC,”** the company’s financial and operational activities are analyzed, liquidity and profitability issues are identified, a management audit and SWOT analysis of the company are conducted, and the state, challenges, and prospects of Ukraine’s wine industry are described.

In the third chapter, **“Development of Event Activities to Improve the Efficiency of First Winery Station LLC,”** a program comprising three event formats is proposed; their economic justification is provided using ROI, E/R, CPL, NPV, IRR, and TOI indicators; and the program’s impact on the company’s financial results is substantiated.

The bachelor’s thesis contains 64 pages, 26 tables, and 7 figures. The list of references includes 41 titles.

**Keywords:** event management technologies, event, enterprise performance, wine industry.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Сутність та види івент-заходів у системі менеджменту підприємства.....	10
1.2 Світовий досвід використання технологій івент-менеджменту .....	17
Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ» .....	25
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція».....	25
2.2 Аналіз стану виноробної галузі України .....	35
2.3 Оцінка застосування івент-технологій у діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» .....	41
Висновки до розділу 2 .....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІВЕНТ-ЗАХОДІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»	49
3.1 Розробка програми івент-заходів для підприємства .....	49
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	54
Висновки до розділу 3 .....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	69
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасного конкурентного середовища підприємства харчової та переробної промисловості, зокрема виноробної галузі, стикаються з необхідністю пошуку нових інструментів підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій. Одним із таких інструментів є івент-менеджмент – система організації та проведення заходів, спрямованих на просування продукції, формування лояльності споживачів та підвищення впізнаваності бренду. В умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки України виноробні підприємства потребують нових підходів до управління.

**Ступінь дослідження проблеми.** Питання івент-менеджменту та його впливу на ефективність діяльності підприємств досліджували такі зарубіжні вчені, як: Д. Голдблатт (засновник сучасної теорії івент-менеджменту), Дж. Аллен (організація та управління спеціальними заходами), В. О'Тул (проектний менеджмент у сфері івентів), П. Шленкер та Т. Тенненбаум (стратегічне планування заходів), К. Бауманн (івент-маркетинг та брендинг). Серед українських науковців питання маркетингових комунікацій та івент-технологій у діяльності підприємств досліджували Н. М. Купріна, Т. А. Кулаковська та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо впровадження технологій івент-менеджменту для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Перша виноробна станція».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

– визначено сутність, види та роль івент-заходів у системі менеджменту підприємства;

- досліджено світовий досвід використання технологій івент-менеджменту у виноробній та суміжних галузях;
- надано характеристику та проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Перша виноробна станція»;
- проведено оцінку застосування івент-технологій у діяльності підприємства та виявлено наявні проблеми;
- розроблено програму івент-заходів для підприємства та здійснено оцінку її економічної ефективності.

**Об'єктом дослідження** є процес підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання технологій івент-менеджменту.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади використання технологій івент-менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення та синтезу – для опрацювання теоретичних засад івент-менеджменту; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінки господарської діяльності підприємства; методи SWOT-аналізу та показники економічної ефективності (ROI, E/R, CPL, CPC) – для оцінювання запропонованих заходів; графічний та табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

**Інформаційно-нормативною базою** дослідження є законодавчі та нормативні акти України, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Перша виноробна станція», статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань менеджменту та маркетингу, матеріали галузевих інтернет-ресурсів.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що розроблена програма івент-заходів та методичні підходи до оцінки їх ефективності можуть бути безпосередньо впроваджені у ТОВ «Перша виноробна станція», а також використані іншими підприємствами виноробної галузі для підвищення ефективності їх діяльності.

**Публікація.** Нелюбіна М.Р., Дьяченко Ю.В. Використання технологій івент-менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С. 142-144.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Сутність та види івент-заходів у системі менеджменту підприємства

Становлення івент-менеджменту як самостійної наукової дисципліни і галузі практичної діяльності відбувалося упродовж кількох десятиліть. Хоча практика організації спеціальних заходів існує від часів стародавніх цивілізацій, перетворення її на предмет академічного вивчення відбулося лише наприкінці ХХ ст. Пархоменко І.І. у дослідженні британської наукової традиції зазначає: «Сучасна івент-індустрія в Україні динамічно розвивається та потребує висококваліфікованих фахівців-управлінців» [20]. Ця теза є справедливою не лише щодо України: глобальний запит на фахівців із управління заходами зростає паралельно з розширенням ринку корпоративних і культурних подій.

Засновником академічного підходу до вивчення івент-менеджменту вважається американський дослідник Дж. Голдблатт, який 1990 р. видав першу монографію у цій сфері та 1991 р. заснував Міжнародне товариство спеціальних заходів (International Special Events Society - ISES). У своїй основоположній праці він визначає спеціальний захід як «певний момент або відрізок часу, відзначений церемонією і ритуалом для задоволення конкретних потреб» [1]. З часом це визначення еволюціонувало: Голдблатт підкреслював, що будь-яка успішна подія має дотримуватися п'яти ключових кроків процесу - дослідження, розробки концепції, планування, координації та оцінки [1]. Такий системний підхід забезпечив базу для подальшого теоретичного розвитку дисципліни.

Внесок у розробку понятійного апарату зробили британські дослідники. Так, Г. Боудін і Дж. Аллен розглядають івент як «проект, який може бути

частиною будь-якої проектно-орієнтованої індустрії» [2]. Це визначення принципово важливе: воно вписує управління заходами у ширшу парадигму проектного менеджменту і надає йому операційної точності. Пархоменко у своєму дослідженні підтверджує цю позицію: «Виходячи з британських досліджень, визначено, що івент-менеджмент - це навчальна дисципліна, що вивчає комплекс заходів щодо організації події, які включають розробку ідеї для івенту, процес планування, організації і проведення події, складання бюджету та врахування фінансових ризиків, просування події, проведення й постсупровід після події» [20]. Це визначення відображає не лише зміст дисципліни, а й її практичну структуру - від задуму до рефлексії.

Щодо узагальнення різних підходів міститься у підручнику «Events Management» авторства Г. Боудіна, Дж. Аллена, Р. Харріса, У. О'Тула та І. Макдоннелла. Автори визначають івент-менеджмент як «процес, за допомогою якого захід планується, готується та здійснюється», і підкреслюють, що цей процес охоплює «оцінку, визначення, придбання, розподіл, управління і контроль часу, фінансів, персоналу, продукції та послуг» [2]. Важливо, що книга вже в третьому виданні (2011 р.) включала детальний аналіз класифікації заходів за масштабом: «мегаподії», «hallmark events», «великі» та «локальні/громадські» події, - що дозволяє структурувати різноманітний практичний досвід [2]. У четвертому виданні (2023 р.) автори розширили концептуальну базу включенням понять «соціальний капітал подій» і «м'яка сила заходів».

В україномовній науці першою системною розробкою теоретичних основ дисципліни є навчальний посібник Т.Л. Повалій та Н.Д. Світайло «Івент-менеджмент», у якому подається таке визначення: «Івент-менеджмент - це специфічна діяльність з управління та організації різних заходів як подій, що запам'ятовуються» [4]. Автори розглядають структуру управління заходом як триєдність: визначення мети, формування цільової аудиторії та забезпечення емоційного впливу на учасників. Вони також систематизували ризики, супутні

різним типам івентів, включно з ризиком падіння попиту, правовими ризиками та ризиками форс-мажорних обставин [4].

Хитрова О.А. та Харитоновна Ю.Ю. наголошують на тому, що «івент-менеджмент - це повний комплекс заходів щодо створення корпоративних та масових подій» [21]. При цьому дослідниці фіксують характерну для України класифікацію: B2C-заходи (корпоративні свята, спортивні змагання, фестивалі, концерти, виїзні заходи) та B2B-заходи (конгреси, конференції, форуми, симпозіуми, круглі столи, семінари, презентації, тренінги, майстер-класи) [21]. Ця класифікація є найбільш практично орієнтованою для підприємств, оскільки безпосередньо пов'язує тип заходу з характером цільової аудиторії.

Концептуальним внеском у розвиток дисципліни стала розробка Міжнародного стандарту знань з івент-менеджменту (Event Management Body of Knowledge - EMBOK), ініційована у 1999 р. В. О'Тулом та Дж. Сілверз. EMBOK визначає п'ять доменів знань фахівця з івент-менеджменту: адміністрування, дизайн, маркетинг, операційна діяльність та управління ризиками [7]. Пархоменко підкреслює значення цього документу: «EMBOK визначає спеціальність івент-менеджера як таку, що формується на ринку праці й потребує знань і вмінь не тільки в галузі менеджменту. Це сукупність знань із різних видів менеджменту: управління людськими ресурсами, адміністрування, фінансовий менеджмент, маркетинг-менеджмент, PR-менеджмент тощо» [20].

Оригінальний та логічний підхід до систематизації знань з івент-менеджменту в Україні пропонують Жежуха В.Й. та Мисик В.М. За результатами експертного опитування 30 підприємств Львівщини вони встановили, що «56,7% представників вибірки вважають, що переваги використання івент-менеджменту є більшими за відповідні витрати», а серед найпопулярніших форматів домінують «культурно-розважальні івенти - 90%, а також корпоративно-ділові - 86,7% та соціальні - 46,7%» [22]. Ця емпірична база підтверджує: на вітчизняних підприємствах івент-менеджмент уже

сприймається як економічно ефективний інструмент управління, хоча системний підхід до нього ще не сформовано.

Близнюк Т., Кузь О. та Кінас І. уточнюють систематику особливих подій, виділяючи такі класифікаційні ознаки: ступінь абстрагування та узагальнення, спосіб фінансування, залежно від виконавця-організатора, відповідно до цільової аудиторії, за типом та масштабом події, за частотою події [23]. Автори також підкреслюють, що «завданням івент-менеджменту є систематизація етапів, процесів і кроків, які є невід'ємною частиною організації заходів, в тому числі й особливих подій» [23].

Стосовно місця івент-менеджменту в системі менеджменту підприємства Жежуха та Мисик формулюють принципову позицію: «Івент-менеджмент слід розглядати як вид управлінської діяльності, що спрямований на управління різними заходами ділового і тімблдингового характеру у діяльності суб'єктів господарювання. Особливе місце підсистеми івент-менеджменту полягає в тому, що вона, з одного боку, стосується взаємодії компанії із різними стейкхолдерами, з іншого боку - безпосередньо стосується і працівників підприємства» [22]. Таке розуміння вписує івент-менеджмент у ширший контекст управління стейкхолдерами та соціального капіталу підприємства.

Підтвердженням операційної ролі івент-менеджменту у маркетинговій системі підприємства є дослідження Капінус Л.В. Аналізуючи онлайн-заходи підприємств харчової промисловості, вона фіксує: «Дослідження науковців і практиків в сфері івент-маркетингу показують, що будь-який івент, в тому числі і в онлайн-середовищі, викликає у потенційних споживачів продукції певні емоції. З'ясовано, чим більший спектр позитивних емоцій отримує споживач під час онлайн-івенту, тим більш сильнішою є лояльність до відповідного бренду» [5]. Це положення є надзвичайно важливим для підприємств харчової та виноробної промисловості, де досвід споживання продукту й досвід участі у заході взаємно підсилюють одне одного.

Схожу позицію займають Карбовська Л.О. та Железняк К.Л., визначаючи івент-маркетинг як «цілеспрямоване використання подій для встановлення та підтримання емоційного зв'язку між брендом і цільовою аудиторією» [6]. Дослідниці зазначають, що у 2017–2021 рр. спостерігалось стабільне зростання бюджетів на подієвий маркетинг у порівнянні з іншими засобами маркетингових комунікацій, а сфера розваг і дозвілля демонструє стійке розширення навіть у кризові роки [6]. Це свідчить про структурну зміну у пріоритетах маркетингових бюджетів підприємств.

Розмежування понять «івент-менеджмент» та «івент-маркетинг» має суттєве практичне значення для підприємств. Якщо перше позначає управлінську функцію організації заходів як таку, то друге є інструментом маркетингових комунікацій. Хитрова та Харитонова подають у цьому контексті широке визначення: «Івент-менеджмент став предметом вивчення та підґрунтям застосування практичних навичок та вмінь, що спрямовані на розроблення, виробництво та управління запланованими подіями, змістовними фестивалями, святкуваннями, розважальними заходами, рекреативними подіями, політичними, державними, науковими та театральними подіями» [21]. Отже, предметне поле івент-менеджменту охоплює фактично всі форми плановних суспільних зібрань.

Процес підготовки будь-якого заходу структурується у вигляді послідовних етапів. На думку Хитрової та Харитонової, він включає: «розроблення концепції event (теми та ідеї); постановку цілей і завдань event; координацію співробітників і ресурсів на підготовку; моніторинг бюджетів і дедлайнів; проведення заходу; follow-up - аналіз результатів event» [21].

Ця алгоритмізація дозволяє уникнути ситуацій, у яких, за даними дослідження Жежухи та Мисика, «76,7% опитуваних вказують на те, що невизначеність щодо фактичних поточних витрат на підтримання належного стану івент-менеджменту є основною перешкодою для ухвалення рішень про вдосконалення» [22].

Узагальнення поглядів дослідників дозволяє сформулювати таке визначення: івент-менеджмент у діяльності підприємства - це система управлінських рішень і дій зі стратегічного планування, організації, реалізації та оцінювання спеціальних заходів, що забезпечують цілеспрямований вплив на цільову аудиторію з метою просування продукції, зміцнення бренду, розвитку лояльності споживачів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Системне представлення порівняльного аналізу підходів до визначення поняття міститься у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «івент-менеджмент»

Автор, рік	Ключове визначення/підхід	Методологічний акцент	Контекст
Goldblatt J., 2017	Момент у часі, відзначений церемонією; 5 кроків: дослідження, концепція, планування, координація, оцінка	Операційно-церемоніальний	Маркетинг послуг, США
Bowdin et al., 2011/2023	Процес планування, підготовки та реалізації заходу як проекту	Проектний менеджмент	Системний, УК
Getz D., 2012	Явище, що виходить за межі повсякденного досвіду і залишає соціальний відбиток	Соціокультурний	Феноменологія
Silvers et al. (EMBOK), 2006	Компетентнісний стандарт у 5 доменах знань	Системно-стандартизаційний	Міжнародна практика
Повалій, Світайло, 2021	Специфічна діяльність з управління та організації заходів як подій, що запам'ятовуються	Управлінсько-комунікаційний	Менеджмент організацій, Україна
Хитрова, Харитоновна, 2018	Повний комплекс заходів щодо створення корпоративних та масових подій	Маркетинговий, практичний	Туризм та дозвілля, Україна
Жежуха, Мисик, 2022	Підсистема управління, спрямована на ділові та тимблдингові заходи	Системний, емпіричний	Підприємства Львівщини
Карбовська, Железняк, 2023	Стратегічний інструмент МК для підвищення конкурентоспроможності	Стратегічно-маркетинговий	Конкурентоспроможність, Україна

Джерело: складено автором на основі [1–7; 12; 20–23]

Класифікація івент-заходів є предметом дискусій у науковій літературі. Голдблатт виокремлює десять субгалузей спеціальних заходів, серед яких виняткове місце займають святкові, освітні, маркетингові та комерційні заходи [1]. Боудін та його колеги пропонують типологію за масштабом події, розрізняючи «мегаподії» (з відвідуваністю понад 1 млн осіб та глобальним телеаудиторіям), «hallmark events» (що стали символом певного місця або часу), «великі заходи» та «локальні/громадські події» [2].

В Україні найбільш поширеною залишається практична класифікація за цільовою аудиторією: B2C та B2B [21]. Таблиця 1.2 систематизує класифікаційні підходи і відповідні типи заходів.

Таблиця 1.2

## Класифікація івент-заходів за функціональним призначенням

Тип заходу	Цільова аудиторія	Функціональна мета	Приклади
Корпоративний (B2B/внутрішній)	Персонал підприємства	Мотивація, тимбилдинг, внутрішній брендинг	Корпоративи, тренінги, ретрити
Маркетинговий / промо-захід (B2C)	Кінцеві споживачі	Просування товарів, залучення клієнтів	Дегустації, презентації, промо
Виставковий / торговий (B2B)	Партнери, дистрибутори	Пошук партнерів, B2B-комунікація	Ярмарки, trade show
Освітній / конференційний	Фахівці, науковці	Обмін знаннями, підвищення кваліфікації	Конференції, семінари, воркшопи
Фестивальний / культурний	Широка публіка, туристи	Збереження традицій, туристична привабливість	Гастрофестивали, виноробні фести
Спортивний	Вболівальники, спонсори	Охоплення аудиторії, спонсорство	Марафони, корпоративні турніри
Благодійний / КСВ	Громада, партнери	Формування іміджу, фандрейзинг	Аукціони, еко-акції

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 21]

Буднікевич І.М., Гавриш І.І. та Крупенна І.А. підкреслюють, що «event-маркетинг в програмах просування привабливості індустрії гостинності регіону є не доповненням, а центральним елементом системної маркетингової стратегії» [17]. Це спостереження є ключовим: воно знімає сприйняття івент-

менеджменту як факультативного інструменту і виводить його на рівень стратегічного пріоритету.

Неефективний івент-менеджмент несе конкретні економічні ризики. Жежуха та Мисик фіксують: за результатами опитування, «63,3% респондентів вважають найбільш вірогідним наслідком неефективного івент-менеджменту погіршення іміджу суб'єкта господарювання, та 53,3% - збільшення витрат» [22]. Тобто управлінські помилки в організації заходів прямо відбиваються на репутації підприємства та його фінансових результатах. Разом з тим, за тими ж даними, «66,7% представників вибіркової сукупності схиляються до думки, що на сьогодні на вітчизняних підприємствах є швидше складно, аніж ні впроваджувати івент-менеджмент» [22]. Ця суперечність між розумінням цінності і труднощами впровадження є однією з центральних проблем розвитку галузі в Україні.

Таким чином, теоретична база івент-менеджменту у вітчизняній і зарубіжній науці формувалась від операційно-церемоніальних визначень Голдблатта до системно-управлінської концепції EMBOK і практично-орієнтованих підходів українських дослідників.

## **1.2. Світовий досвід використання технологій івент-менеджменту**

Глобальний ринок спеціальних заходів є одним із найдинамічніших секторів сфери послуг. За даними звіту PwC Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026, ринок живих подій і розваг щорічно зростає в середньому на 7–9%, а загальна вартість глобального ринку до 2026 р. сягне понад 850 млрд дол. США [15]. Ця динаміка відображає не лише зростання попиту на живі заходи, а й суттєву трансформацію їх структури: зростання частки гібридних форматів, впровадження технологій доповненої реальності та автоматизованих систем управління подіями.

Еволюцію міжнародної практики івент-менеджменту Боудін та ін. структурують у кілька ключових фаз. Перша - формування професійної

ідентичності (1980–2000 рр.) - характеризувалась створенням галузевих асоціацій та перших університетських програм. Автори зазначають: «В Університеті Джорджа Вашингтона ще з 1994 р. здійснюється сертифікована програма підготовки спеціалістів з івент-менеджменту», а у Великобританії «у 1996 р. Британський центр івент-менеджменту при Університеті Лідса розпочинає підготовку фахівців» [2]. Пархоменко підтверджує цю хронологію і зазначає, що «з 2004 р. у Великобританії функціонує Освітня Асоціація з івент-менеджменту (АЕМЕ)» [20].

В академічному обґрунтуванні дисципліни введення у 2012 р. з ініціативи Великобританії міжнародного стандарту ISO 20121 щодо забезпечення принципів сталого розвитку у глобальній івент-індустрії. Пархоменко наголошує: «Положення щодо визначених ЕМВОК етапів стали основою для розробки спеціальних міжнародних стандартів ISO у сфері івент-менеджменту» [20]. Таким чином, регуляторна та стандартизаційна функція стає рівноправним елементом системи управління заходами поряд з операційною та маркетинговою.

Розгляд конкретних регіональних практик доцільно розпочати із США – держави, де індустрія заходів сформувалась раніше, ніж в інших країнах. За даними Голдблатта, «Університет Джорджа Вашингтона та Університет Джонсона та Вельса першими запровадили програми з Event Leadership, що надало академічну легітимність професії» [1].

Внесок у аналіз впливу кризових факторів на практику івент-менеджменту зробили Вернер, Юнь та Ванг (2022), дослідивши компетенції фахівців у Китаї, Німеччині та Австралії. Вони констатують: «Технологічна грамотність та навички управління онлайн-платформами стали невід'ємними вимогами до фахівців галузі» [14]. Водночас, за даними дослідження Жежухи та Мисика щодо України, «у 2020 р. лише 13,3% компаній проводили свої заходи цілковито «вживу», більше половини заходів «вживу» - 13,4%, тоді як 80% підприємств проводило більше віртуальних заходів, ніж «вживу» [22].

Таким чином, перехід до гібридних форматів, прискорений пандемією, є вже не тимчасовим явищем, а новою нормою.

Колс Т., Гарсія Г. та ін. (2022), аналізуючи управління заходами в умовах пандемії, визначили, що «набуті у кризовий період навички є стратегічним активом для майбутньої диверсифікації форматів» [18]. Це спостереження повністю застосовне до виноробних підприємств: підприємства, які у 2020-2021 рр. освоїли онлайн-дегустації та цифрові виноробні тури, отримали інфраструктурну перевагу для подальшого розвитку гібридних заходів.

Технологічний вимір сучасного світового досвіду визначається декількома стійкими тенденціями. По-перше, це автоматизація управлінських процесів: CRM-системи для реєстрації учасників, платформи управління заходами (Eventbrite, Cvent, Splash), та системи аналітики відвідуваності і поведінки гостей до, під час і після заходу. По-друге, зростає роль інтеграції соціальних мереж: хештег-кампанії та live-звіти перетворюють учасників на амбасадорів бренду, суттєво розширюючи органічне охоплення без додаткових рекламних витрат. По-третє, набуває поширення спільна організація заходів (co-branding events), де два і більше бренди розподіляють витрати та поєднують аудиторії [16].

Для виноробної галузі івент-захід є природним середовищем взаємодії з клієнтом, адже продукт нерозривно пов'язаний із гастрономічним досвідом і культурою споживання. В таблиці 1.3 проведено порівняльний аналіз практик використання івент-технологій у виноробній галузі провідних країн світу, що дозволяє виявити спільні закономірності і регіональні відмінності.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз практик івент-менеджменту у виноробній галузі провідних країн

Країна/регіон	Типові формати	Ключова функція	Цільова аудиторія	Особливість
Франція (Бордо, Бургундія)	Закриті дегустації, аукціони, майстер-класи для сомельє	Преміум-позиціонування, B2B-комунікація	Колекціонери, HoReCa	Ексклюзивність, закритий формат

Продовження табл. 1.3

США (Napa Valley)	Вінні аукціони, корпоративні дегустації, wine club events	Прямий продаж (DTC), лояльність	Туристи, wine club members	Висока цифровізація, e-commerce
Австралія (Barossa)	Фестивалі, кулінарні шоу, пікніки серед виноградників	Регіональний брендинг, залучення молоді	Широка публіка, 30–45 р.	Масовий сегмент, доступність
Іспанія (Ріоха, Jerez)	Vendimia (свято збору урожаю), wine tourism trails	Збереження культурної спадщини	Туристи, ентузіасти вина	Колективна регіональна стратегія
Нова Зеландія (Marlborough)	Marlborough Wine & Food Festival, VIP-дегустації	Регіональний бренд совіньйон блан	Туристи, міжнар. дистрибутори	DTC-орієнтація, ексклюзивний контент
Грузія	Ртвели (урожайне свято), освітні тури в марапі	Культурна дипломатія, ідентичність	Міжнародні туристи	8000 р. виноробства як бренд
Україна	Дегустації, корпоративні заходи, локальні фестивалі (напр., «Одесапродекспо»)	Освіта споживачів, бренд-будівництво	Місцеві клієнти, HoReCa	Практика на стадії розвитку

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 10; 13; 15; 21]

Для підприємств виноробної галузі ключовими є маркетингові та фестивальні формати заходів, де специфіка продукту дозволяє максимально реалізувати потенціал емоційного впливу на споживача. Гібридні заходи відкривають принципово нові можливості охоплення аудиторії. Онлайн-дегустація з доставленим набором зразків дозволяє клієнту з іншого міста або країни брати участь у заході в режимі реального часу без пропорційного зростання витрат для підприємства. Блейден та ін. зазначають, що «гібридизація заходів відкрила нові можливості для розширення охоплення і збору даних про учасників» [9], тоді як на оперативному рівні ускладнюється координація двох аудиторій – офлайн і онлайн.

У Долині Напа (Napa Valley, Каліфорнія) виноробні перетворились на повноцінні дестинації з комплексними івент-програмами: винні аукціони, майстер-класи, корпоративні дегустації та wine club events, що забезпечують

прямий продаж (DTC – direct-to-consumer) та формують глибоку лояльність покупців.

Австралійський досвід відзначається системним підходом до фестивального менеджменту. Аллен та ін. у монографії «Festival and Special Event Management» розробили методологію оцінки соціально-економічних наслідків заходу для приймаючої громади, де ключовим аналітичним інструментом є «потрійна нижня межа» (triple bottom line): економічна ефективність, соціальна цінність і екологічна стійкість [3]. Регіон Barossa Valley (Австралія) є показовим прикладом фестивалізації виноробного регіону: щорічний фестиваль Barossa Vintage Festival збирає десятки тисяч відвідувачів і є флагманом регіонального брендингу.

Дослідження Джой та ін. (2021), проведене на основі аналізу 2540 відгуків на TripAdvisor про виноробні Оканаганської долини (Канада), виявило п'ять ключових категорій споживчого досвіду, що формуються під час відвідин виноробень: «естетичний досвід – краса місцевості, архітектурна цілісність; освітній досвід – знання про вино; розважальний досвід; ескапістський досвід – відчуття відриву від повсякдення; та соціальний досвід – взаємодія з персоналом і іншими відвідувачами» [10]. Примітно, що перші чотири категорії відповідають класичній типології «4Е» Пайна та Гілмора [13], а п'ята є унікальною для виноробного контексту і пов'язана зі специфічною роллю персоналу як провідника знань про продукт.

Систематизація методів вимірювання ефективності заходів є окремою частиною міжнародної практики. Двайєр та ін. ще у 2000 р. запропонували «концептуальну рамку для оцінки матеріальних та нематеріальних наслідків заходів і конгресів», розрізнивши економічні, культурні, соціальні та туристичні ефекти [20]. Ця рамка дозволяє оцінити не лише пряму фінансову рентабельність, але й довгострокові ефекти для репутації підприємства та розвитку регіону.

У сучасній практиці набули поширення більш конкретні кількісні

метрики. Таблиця 1.4 систематизує ключові показники оцінювання ефективності івент-заходів, що застосовуються у міжнародній практиці.

Підсумовуючи аналіз світового досвіду, можна виокремити чотири стратегічні моделі, що підприємства виноробної галузі використовують при розробленні івент-стратегії:

– Модель «Destination Winery» - трансформація виноробні у туристичну дестинацію з регулярними заходами, ресторанами та освітніми програмами. Характерна для США, Австралії, Нової Зеландії.

– Модель «Experience Hub» - диверсифікація форматів для різних сегментів: від дитячих пікніків до корпоративних retreat. Притаманна Австрії та Швейцарії.

– Модель «Festival Activation» - участь у регіональних гастрономічних фестивалях або організація власного щорічного фестивалю. Характерна для Іспанії, Грузії.

– Модель «Club Event» - ексклюзивні закриті заходи для членів wine club, що формують лояльність і стабільний прямий продаж. Широко поширена у США та Франції.

Таблиця 1.4

Система показників оцінювання ефективності івент-заходів

Показник	Формула	Інтерпретація	Сфера застосування
ROI заходу	$(\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Позитивне значення - захід є рентабельним; > 100% - відмінний результат для комерційних форматів	Корпоративні, маркетингові заходи
E/R ratio	$\text{Витрати} / \text{Доходи} \times 100\%$	< 100% - прибутковий; = 100% - беззбитковий; > 100% - збитковий	Заходи з продажем квитків і спонсорством
CPL (Cost per Lead)	Загальні витрати / К-ть залучених лідів	Вартість залученого потенційного клієнта; порівнюється з галузевими бенчмарками	Промо-заходи, B2B-виставки
NPS учасників	% промоутерів – % критиків (шкала 0-10)	Готовність рекомендувати: > 50 - відмінний результат; > 70 - найкраща практика	Усі типи заходів

Продовження табл. 1.4

Конверсія в продажі	Продажі на заході / К-ть учасників × 100%	Для дегустаційних форматів: 20-40% це позитивний результат; > 40% - відмінний	Дегустації, виноробні тури, trade show
Organic SMM reach	К-ть унікальних охоплень через хештег/контент заходу	Міра органічного поширення контенту без платних інструментів	Усі заходи з digital-компонентом

Джерело: складено автором на основі [5, 6; 14, 19]

Для українських виноробних підприємств найбільш реалістичною на першому етапі є комбінація моделей «Festival Activation» і «Club Event». Перша забезпечує широке охоплення та зростання впізнаваності, друга - глибокий та вимірюваний контакт з лояльним ядром споживачів. За даними дослідження Жежухи та Мисика, «63,3% опитаних менеджерів виділяють сферу комунікативної політики як пріоритетну для розвитку івент-менеджменту, і 60% - напрям стратегічного та тактичного планування» [22], що прямо вказує на потребу у стратегічній інтеграції подієвої діяльності у загальну систему управління підприємством.

## Висновки до розділу 1

Аналіз публікацій дозволяє стверджувати, що івент-менеджмент пройшов шлях від суто операційної практики організації заходів до самостійної управлінської діяльності з розвиненим понятійним апаратом, методологічною базою та міжнародними стандартами.

Класифікація івент-заходів за функціональним призначенням, цільовою аудиторією та масштабом дозволяє підприємствам свідомо обирати формати, що відповідають їхнім стратегічним цілям. Аналіз вітчизняної наукової літератури показує, що українські дослідники сформували практично орієнтовані підходи до класифікації та управління заходами, однак системне впровадження івент-менеджменту на підприємствах залишається обмеженим. Основними перешкодами є непрозорість витрат, відсутність стандартизованих

методик оцінки ефективності та брак управлінських компетенцій у цій сфері. Світовий досвід узагальнив, що івент-менеджмент є не допоміжним, а стратегічним інструментом управління підприємством, здатним забезпечити зростання продажів, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

#### 2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»

ТОВ «Перша виноробна станція» - це невелика виноробна компанія, заснована в 2007 році, що територіально розташована в Одеському районі Одеської області та безпосередньо межує з адміністративним центром регіону – містом Одеса. Підприємство зареєстроване в Одеській області, смт Великодолинське.

Компанія розпочала своє існування 15 листопада 2000 року під назвою ТОВ «Таїрове» і фактично є прямим спадкоємцем виноградарської традиції, закладеної ще Василем Єгоровичем Таїровим на початку ХХ століття [41]. Назва підприємства змінилася у грудні 2021 року з ТОВ «Таїрове» на ТОВ «Перша виноробна станція» – і це не просто ребрендинг, а декларація місії. Назва відсилає до першої виноробної станції, заснованої Таїровим у 1905 році, підкреслюючи спадкоємність та намір зберігати одеські виноробні традиції [40, 41].

До 2007 року підприємство пройшло повну модернізацію виробничих потужностей – радянські технологічні лінії були демонтовані, на їхньому місці збудоване сучасне обладнання для виробництва вина. Основні сорти винограду, які використовуються компанією, є класичні європейські сорти червоного винограду – Каберне-Совіньон, Мерло, Піно нуар, Португізер і білого винограду – Шардоне, Рислінг рейнський, Аліготе, Іршаі Олівер. Особливу увагу компанія приділяє виробництву і популяризації вин на основі сортів місцевої селекції – Сухолиманський білий, Одеський чорний, Мускат одеський.

Компанія використовує виноградники, які знаходяться навколо населених пунктів Барабой і Лібенталь. Виноградники розташовані на рівнині з загальним нахилом на південь переважно на південних, східних і південно-східних схилах. Рельєф Овідіопольського району забезпечує ідеальні умови для вирощування винограду завдяки поєднанню хорошого дренажу і оптимальної кількості сонячного світла.

Наведемо основні реєстраційні відомості підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Загальні відомості про ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша виноробна станція»
Скорочена назва	ТОВ «Перша виноробна станція»
Код ЄДРПОУ	31207146
Дата заснування	15.11.2000 р.
Юридична адреса	67832, Україна, Одеський р-н, Одеська обл., смт Великодолинське, пров. Ентузіастів, буд. 6а
Директор	Узюмов Сергій Борисович
Статутний капітал	4 500 000 грн (станом на 08.03.2026)
Основний КВЕД	11.02 – Виробництво виноградних вин
Додаткові КВЕД	11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; 46.34 Оптова торгівля напоями; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 01.21 Вирощування винограду; 47.91 Роздрібна торгівля через мережу Інтернет
Електронна пошта	tairovo@imeil.ua
Телефон	+380 (48) 735-63-06; +380 (67) 735-50-49
Кінцевий бенефіціарний власник	Дулов Василь Степанович

Джерело: складено автором на основі [41]

Середня кількість працівників підприємства у 2025 році становила 11 осіб, 16 працівників у 2024 році та 22 особи в 2023 році.

Скорочення персоналу відбувалося паралельно зі зміною бізнес-моделі - перехід до виробничого циклу вимагає іншої структури зайнятості, де роль грали саме технологи і виноробники, а не торговельний та складський персонал.

Незважаючи на скорочення чисельності, показник доходу на одного працівника зріс у 2025 році до 444127 грн з 401400 грн у 2024 році, що як раз і свідчить про підвищення продуктивності праці.

Керівником підприємства є Узюмов Сергій Борисович, який також підписує фінансову звітність як головний бухгалтер, що типово для малого бізнесу. Детальний розподіл часток у статутному капіталі представлено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

### Структура власності ТОВ «Перша виноробна станція»

Засновник	Країна	Частка у статутному капіталі, грн	Питома вага, %
Дулов Василь Степанович (КБВ)	Україна	2 745 000	61,0
Дулов Степан Васильович	Україна	900 000	20,0
Бешлеул Христина Василівна	Україна	450 000	10,0
Дулова Федора Пилипівна	Україна	405 000	9,0
Усього	-	4 500 000	100,0

Джерело: складено за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, ФОП та громадських формувань станом на 03.04.2026

Контрольний пакет у розмірі 61% належить Дулову Василю Степановичу, який одночасно є кінцевим бенефіціарним власником. У квітні 2025 року статутний капітал збільшено з 2 000 000 грн до 4 500 000 грн через пропорційне збільшення часток усіх засновників.

Підприємство має такі зареєстровані торговельні марки:

- «Виноробна станція» (три свідоцтва, статус - на розгляді).
- «Редберрі» (на розгляді).

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Перша виноробна станція». Вона має лінійно-функціональну організаційну структуру, що є типовою для малих виробничих підприємств (рис. 2.1). Як ми бачимо, на чолі товариства стоять загальні збори засновників, які визначають напрями розвитку та приймають головні корпоративні рішення.



Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано на основі звітності підприємства

Безпосереднє оперативне управління здійснює директор Узіюмов Сергій Борисович, який також виконує функції головного бухгалтера. Така суміщена модель управління характерна для суб'єктів малого підприємництва і дозволяє скоротити адміністративні витрати, хоча водночас створює значне навантаження на одну особу та підвищує операційні ризики при прийнятті рішень.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на основі Балансу (форма № 1-м) та Звіту про фінансові результати (форма № 2-м) за 2024-2025 роки. Наше дослідження доцільно розпочати з динаміки основних результативних показників діяльності. Дохід від реалізації продукції та чистий прибуток є первинними індикаторами ефективності роботи підприємства - перший відображає масштаб господарської діяльності, другий - її прибутковість.

Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «Перша виноробна станція» за 2024-2025 рр., тис. грн представлено на рисунку 2.2. Чистий дохід від реалізації у 2025 році склав 4885,4 тис. грн, що на 1537,0 тис. грн (або 23,9%) менше порівняно з 2024 роком (6422,4 тис. грн).

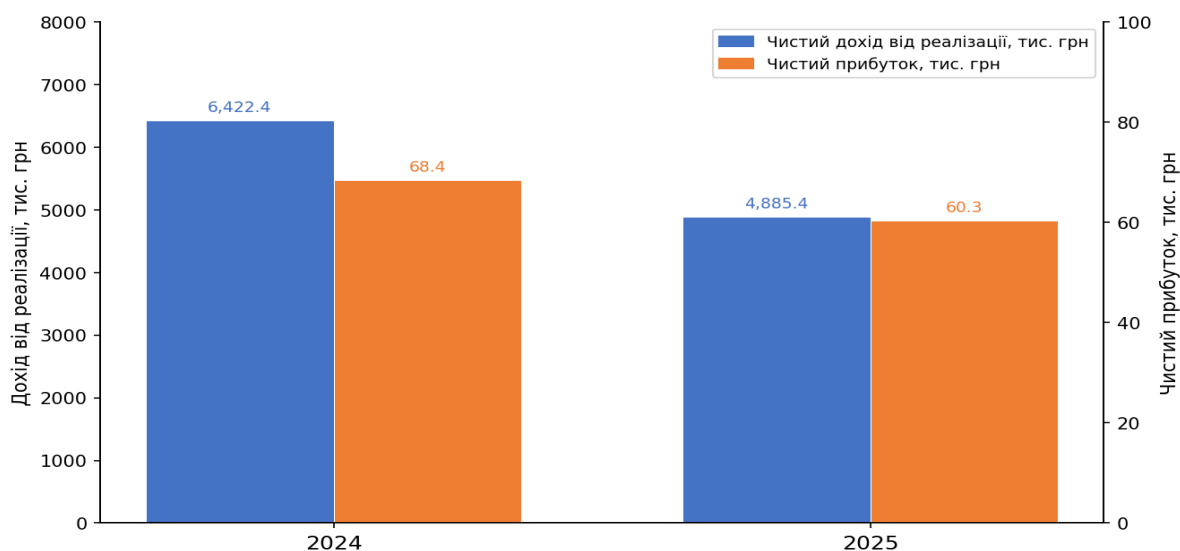


Рис. 2.2 Динаміка чистого доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «Перша виноробна станція» за 2024-2025 рр., тис. грн

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Таке падіння доходу зумовлене переорієнтацією підприємства з торговельної на виробничу діяльність. Виноробний цикл є тривалим, тому що від збору врожаю до реалізації готового вина може минати від кількох місяців до кількох років у залежності від сорту та технології витримки. Саме тому скорочення доходу від реалізації у перехідний рік є очікуваним явищем. Чистий прибуток також скоротився - з 68,4 до 60,3 тис. грн, але збереження позитивного значення це дуже добре, тому як підприємство не лише утримується від збитків, а й нарощує власний капітал.

Для структурного аналізу витрат підприємства побудовано порівняльну діаграму розподілу трьох основних статей витрат за два роки (рис. 2.3). Це дозволяє визначити, які напрями поглинають найбільшу частку ресурсів та як ця структура змінилася у зв'язку зі зміною виду діяльності.

Інші операційні витрати залишаються домінуючою статтею у структурі витрат підприємства - у 2025 році вони склали 3752,1 тис. грн (78,0% від загальних витрат), у 2024 році - 4506,9 тис. грн (71,1%). До складу цієї статті, відповідно до П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»,

відносяться адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати операційної діяльності.

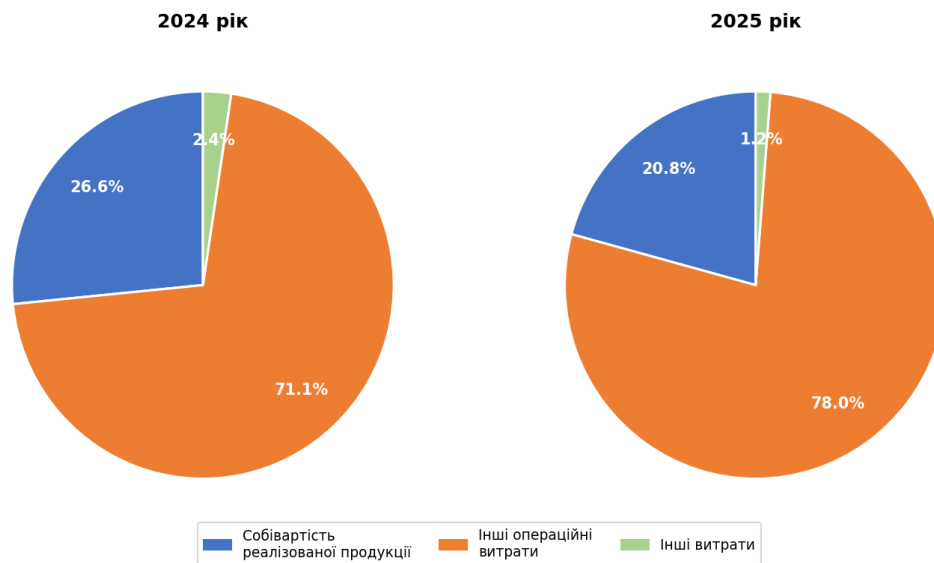


Рис. 2.3 Структура витрат ТОВ «Перша виноробна станція» за 2024-2025 рр., тис. грн

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Собівартість реалізованої продукції знизилася з 1 685,3 до 999,0 тис. грн, що відображає зменшення обсягів реалізації продукції, а не підвищення ефективності виробничого процесу. Загальна сума витрат скоротилася на 1 531,9 тис. грн - практично пропорційно скороченню доходу.

Детальний розгляд формування прибутку підприємства дає змогу простежити, як трансформуються доходи у фінансовий результат на кожному етапі діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Формування прибутку ТОВ «Перша виноробна станція» за 2024-2025 рр.

Показники	Код рядка Ф№2-м	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення, тис. грн
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 422,4	4 885,4	-1 537,0
2. Собівартість реалізованої продукції	2050	1 685,3	999,0	-686,3
3. Інші операційні витрати	2180	4 506,9	3 752,1	-754,8
4. Інші витрати	2270	150,5	59,7	-90,8
5. Разом витрати	2285	6 342,7	4 810,8	-1 531,9

6. Фінансовий результат до оподаткування	2290	79,7	74,6	-5,1
7. Податок на прибуток	2300	11,3	14,3	+3,0
8. Чистий прибуток	2350	68,4	60,3	-8,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фінансовий результат до оподаткування скоротився з 79,7 до 74,6 тис. грн. Примітно, що попри зменшення прибутку сума податку на прибуток зросла з 11,3 до 14,3 тис. грн.

Загальну картину майнового стану підприємства дає аналіз його балансу в динаміці. Для наочного сприйняття структури активів і пасивів станом на кінець 2025 року побудовано відповідну діаграму (рис. 2.4).

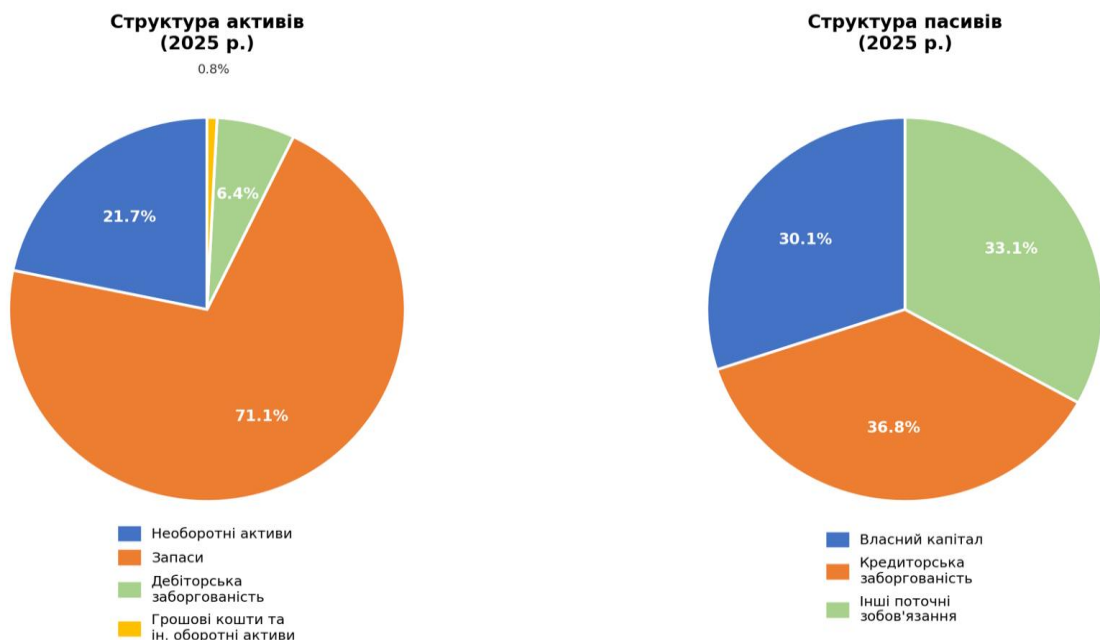


Рис. 2.4 Структура балансу ТОВ «Перша виноробна станція», %

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Загальна вартість активів підприємства зросла за 2025 рік з 7204,2 до 7599,1 тис. грн (+394,9 тис. грн, або +5,48%). У структурі активів переважають оборотні активи – 78,2% (5942,4 тис. грн). Найвагомішою статтею серед оборотних активів є запаси – 5418,0 тис. грн, із яких 4444,8 тис. грн складає готова продукція.

Для оцінки платоспроможності та здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання проведено розрахунок показників ліквідності за стандартною методологією в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз показників ліквідності ТОВ «Перша виноробна станція»

Показники	Норматив	2024 р. (початок)	2025 р. (кінець)	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20-0,35	0,042	0,007	-0,035
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,7-1,0	0,142	0,099	-0,043
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,0-2,0	1,127	1,118	-0,009

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році склав 0,007, що є критично низьким показником – нормативний рівень 0,20-0,35 перевищує фактичне значення у 28 разів. Таке падіння порівняно з 2024 роком (0,042) обумовлено різким скороченням залишку грошових коштів з 210,6 до 38,3 тис. грн. Коефіцієнт швидкої ліквідності також не відповідає нормативу: 0,099 проти рекомендованих 0,7-1,0. Тобто, можна сказати, що підприємство не здатне покрити навіть 10% своїх поточних зобов'язань за рахунок ліквідних активів без продажу запасів. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) у 2025 році становив 1,118, тобто є єдиним показником, що залишається в межах нижньої нормативної границі, але і він знижується.

Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє оцінити рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність самостійно забезпечувати поточну та інвестиційну діяльність в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

## Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Перша виноробна станція» за 2024-2025 рр.

Показники	Норматив	2024 р. (початок)	2025 р. (кінець)	Відхилення
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,309	0,301	-0,008

Продовження табл. 2.5

2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	< 1,0	2,24	2,32	+0,09
3. Наявність власних оборотних коштів, тис. грн	Зростання	632,6	629,4	-3,2
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4-0,6	0,284	0,275	-0,009
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	> 0,1	0,113	0,106	-0,007

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт автономії (0,301 у 2025 р.) вказує на те, що лише третина активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. Рекомендоване значення для промислових підприємств становить не менше 0,5, тобто фактичний показник є вдвічі нижчим. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів становить 2,32, що означає: на кожен гривню власного капіталу припадає 2,32 грн позикових коштів. Така структура фінансування обмежує гнучкість підприємства при прийнятті інвестиційних рішень. Власні оборотні кошти залишаються позитивними (629,4 тис. грн) - це свідчить про те, що підприємство власним капіталом покриває необоротні активи та частково фінансує оборотні, тобто є умовно фінансово спроможним. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами у 2025 році становив 0,106 - мінімально допустимий рівень (норматив >0,1 виконується, але із граничним запасом).

Рентабельність підприємства є показником ефективності використання наявних ресурсів для генерування прибутку. Розрахунок трьох головних показників рентабельності за 2024-2025 роки наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Аналіз показників рентабельності ТОВ «Перша виноробна станція»

Показники	2024 р., %	2025 р., %	Відхилення, в. п.
1. Рентабельність реалізованої продукції	4,06	6,04	+1,98
2. Рентабельність продажів	1,07	1,23	+0,17
3. Рентабельність виробництва	0,95	0,82	-0,13

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність реалізованої продукції у 2025 році зросла з 4,06% до 6,04%, тобто приріст склав 1,98 відсоткових пункти. Це пояснюється більш суттєвим скороченням собівартості (-686,3 тис. грн), ніж зменшенням чистого прибутку (-8,1 тис. грн). Рентабельність продажів також зросла - з 1,07% до 1,23%, що свідчить про збереження прибутковості в умовах падіння виручки. Рентабельність виробництва незначно знизилась (з 0,95% до 0,82%) внаслідок зростання вартості активів при скороченні прибутку.

Загалом показники рентабельності залишаються дуже низькими - навіть найкращий із них (рентабельність реалізованої продукції 6,04%) не є задовільним для забезпечення стійкого розвитку. Для порівняння - середня рентабельність у харчовій та переробній промисловості України становить 5-15% [5].

Для інтегральної оцінки фінансового стану підприємства та прогнозування ймовірності банкрутства застосовано п'ятифакторну модель Альтмана. Ця модель широко використовується у практиці фінансового аналізу малих підприємств, оскільки дозволяє за відносно невеликим набором показників отримати синтезовану оцінку фінансового здоров'я.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 \times x_1 + 1,4 \times x_2 + 3,3 \times x_3 + 0,6 \times x_4 + 0,999 \times x_5, \quad (2.1)$$

де  $Z$  - показник ймовірності банкрутства;

$x_1$  - відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів;

$x_2$  - відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

$x_3$  - відношення прибутку до виплати відсотків до суми всіх активів;

$x_4$  - відношення власного капіталу до суми зобов'язань;

$x_5$  - відношення чистого доходу до суми всіх активів.

Інтерпретація значень  $Z$ -рахунку здійснюється за такою шкалою:  $Z < 1,81$  - висока ймовірність банкрутства;  $1,81 \leq Z \leq 2,99$  - зона невизначеності;  $Z > 2,99$  - низька ймовірність банкрутства.

Результати розрахунків представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Перша виноробна станція» за  
моделлю Альтмана

Показник	Алгоритм розрахунку	2024 р.	2025 р.	Відхилення
x1	$(1495-1095) / 1300$	0,088	0,083	-0,005
x2	$1420 / 1300$	-0,295	-0,271	+0,024
x3	$2290 / 1300$	0,011	0,010	-0,001
x4	$1495 / 1695$	0,447	0,430	-0,017
x5	$2000 / 1300$	0,891	0,643	-0,248
Z	$1,2 \times x1 + 1,4 \times x2 + 3,3 \times x3 + 0,6 \times x4 + 0,999 \times x5$	0,888	0,652	-0,236

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показник Z у обох роках перебуває в «червоній зоні» - нижче критичного значення 1,81: у 2024 році  $Z = 0,888$ , у 2025 році  $Z = 0,652$ .

Зниження значення Z відбулося переважно через різке падіння коефіцієнта x5 (відношення доходу до активів) внаслідок скорочення реалізації. Певним позитивним сигналом є поступове покращення показника x2 (від -0,295 до -0,271).

Тим не менш результати розрахунку підтверджують загальний висновок про нестійкий фінансовий стан та необхідність підвищення доходності підприємства.

## 2.2. Аналіз стану виноробної галузі України

Виноробна галузь України формує сегмент агропромислового комплексу, де переплітаються аграрне виробництво, харчова промисловість і сфера культурного споживання. Попри війну в Україні, що триває з лютого 2022 року, галузь показує тенденцію до відновлення та нарощування обсягів - явище, яке пояснюється кількома структурними чинниками, що діють одночасно і взаємопосилюють один одного.

Основні виноградні зони зосереджені в трьох макрорегіонах: Причорноморському (Одеська, Миколаївська, Херсонська області), Закарпатському та Кримському. Останній після 2014 року фактично виведений

із правового поля легального виробництва, що одночасно скоротило загальну сировинну базу і відкрило нішу для нових материкових гравців. Саме тому в 2022–2024 роках зафіксовано зростання кількості ліцензованих підприємств з 142 до 168 одиниць, тобто приріст склав понад 18 % за три роки [32].

Динаміку основних показників галузі відображено в таблиці 2.8. З таблиці видно, що обсяг виробництва зріс із 28,4 до 34,2 млн л, тобто на 20,4 % за три роки. Не менш показовою є динаміка рентабельності - з 8,3 % у 2022 році до 13,4 % у 2024 році. Це свідчить про те, що галузь не просто відновлює фізичні обсяги, а й поліпшує економічну ефективність використання ресурсів. Паралельне зростання середньої ціни реалізації з 144,4 грн/л до 210,5 грн/л вказує на поступове переміщення попиту в бік якісніших продуктів.

Таблиця 2.8

#### Основні показники виноробної галузі України у 2022–2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг виробництва вина, млн л	28,4	31,7	34,2
Кількість ліцензованих виробників, од.	142	156	168
Обсяг реалізації, млрд грн	4,1	5,6	7,2
Рентабельність галузі, %	8,3	11,7	13,4
Середня ціна реалізації, грн/л	144,4	176,7	210,5

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України та Асоціації виноробів України [32; 33].

Війна позначилася на галузі нерівномірно. У 2022 році найгостріше постраждали Херсонська та Миколаївська області - два регіони, що забезпечували близько 27 % загального виробництва. Руйнування зрошувальних систем, примусова евакуація персоналу виноградарських господарств і безпосередні бойові дії на виноградниках призвели до часткового або повного виведення з обороту значних площ. Разом із тим Одеська та Закарпатська області, де бойові дії не набули характеру суцільного фронту, змогли не лише зберегти, а й наростити виробничі потужності.

Одеська область у 2024 році забезпечила 35,4 % загальноукраїнського виробництва вина, що підтверджується даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Регіональна структура виробництва вина в Україні у 2022–2024 роках, млн. л

Регіон	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Частка 2024, %
Одеська область	9,8	11,2	12,1	35,4
Закарпатська область	5,7	6,3	6,9	20,2
Херсонська область	4,2	4,8	5,1	14,9
Миколаївська область	3,6	3,9	4,3	12,6
Київська та інші регіони	5,1	5,5	5,8	16,9
Разом	28,4	31,7	34,2	100,0

Джерело: складено автором за даними регіональних торгово-промислових палат та Асоціації виноробів України [32; 33]

Регіональна концентрація виробництва має кілька практичних наслідків для учасників ринку. По-перше, підприємства Одеського регіону отримують перевагу у вигляді розвиненої логістичної інфраструктури та близькості до портових терміналів, що полегшує як внутрішній розподіл, так і можливий експорт. По-друге, висока концентрація виробників на одній території загострює конкурентну боротьбу за сировину, кваліфікований персонал і канали збуту. По-третє, залежність від кількох виноградарських регіонів робить галузь структурно вразливою до кліматичних та безпекових ризиків.

Структура попиту на вино в Україні протягом 2022-2024 років зазнала відчутних трансформацій. Соціологічні дослідження ринку, проведені компанією Nielsen Ukraine у 2023-2024 роках, фіксують такі зрушення [35]:

- зростання частки вітчизняних вин у загальному споживанні з 58 % до 67 % - переважно внаслідок девальвації гривні та логістичних ускладнень для імпорту;

- підвищення попиту на вина преміального та суперпреміального сегментів навіть в умовах скорочення реальних доходів населення - парадоксальне явище, що пояснюється ефектом «помпезного споживання» у кризових умовах;

- зростання продажів через онлайн-канали та прямі продажі виробника вдвічі порівняно з довоєнним рівнем (рис. 2.5);
- посилення інтересу до локального туризму і гастрономічних вражень, що стимулює попит на вина з конкретних терруарів із верифікованим походженням.

Якщо у 2020-2021 роках конкурентна перевага визначалася переважно ціновим позиціонуванням і дистрибуційним охопленням, то у 2023-2024 роках на перший план виходять ідентичність бренду, досвід безпосереднього контакту споживача з виробником і здатність підприємства формувати власну аудиторію лояльних клієнтів.



Рисунок 2.5 Структура реалізації вина в Україні за каналами збуту у 2024 році, %

Джерело: складено автором за даними регіональних торгово-промислових палат та Асоціації виноробів України [32; 33].

Цінова динаміка ринку є одним із найбільш показових індикаторів структурних змін. Середня ціна реалізації вина зросла у всіх сегментах, проте темпи зростання суттєво різнилися. Преміум-сегмент продемонстрував приріст 50 % за три роки - з 480 до 720 грн/л, тоді як сегмент столових вин зріс лише на 49 % у абсолютному вираженні, але з нижчої бази.

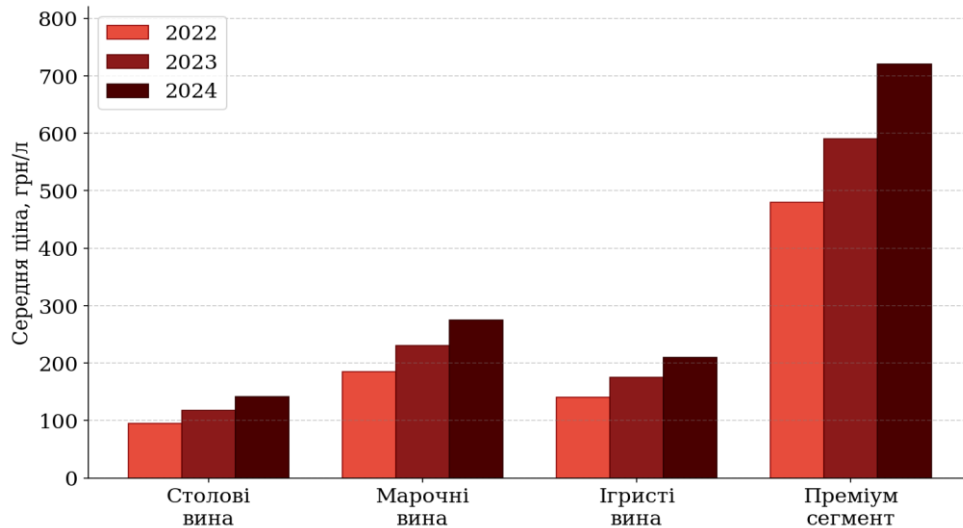


Рисунок 2.6 Динаміка середніх роздрібних цін на вино в Україні за сегментами у 2022–2024 роках, грн/л

Джерело: складено автором за даними відкритих звітів підприємств та аналітичних матеріалів галузевих асоціацій [34; 35]

Конкурентне середовище виноробної галузі характеризується значною асиметрією. Кілька великих виробників контролюють близько 44 % ринку, тоді як решта - понад 160 підприємств різного масштабу - ділять між собою більше половини обсягів реалізації (табл. 2.10). Такий тип ринкової структури у галузевій економіці класифікується як «помірна олігополія з конкурентним флангом» - ситуація, за якої лідери ринку задають цінові орієнтири і стандарти якості, але не здатні повністю витіснити малих виробників, що займають специфічні ринкові ніші [6].

Таблиця 2.10

Конкурентне середовище виноробної галузі України у 2024 році

Підприємство	Частка ринку, %	Основний сегмент	Ключовий регіон
Inkerman	14,2	Столові, марочні	Одеська обл.
Шабо	11,8	Преміум, ігристі	Одеська обл.
Кокур	8,5	Столові	Закарпаття
Французький бульвар	7,3	Масмаркет	Одеська обл.
Перша виноробна станція	2,1	Преміум, івент	Одеська обл.
Інші виробники	56,1	Різні сегменти	По всій Україні

Джерело: складено автором за даними відкритих звітів підприємств та аналітичних матеріалів галузевих асоціацій [34; 35].

Частка ринку в 2,1% є невеликою в абсолютному вимірі, проте підприємство цілеспрямовано формує присутність у преміальному сегменті та сфері івент-послуг - двох напрямках, що показують найвищі темпи зростання. Стратегічна логіка такого позиціонування полягає в тому, що масовий ринок столових вин фактично перебуває під контролем великих виробників із розвиненою дистрибуцією і маркетинговим бюджетом, недосяжним для малих підприємств.

Регуляторне середовище виноробної галузі у 2022-2024 роках зазнало ряду важливих змін. Зокрема:

- у 2022 році набрав чинності Закон України «Про виноград та виноградне вино», що встановив нові стандарти класифікації вин за географічним походженням і категоріями якості;
- у 2023 році Кабінет Міністрів спростив процедуру ліцензування малих виноробних підприємств із річним виробництвом до 50 тис. л;
- у 2024 році запроваджено систему GI (географічних зазначень) для вин Одеського регіону, Закарпаття та Миколаївщини - крок, що наближає Україну до стандартів ЄС у рамках угоди про асоціацію [7].

Загальний обсяг українського виноробного експорту у 2022 р. скоротився на 61 % порівняно з 2021 р. внаслідок блокади морських портів, руйнування логістичної інфраструктури і втрати основних ринків збуту. Проте вже у 2023 році відбулося поступове відновлення: обсяги зросли на 34 % відносно 2022-го, а у 2024 році ця тенденція зміцнилась. Головними ринками збуту стали країни ЄС: передусім Польща, Чехія, Німеччина і скандинавські держави, де значна українська діаспора формує попит на продукцію вітчизняних виробників [8].

Не можна оминути технологічний вимір трансформації галузі. Протягом 2022-2024 років спостерігається прискорена цифровізація процесів продажу й комунікації з клієнтами. Виноробні підприємства активно освоюють:

- прямі онлайн-продажі через власні сайти та маркетплейси;

- CRM-системи для управління базою клієнтів і персоналізованих пропозицій;
- соціальні мережі як канал брендингу та формування спільноти лояльних споживачів;
- digital-інструменти для організації та монетизації туристичного потоку на виноробні.

Цифровізація і диверсифікація каналів взаємодії зі споживачем - це водночас і відповідь на кризу традиційної HoReCa-дистрибуції, що суттєво постраждала внаслідок скорочення ресторанного ринку, і проактивна стратегія нарощування нематеріальних активів підприємства у вигляді клієнтської бази та бренд-капіталу. Саме ці процеси формують контекст, у якому розвиток івент-менеджменту стає не додатковою функцією, а органічно вбудованим елементом конкурентної стратегії виноробних підприємств.

### **2.3. Оцінка застосування івент-технологій у діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»**

Виноробна галузь є одним із небагатьох секторів, де продукт і досвід його споживання нерозривно злиті в єдиний феномен. Вино не купують так само, як купують цукор або борошно - рішення про вибір конкретного виробника формується через сенсорні, соціальні та культурні враження.

Розмежування між івент-менеджментом та івент-маркетингом має принципове значення для правильної постановки управлінських завдань. Івент-маркетинг відповідає на питання «навіщо проводити захід і яке повідомлення він несе», тоді як івент-менеджмент відповідає на питання «як організувати захід, щоб він відбувся ефективно». Якщо перший є частиною комунікаційної стратегії, то другий - це операційна дисципліна: планування ресурсів і бюджету, формування команди, розробка сценарію, координація підрядників, управління ризиками, контроль виконання і аналіз після заходу.

У діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» на сьогодні відсутній системний підхід до обох складових, однак починати необхідно саме з побудови управлінської функції - без неї маркетингові наміри лишаться нереалізованими. Організація будь-якого заходу, незалежно від масштабу, передбачає проходження п'яти управлінських етапів, визначених стандартом ЕМВОК [7]:

- дослідження і концептуалізація – визначення цільової аудиторії, формату, цілей та очікуваних результатів;
- планування – складання детального плану-графіка, бюджету, розподіл відповідальності;
- координація – забезпечення взаємодії всіх учасників підготовки: персоналу, партнерів, підрядників;
- проведення – безпосереднє управління заходом у режимі реального часу;
- оцінка – аналіз результатів після заходу, зіставлення з плановими показниками, формування висновків для наступних заходів.

На підприємстві жоден із перелічених етапів не відтворюється системно. Заходи, що мали місце у практиці ТОВ «Перша виноробна станція», виникали ситуативно як реакція на запит конкретного партнера або гостя і не залишали після себе жодної управлінської документації: ні звіту про витрати, ні переліку учасників, ні оцінки результатів.

Для об'єктивної оцінки поточного стану івент-менеджменту проведено управлінський аудит існуючих практик підприємства. Результати узагальнено у таблиці 2.11.

Аудит виявив характерну закономірність, того як підприємство фактично вже взаємодіє з аудиторією через заходи, але робить це без жодної управлінської рамки. Неформальні дегустації для партнерів, відвідування виноробні зовнішніми гостями та участь у виставках – це реальні прецеденти організаційної діяльності, однак вони не генерують ані вимірюваних бізнес-результатів, ані управлінського знання, яке можна було б відтворити. Участь

у виставках є найбільш системним із наявних форматів, але й вона позбавлена замкнутого управлінського циклу – відсутній постзаходний аналіз, немає фіксації кількості зібраних контактів і відсотку їхньої конверсії у реальні продажі.

Таблиця 2.11

Управлінський аудит існуючих івент-практик ТОВ «Перша виноробна станція»

Формат заходу	Частота проведення	Наявність плану заходу	Наявність бюджету	Управлінська проблема
Неформальні дегустації для знайомих / партнерів	Епізодично	Відсутній	Не визначений	Відсутня системність: немає сценарію, реєстрації учасників, фіксації результатів
Участь у регіональних виставках (Одесапродекспо та ін.)	1–2 рази / рік	Частково	Включений у загальні витрати	Відсутній post-event аналіз: невідомо, скільки контактів конвертовано у продажі
Відвідування виноробні зовнішніми гостями	За запитом	Відсутній	Не виділений	Формат нефіксований: немає стандартної програми туру, цінника, відповідальної особи
Корпоративні замовлення з виїздом персоналу	Не проводилися	–	–	Потенційний формат без жодної управлінської підготовки
Онлайн-заходи / digital-дегустації	Не проводилися	–	–	Відсутня будь-яка цифрова інфраструктура для проведення

Джерело: складено автором за результатами аналізу діяльності підприємства.

Для кількісної характеристики рівня управлінської готовності підприємства до системного впровадження івент-діяльності проведено зважену оцінку за шістьма критеріями: наявність майданчика для заходів; кваліфікація персоналу у сфері організації заходів; наявність бюджету на івент-діяльність; цифрова присутність та SMM-активність; досвід організації заходів; сформованість клієнтської бази. Кожен критерій оцінювався за шкалою від 1 до 5, де 5 – повна відповідність нормативному рівню (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка рівня управлінської готовності ТОВ «Перша виноробна станція» до впровадження системи івент-менеджменту

Критерій оцінки	Вага (0–1)	Оцінка (1–5)	Зважена оцінка	Норм. рівень	Відхилення
Наявність виробничого майданчика для заходів	0,20	4	0,80	0,80	0,00
Кваліфікація персоналу у сфері організації заходів	0,15	1	0,15	0,60	-0,45
Наявність бюджету на івент-діяльність	0,20	2	0,40	0,80	-0,40
Цифрова присутність та SMM-активність	0,15	2	0,30	0,60	-0,30
Досвід організації заходів	0,15	1	0,15	0,60	-0,45
Сформованість клієнтської бази	0,15	2	0,30	0,60	-0,30
РАЗОМ	1,00	–	2,10	4,00	-1,90

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішньої документації та звітності підприємства.

Інтегральна зважена оцінка становить 2,10 бала з максимальних 4,00, що відповідає рівню «нижче середнього». Єдиний критерій, що наближається до норми, - наявність виробничого майданчика для заходів (оцінка 4 з 5). Критерії «кваліфікація персоналу» та «досвід організації заходів» отримали мінімальну оцінку 1, це означає, що підприємство розпочинатиме побудову системи з нульової бази у цих напрямках.

Системне впровадження івент-менеджменту на підприємстві стримується п'ятьма взаємопов'язаними бар'єрами управлінського та ресурсного характеру. Їх характеристику та можливі шляхи усунення систематизовано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Бар'єри впровадження системи івент-менеджменту та шляхи їх усунення

Бар'єр	Прояв на підприємстві	Можливий шлях усунення
1. Відсутність виокремленої функції управління заходами	Директор поєднує функції керівника, бухгалтера та єдиного менеджера - на організацію івентів не залишається ресурсу	Делегування функції або залучення партнера-організатора на аутсорсинг

Продовження табл. 2.13

2. Обмеженість вільних фінансових ресурсів	Чистий прибуток 60,3 тис. грн не дозволяє суттєво інвестувати у підготовку великих заходів	Самоокупні формати з попередньою оплатою учасників; грантові програми підтримки малого виноробства
3. Відсутність стандартизованих процедур	Немає жодного типового сценарію заходу, чек-листу підготовки або шаблону бюджету	Розробка операційного посібника з івент-менеджменту для підприємства
4. Слабка цифрова інфраструктура	Відсутній сайт із функцією реєстрації, не налаштований SMM, немає бази контактів учасників	Мінімальна цифрова присутність: Instagram-сторінка + форма Google для запису
5. Відсутність системи оцінки результатів	Після жодного заходу не проводився аналіз конверсії, задоволеності, NPS	Запровадження мінімального набору KPI: кількість учасників, продажі на заході, повторні звернення

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Перший бар'єр – відсутність виокремленої функції управління заходами. В умовах, коли директор одночасно виконує функції бухгалтера і єдиного менеджера, організаційна пропускну здатність підприємства щодо підготовки заходів є нульовою у практичному вимірі.

Фінансовий бар'єр є реальним, але не дуже критичним. Специфіка дегустаційних форматів полягає у тому, що вони можуть бути самоокупними при мінімальних витратах на організацію, якщо правильно визначена вартість участі та забезпечений попередній продаж квитків.

Відсутність системи оцінки результатів є п'ятим бар'єром і одночасно замикаючим елементом управлінського циклу. Без зворотного зв'язку кожен наступний захід починається з нуля, тобто підприємство не знає, які формати спрацювали, яка аудиторія найактивніше конвертується в покупців, які позиції асортименту найкраще продаються під час заходів.

Для синтезу внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають управлінський контекст розвитку івент-діяльності, проведено SWOT-аналіз у форматі матриці стратегічних комбінацій SO/ST/WO/WT (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

## SWOT-матриця ТОВ «Перша виноробна станція»

SW \ OT	<b>О – можливості</b> O1. Зростання попиту на вітчизняне вино O2. Розвиток винного туризму в Одеській обл. O3. Партнерство з готелями та ресторанами O4. Цифрові канали реалізації продукції O5. Залучення клієнтів через івент-заходи	<b>Т – загрози</b> T1. Воєнний стан та нестабільність економіки T2. Зростання цін на сировину T3. Конкуренція з боку великих виробників T4. Обмеження реклами алкогольної продукції T5. Нестабільний туристичний попит
<b>S – сильні сторони:</b> S1. Власне виробництво вин S2. Повний виробничий ланцюг S3. Власні торгові марки S4. Виробничий майданчик для заходів S5. Вигідне географічне розташування	<b>S*O (використати сильні сторони для можливостей):</b> S4+O2: організація регулярних дегустаційних турів на базі виробничого майданчика S1+S3+O5: проведення брендівих івентів під ТМ «Виноробна станція» для формування лояльної аудиторії S5+O3: укладення партнерських угод з готелями Одеси щодо спільних гастрономічних заходів	<b>S*T (використати сильні сторони проти загроз):</b> S1+S3+T4: позиціонування заходів не як реклами, а як освітніх та культурних подій, що обходить обмеження S4+T3: формат «камерної» виноробні як диференціатор від великих виробників S2+T2: власний виноградник знижує залежність від зовнішніх постачальників сировини
<b>W – слабкі сторони:</b> W1. Низька рентабельність продажів (1,23%) W2. Критично низька абсолютна ліквідність W3. Відсутність функції маркетингу та івент-менеджменту W4. Скорочення доходу від реалізації на 23,9% W5. Відсутність системної цифрової присутності	<b>W*O (усунути слабкості через можливості):</b> W3+O5: запровадити посаду / функцію івент-координатора для системного управління заходами W5+O4: розвинути SMM-присутність та онлайн-реєстрацію на заходи як канал залучення учасників W1+O5: самоокупні дегустаційні програми збільшать рентабельність без великих первинних витрат	<b>W*T (мінімізувати слабкості та загрози):</b> W2+T1: формувати резервний фонд за рахунок прямих надходжень від платних заходів W4+T5: диверсифікація доходів через абонементні івент-програми знижує залежність від сезонного попиту W3+T3: без виокремленої функції управління заходами підприємство не здатне конкурувати у форматах, де переважають великі гравці

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства та зовнішнього середовища

Таким чином, ТОВ «Перша виноробна станція» має об'єктивно сприятливі умови для розвитку івент-менеджменту: власний виробничий

майданчик, зареєстровані торгові марки, географічна доступність та регіональне середовище з туристичним потенціалом.

Між наявними передумовами і реальним використанням потенціалу заходів існує суттєвий управлінський розрив. Він визначається не дефіцитом ресурсів, а відсутністю організаційної системи, немає відповідальної особи, немає стандартних процедур підготовки заходів, немає механізму оцінки їх результатів.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз дозволяє сформулювати комплексну оцінку діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» та стану застосування на підприємстві івент-технологій.

ТОВ «Перша виноробна станція» – це мале виноробне підприємство Одеської області з довгою історією, що зараз перебуває на етапі структурної трансформації – переходу від торговельної до власної виробничої моделі. Статутний капітал підприємства у 2025 році збільшено до 4 500 000 грн, що свідчить про інвестиційні наміри власників. З одного боку, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат: чистий прибуток у 2025 році склав 60,3 тис. грн, рентабельність реалізованої продукції зросла, та при цьому, чистий дохід від реалізації скоротився на 23,9%, що є очікуваним наслідком переорієнтації бізнес-моделі, але водночас суттєво обмежує фінансову гнучкість підприємства. Розрахунок за моделлю Альтмана підтвердив перебування підприємства в “червоній зоні” ризику ( $Z = 0,652$  у 2025 р.), що вимагає активних управлінських заходів для підвищення доходності.

Аналіз виноробної галузі України засвідчив сприятливу галузеву кон'юнктуру: обсяг виробництва вина зріс на 20,4% за 2022–2024 рр. – до 34,2 млн л, галузева рентабельність підвищилася з 8,3% до 13,4%, частка вітчизняних вин у споживанні зросла до 67%. Одеська область залишається провідним виноробним регіоном з часткою 35,4% загальноукраїнського

виробництва. Конкурентне середовище характеризується помірною олігополією: чотири великих виробники контролюють близько 44% ринку.

Управлінський аудит івент-практик підприємства виявив характерну закономірність: окремі форми взаємодії з аудиторією через заходи вже існують (неформальні дегустації, участь у виставках, відвідування виноробні гостями), однак жодна з них не має системного управлінського оформлення. Поточна інтегральна оцінка готовності до впровадження системи івент-менеджменту на підприємстві становить лише 2,10 з 4 балів.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ІВЕНТ-ЗАХОДІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

### 3.1. Розробка програми івент-заходів для підприємства

Аналіз діяльності ТОВ «Перша виноробна станція», проведений в аналітичному розділі роботи, виявив ключові управлінські проблеми, що обмежують розвиток підприємства. Рентабельність продажів у 2025 році становить лише 1,23%, абсолютна ліквідність є критично низькою (0,007 при нормативі 0,20-0,35), а чистий дохід від реалізації скоротився на 23,9% – з 6422,4 до 4885,4 тис. грн.

Управлінський аудит показав, що інтегральна оцінка готовності до впровадження системи івент-менеджменту становить лише 2,10 з максимальних 4 балів. Єдиний критерій, що наближається до нормативного рівня – наявність виробничого майданчика (оцінка 4 з 5). Тобто фізична база для проведення заходів існує, але управлінська система для її монетизації повністю відсутня.

SWOT-аналіз у форматі стратегічних комбінацій визначив пріоритетну стратегічну дію: комбінація W3+O5 – запровадження функції івент-координатора паралельно з формуванням системи залучення клієнтів через заходи.

Комбінація S4+O2 вказує на конкретну точку монетизації – власний виробничий майданчик і виноградник є достатньою базою для дегустаційних програм без додаткових капітальних вкладень.

Стратегія ST передбачає позиціонування заходів виключно як освітніх та культурних, що водночас обходить законодавчі обмеження реклами

алкоголю (Закон України «Про рекламу») і формує автентичний образ бренду «Виноробна станція».

Розробка програми івент-заходів базується на п'яти управлінських етапах, визначених стандартом EMВОК - дослідження і концептуалізація, планування, координація, проведення та постзахідна оцінка. Для підприємства жоден із цих етапів раніше не реалізовувався системно, що унеможливило накопичення управлінського досвіду та вимірювання результатів.

Запропонована нами програма заповнить цей розрив шляхом впровадження трьох форматів заходів. Загальну характеристику цих трьох форматів програми, їх цільову аудиторію, частоту проведення та цінові параметри наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма івент-заходів ТОВ «Перша виноробна станція» на 2026 рік

№	Формат заходу	Цільова аудиторія	Частота	Місце проведення	Ціна, грн/особу
1	Дегустаційний тур «Від лози до бокала»	Туристи, ентузіасти вина, корпоративні клієнти	2 рази / міс.	Виробничий майданчик, виноградник	350–450
2	Майстер-клас «Виноробна академія»	Ентузіасти вина, гастро-туристи, 25–50 р.	1 раз / міс.	Дегустаційний зал	500–650
3	Корпоративна дегустація «Вино як культура»	Корпоративні клієнти, b2b, HoReCa	5–6 разів / рік	Майданчик або виїзд	650–850

Джерело: розроблено автором

Перший формат – дегустаційний тур «Від лози до бокала» – є базовим і найбільш масовим. Він передбачає 90-хвилинну прогулянку виноградником з поясненням принципів терруару, огляд виробничого циклу і дегустацію 4-5 зразків вина з коментарями технолога підприємства. Місткість групи: 10–14 осіб, що визначається як площею дегустаційного залу, так і оптимальним розміром групи для якісної взаємодії з технологом. Проводиться двічі на

місяць протягом туристичного сезону (квітень–жовтень, 7 місяців), що дає 14 заходів на рік.

Другий формат – майстер-клас «Виноробна академія» – орієнтований на більш залучену аудиторію. Захід тривалістю 2-2,5 год включає: навчальну частину (лекція технолога про вплив сорту, клімату та технологій виробництва на смаковий профіль), практичну частину (сліпа дегустація, самостійне виявлення ароматів) та гастрономічний паринг з місцевими продуктами.

Третій формат – корпоративна дегустація «Вино як культура» – є b2b-орієнтованим заходом і передбачає організацію заходу для корпоративних команд, партнерів або клієнтів HoReCa.

Бюджет одного заходу за кожним форматом програми із розбивкою за статтями витрат та прогнозними надходженнями наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Бюджет одного заходу за форматами програми івент-заходів, грн

Стаття витрат	Формат 1: Дегустаційний тур	Формат 2: Майстер-клас	Формат 3: Корпоративна дегустикація
Вино для дегустації	650	1 000	2 000
Гастрономічний супровід (сир, хліб, закуски)	500	800	1 500
Дегустаційні аркуші, роздаткові матеріали	120	180	250
Послуги координатора	500	700	1 000
Витрати на SMM (оголошення в Instagram)	300	300	–
Комунальні та інші витрати (освітлення, декор)	280	370	600
Разом витрат на 1 захід	2 350	3 350	5 350
Кількість учасників (середня)	12 осіб	10 осіб	16 осіб
Ціна участі (середня)	400 грн	575 грн	720 грн
Дохід від 1 заходу	4 800	5 750	11 520

Джерело: розроблено автором

Бюджетна структура кожного формату побудована на принципі самоокупності з першого заходу: надходження перевищують витрати у всіх трьох випадках.

Найбільша абсолютна маржа у форматі №3 (11 520 – 5 350 = 6 170 грн з одного заходу), що пояснюється ексклюзивністю корпоративного формату та вищою ціною участі. Водночас обидва масових формати забезпечують стабільний регулярний дохід протягом туристичного сезону.

Річний план реалізації програми з розбивкою за форматами та прогнозними показниками на 2026 рік наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Річний план реалізації програми івент-заходів ТОВ «Перша виноробна станція» на 2026 рік

Формат заходу	К-сть заходів	Місяці	Учасників (заг.)	Дохід прогн., грн	Витрати прогн., грн
Ф1: Дегустаційний тур	14	Квіт.–жовт.	168	67 200	32 900
Ф2: Майстер-клас	7	Квіт.–жовт. + листоп.	70	40 250	23 450
Ф3: Корпоративна дегустація	6	Квіт., черв., серп., вер., жовт., груд.	96	69 120	32 100
Разом по програмі	27	Квіт.–груд.	334	176 570	88 450

Джерело: розроблено автором

Загальна програма на 2026 рік передбачає проведення 27 заходів, охоплення 334 учасників та генерацію доходу 176570 грн при прямих витратах 88450 грн. Сезонна концентрація квітень–жовтень обумовлена туристичним попитом в Одеській агломерації та комфортними умовами для прогулянок виноградником. Листопадовий майстер-клас і грудневий корпоративний захід проводяться у закритому дегустаційному залі та орієнтовані на лояльну аудиторію постійних клієнтів. Організаційним рішенням, без якого програма не може функціонувати системно, є делегування функції івент-координатора.

В умовах мінімального штату (11 осіб у 2025 р.) оптимальним варіантом є залучення координатора на умовах аутсорсингу або часткової зайнятості.

Сезонний розподіл заходів та прогнозний дохід по місяцях від програми проілюстровано на рисунку 3.1.

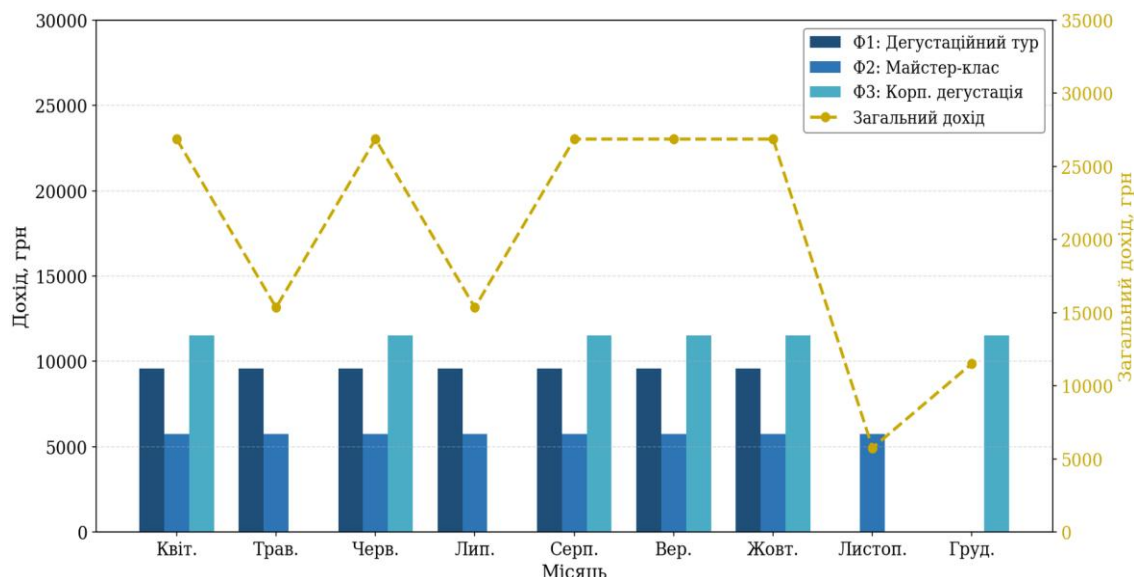


Рис. 3.1 Сезонний розподіл заходів та прогнозний дохід по місяцях, грн  
Джерело: розроблено автором

Система показників оцінювання ефективності запропонованої програми проведення івент-заходів наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Система КРІ оцінювання ефективності програми івент-заходів ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник (КРІ)	Формула розрахунку	Ціль на 2026 р.	Метод збору	Відповідальний
Наповнюваність групи, %	Факт / Макс × 100%	≥ 70%	Реєстраційна форма	Координатор
ROI заходу, %	(Д – В) / В × 100%	≥ 50%	Фін. звіт	Координатор
E/R ratio, %	В / Д × 100%	< 70%	Фін. звіт	Координатор
NPS учасників	% промоутерів – % критиків	≥ 30 пунктів	Анкета після	Координатор
Конверсія в продажі вина, %	К-сть покупок / К-сть учасн. × 100%	≥ 25%	Виручка	Директор
CPL (вартість 1 учасника), грн	В_смм / К-сть учасн.	< 50 грн	Рекламний кабінет	Координатор

Джерело: розроблено автором на основі системи показників [5; 6; 14; 19].

Пороговим нормативом для ROI визначено  $\geq 50\%$ , що відповідає мінімальному рівню ефективності для самоокупних форматів маркетингових заходів в харчовій та агропромисловій галузі.  $E/R \text{ ratio} < 70\%$  означає, що витрати становлять менше 70% від доходів – тобто маржа на рівні щонайменше 30%.  $NPS \geq 30$  пунктів відповідає рівню «хороший результат» для виноробних туристичних об'єктів.

Таким чином, розроблена програма є конкретним, ресурсно обґрунтованим та операційно реалістичним планом дій. Її принципова особливість – відсутність потреби в капітальних інвестиціях: наявні виробничий майданчик і виноградник є достатньою базою для всіх трьох форматів.

### **3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Оцінка економічної ефективності програми івент-заходів здійснюється послідовно за системою показників, визначеною у теоретичному розділі роботи: ROI заходу,  $E/R \text{ ratio}$ , CPL та NPS – як показники рівня окремого заходу, та ЧПД, ІІ і ТОІ – як інвестиційні показники оцінки програми в цілому. Розрахунки виконаємо окремо для кожного формату з наступним агрегуванням на рівні річної програми.

Розпочнемо з визначення одноразових підготовчих витрат на запровадження програми. На відміну від операційних витрат на кожен окремий захід (таблиця 3.2), підготовчі витрати є інвестиційними - вони здійснюються один раз і забезпечують функціонування програми протягом усього горизонту планування (табл. 3.5).

Як ми бачимо з таблиці, загальні підготовчі витрати становлять 13,5 тис. грн. Ця сума повністю покривається наявними грошовими коштами підприємства, адже станом на кінець 2025 р. чистий прибуток становив 38,3 тис. грн. Тобто програма запускається без залучення кредитних коштів та не погіршує і без того критично низький рівень ліквідності підприємства.

Таблиця 3.5

Структура підготовчих (одноразових) витрат на впровадження програми  
івент-заходів

Стаття витрат	Вид витрат	Сума, грн	Примітка
Розробка сценаріїв трьох форматів (аутсорсинг, 1200 грн/формат)	Інов.	3 600	Одноразово
Налаштування Google-форми реєстрації та Instagram-сторінки	Інов.	1 800	SMM-фахівець, 6 год
Виготовлення дегустаційних аркушів (200 шт.) та промо-матеріалів	Імарк.	2 400	Поліграфія
Базовий декор дегустаційного залу (скатертини, підставки, серветки)	Іосн.	4 200	Одноразова закупівля
Навчання координатора (онлайн-курс з організації заходів)	Інов.	1 500	Підготовка персоналу
Разом підготовчих витрат (Іс)	–	13 500	–

Джерело: розраховано автором

Показник ROI (Return on Investment) заходу розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{Д - В}{В} \times 100\% \quad (3.1)$$

де Д – доходи від проведення заходу, грн; В – витрати на проведення заходу, грн.

Розрахунок ROI для Формату 1 (дегустаційний тур) при середній наповнюваності групи 12 осіб та ціні 400 грн/особу:

$$Д_{Ф1} = Ч \times Ц = 12 \times 400 = 4\,800 \text{ грн}$$

де Ч – кількість учасників заходу; Ц – ціна участі, грн.

$$ROI_{Ф1} = \frac{4\,800 - 2\,350}{2\,350} \times 100\% = \frac{2\,450}{2\,350} \times 100\% = 104,3\%$$

Розрахунок ROI для Формату 2 (майстер-клас) при середній наповнюваності 10 осіб та ціні 575 грн/особу:

$$Д_{Ф2} = 10 \times 575 = 5\,750 \text{ грн}$$

$$ROI_{Ф2} = \frac{5\,750 - 3\,350}{3\,350} \times 100\% = \frac{2\,400}{3\,350} \times 100\% = 71,6\%$$

Розрахунок ROI для Формату 3 (корпоративна дегустація) при середній наповнюваності 16 осіб та ціні 720 грн/особу:

$$D_{\Phi_3} = 16 \times 720 = 11\,520 \text{ грн}$$

$$ROI_{\Phi_3} = \frac{11\,520 - 5\,350}{5\,350} \times 100\% = \frac{6\,170}{5\,350} \times 100\% = 115,3\%$$

Середньозважений ROI програми розраховується з урахуванням кількості заходів кожного формату (14, 7 та 6 відповідно):

$$ROI_{\text{сер}} = \frac{ROI_{\Phi_1} \times n_1 + ROI_{\Phi_2} \times n_2 + ROI_{\Phi_3} \times n_3}{n_1 + n_2 + n_3} \quad (3.2)$$

$$ROI_{\text{сер}} = (104,3 \times 14 + 71,6 \times 7 + 115,3 \times 6) / (14 + 7 + 6) = 98,3\%$$

Середньозважений ROI програми 98,3% відповідає реалістичному рівню самоокупних заходів у виноробній туристичній галузі та суттєво перевищує цільовий норматив  $\geq 50\%$ .

Усі три формати є прибутковими, при цьому найвищий показник демонструє Формат 3 (корпоративна дегустація) – 115,3%, що підтверджує доцільність пріоритизації b2b-сегменту при нарощенні програми.

Показник E/R ratio (відношення витрат до доходів) визначає частку витрат у структурі надходжень за формулою:

$$E/R = \frac{B}{D} \times 100\% \quad (3.3)$$

де значення  $< 100\%$  свідчить про прибутковість заходу; рекомендоване значення для виноробних дегустаційних програм – нижче 70% [5].

$$E/R_{\Phi_1} = \frac{2\,350}{4\,800} \times 100\% = 48,9\%;$$

$$E/R_{\Phi_2} = \frac{3\,350}{5\,750} \times 100\% = 58,3\%;$$

$$E/R_{\Phi_3} = \frac{5\,350}{11\,520} \times 100\% = 46,4\%$$

Усі значення E/R значно нижче 70% – цільового нормативу програми. Найкращий показник у Форматі 3 (46,4%) - витрати становлять менше половини доходів, що залишає суттєву маржу для формування прибутку та резерву під непередбачені витрати. E/R середній по програмі:

$$E/R_{\text{сер}} = \frac{88\,450}{176\,570} \times 100\% = 50,1\%$$

Вартість залученого учасника (CPL – Cost per Lead) розраховується як відношення витрат на SMM-просування до кількості залучених учасників за формулою:

$$CPL = \frac{B_{\text{СММ}}}{K_{\text{учасн}}} \quad (3.4)$$

де  $B_{\text{СММ}}$  – річні витрати на SMM-просування програми, грн;

$K_{\text{учасн}}$  – прогнозна кількість учасників, залучених через онлайн-канали.

Отже, річні витрати на SMM-просування становлять:

Форм. 1 ( $14 \times 300 = 4\,200$  грн) + Форм. 2 ( $7 \times 300 = 2\,100$  грн) = 6300 грн

Формат 3 не має платного SMM (корпоративні клієнти залучаються через прямі контакти та HoReCa-мережу).

Прогнозна кількість учасників Формату 1 і Формату 2, що будуть залучені через Instagram та онлайн-реєстрацію 143 особи (60% від 238 учасників).

$$CPL = \frac{6\,300}{143} = 44,1 \text{ грн/особу}$$

CPL дорівнює 44,1 грн/особу і знаходиться нижче цільового нормативу < 50 грн та є значно меншим за галузеві бенчмарки digital-реклами для HoReCa та туристичних сервісів (150–400 грн/лід). Низьке значення пояснюється тим, що основним каналом залучення слугує органічний SMM (сарафанне радіо, репости учасників), а платна реклама виконує лише підтримуючу функцію.

NPS (Net Promoter Score) розраховується після кожного заходу на основі анкет учасників за шкалою 0–10 за формулою:

$$NPS = \% \text{ Промоутерів (9 – 10)} - \% \text{ Критиків (0 – 6)} \quad (3.5)$$

Збір даних NPS планується через паперові анкети (2 питання) та QR-код на Google-форму. Досягнення  $NPS \geq 30$  означає, що щонайменше 30% учасників стають амбасадорами бренду та рекомендують заходи у своїх соціальних мережах.

Конверсія учасників заходу у покупців вина на місці розраховується за формулою:

$$K_{\text{прод}} = \frac{n_{\text{покупок}}}{n_{\text{учасн}}} \times 100\% \quad (3.6)$$

Прогнозне значення конверсії  $\geq 25\%$  є консервативним орієнтиром: за даними Joy та ін, показник конверсії учасників дегустаційних заходів у покупців коливається від 20 до 45% залежно від рівня залученості та якості сервісу. При середній конверсії 25% та 334 учасниках на рік підприємство додатково реалізує  $334 \times 0,25 \times (\text{середня сума покупки } 450 \text{ грн}) = 37\,575 \text{ грн}$  виручки від продажу вина безпосередньо на заходах. Ця сума є додатковою до доходів від участі та у таблиці 3.3 не врахована.

Розрахуємо прогнозний валовий прибуток від програми на підставі даних таблиці 3.3:

$$P_{\text{вал}} = D_{\text{рік}} - B_{\text{рік.опер}} - B_{\text{смм}} \quad (3.7)$$

$$P_{\text{вал}} = 176\,570 - 88\,450 - 6\,300 = 81\,820 \text{ грн}$$

де  $D_{\text{рік}}$  – сумарний дохід від 27 заходів програми, грн;  $B_{\text{рік.опер}}$  – сумарні операційні витрати на проведення заходів, грн;  $B_{\text{смм}}$  – річні витрати на SMM-просування, грн.

Чистий прибуток від програми після сплати податку на прибуток (18%):

$$P_{\text{чист}} = P_{\text{вал}} \times (1 - 0,18) = 81\,820 \times 0,82 = 67\,092 \text{ грн} \quad (3.8)$$

Рентабельність програми івент-заходів за чистим прибутком від доходів:

$$\text{Рент}_{\text{прод}} = \frac{P_{\text{чист}}}{D_{\text{рік}}} \times 100\% = \frac{67\,092}{176\,570} \times 100\% = 38,0\% \quad (3.9)$$

Рентабельність продажів програми 38 % є реалістичним показником для самоокупних освітніх заходів у виноробному секторі. Для порівняння: рентабельність продажів основної виробничої діяльності підприємства у 2025 р. складає лише 1,23%. Така різниця пояснюється принципово іншою природою продукту: в івент-діяльності ключовим активом є досвід та знання технолога, а не матеріальні ресурси.

Порівняння показників ROI та E/R ratio за трьома форматами програми проілюстровано на рисунку 3.2.

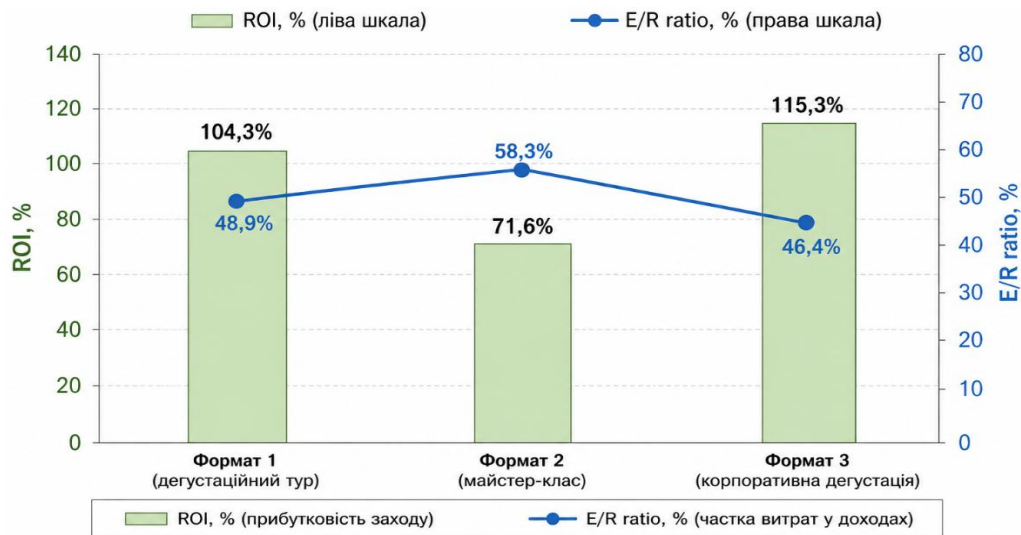


Рис. 3.2 Показники ROI та E/R ratio за трьома форматами програми, %

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо вплив програми на загальні фінансові показники підприємства у 2026 р. порівняно з базовим 2025 р. (табл. 3.6). Прогнозний чистий дохід від реалізації основної продукції підприємства приймаємо стабільним, оскільки реструктуризація виноробного циклу продовжується.

Розрахунок прибутку, податків і чистих грошових надходжень від програми виконано за методикою оцінки ефективності проєктів. Прогноз чистих грошових надходжень (ЧГН) будується на таких припущеннях: у 1-й рік (2026) приймається фактичне планове значення – 67,1 тис. грн; у 2-й рік (2027) ЧГН зростають на 20% завдяки нарощуванню клієнтської бази та підвищенню NPS; у 3-й рік (2028) – ще на 15% внаслідок виходу корпоративного формату на стабільний попит.

Чисті грошові надходження за роками:  $ЧГН_1 = 67,1$  тис. грн;  $ЧГН_2 = 67,1 \times 1,20 = 80,5$  тис. грн;  $ЧГН_3 = 80,5 \times 1,15 = 92,6$  тис. грн. Експлуатаційні витрати програми приймаються стабільними на рівні 94,8 тис. грн на рік (операційні витрати на проведення заходів 88,5 тис. грн + витрати на SMM-просування 6,3 тис. грн). Оскільки чистий прибуток дорівнює ЧГН, оподаткований прибуток визначається як  $Поп = ЧГН / (1 - 0,18)$ , а виручка від

реалізації – як сума оподаткованого прибутку та експлуатаційних витрат:  $V = \text{Поп} + \text{Векспл.}$

Оскільки програма не передбачає залучення кредитних коштів та капітальних активів, що амортизуються, рядки «Відсотки за кредит» та «Амортизаційні відрахування» дорівнюють нулю, а чисті грошові надходження дорівнюють чистому прибутку.

Оподаткований прибуток:  $\text{Поп} = \text{ЧГН} / 0,82.$

$\text{Поп}_1 = 67,1 / 0,82 = 81,8$  тис. грн;  $\text{Поп}_2 = 80,5 / 0,82 = 98,1$  тис. грн;  $\text{Поп}_3 = 92,6 / 0,82 = 112,9$  тис. грн. Відповідна виручка від реалізації:  $V_1 = 81,8 + 94,8 = 176,6$  тис. грн;  $V_2 = 98,1 + 94,8 = 192,9$  тис. грн;  $V_3 = 112,9 + 94,8 = 207,7$  тис. грн.

Податок на прибуток (18%):  $\text{Под} = \text{Поп} \times 0,18.$

$\text{Под}_1 = 81,8 \times 0,18 = 14,7$  тис. грн;  $\text{Под}_2 = 98,1 \times 0,18 = 17,7$  тис. грн;  $\text{Под}_3 = 112,9 \times 0,18 = 20,3$  тис. грн.

Чистий прибуток (він же чисті грошові надходження за відсутності амортизації):  $\text{Пчист} = \text{Поп} - \text{Под}.$

$\text{Пчист}_1 = 81,8 - 14,7 = 67,1$  тис. грн;  $\text{Пчист}_2 = 98,1 - 17,7 = 80,5$  тис. грн;  $\text{Пчист}_3 = 112,9 - 20,3 = 92,6$  тис. грн. Результати розрахунку прибутку, податків і чистих грошових надходжень зведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок прибутку, податків і чистих грошових надходжень від програми івент-заходів, тис. грн

Показники	1-й рік (2026)	2-й рік (2027)	3-й рік (2028)	Разом
Виручка від реалізації, тис. грн	176,6	192,9	207,7	577,2
Експлуатаційні витрати, тис. грн	94,8	94,8	94,8	284,4
Оподаткований прибуток, тис. грн	81,8	98,1	112,9	292,8
Податок на прибуток (18%), тис. грн	14,7	17,7	20,3	52,7
Чистий прибуток, тис. грн	67,1	80,5	92,6	240,2
Чисті грошові надходження (ЧГН), тис. грн	67,1	80,5	92,6	240,2

Джерело: розраховано автором

Загальний чистий прибуток підприємства зросте з 60,3 до 127,4 тис. грн – більш ніж удвічі, і це виключно за рахунок управлінського рішення про запровадження системи івент-менеджменту без жодної виробничої реструктуризації. Це відповідає реалістичним очікуванням першого року реалізації програми та закладає основу для подальшого нарощення з урахуванням наробленої клієнтської бази.

Загальний обсяг стартових інвестицій у програму (Iс) включає не лише одноразові підготовчі витрати, а й оборотні кошти, необхідні для фінансування операційних витрат на проведення заходів протягом першого року реалізації програми (до моменту надходження виручки від учасників). За формулою методики  $I_c = I_{\text{Підгот}} + I_{\text{Соб.кошти}}$ . Підготовчі витрати становлять 13 500 грн (табл. 3.5), а оборотні кошти приймаються на рівні річного операційного бюджету програми 94 750 грн (операційні витрати на проведення заходів 88 450 грн + витрати на SMM-просування 6 300 грн). Таким чином, загальні стартові інвестиції становлять  $I_c = 13\,500 + 94\,750 = 108\,250$  грн.

Для оцінки інвестиційної привабливості програми розрахуємо показники ЧПД, ІП та ТОІ за три-річним горизонтом планування (табл. 3.7). Ставку дисконтування прийнято на рівні 15%, що відповідає помірному рівню альтернативної прибутковості та враховує підвищені ризики для малих підприємств виноробної галузі.

Таблиця 3.7

## Розрахунок ЧПД від впровадження програми івент-заходів

Показник	2026 рік	2027 рік	2028 рік	Разом
Чисті грошові надходження (ЧГН), грн	67 092	80 510	92 587	240 189
Коефіцієнт дисконтування (15%)	0,870	0,756	0,658	–
Дисконтовані ЧГН, грн	58 370	60 866	60 922	180 158
ЧПД накопич. підсумком, грн	58 370	119 236	180 158	180 158

Джерело: розраховано автором

Прогноз чистих грошових надходжень (ЧГН) будується на таких припущеннях: у 2026 р. – фактичне значення 67092 грн; у 2027 р. – зростання на 20% завдяки нарощуванню клієнтської бази та підвищенню NPS ( $67092 * 1,2 = 80510$  грн); у 2028 р. – зростання ще на 15% внаслідок виходу корпоративного формату на стабільний попит ( $80510 * 1,15 = 92587$  грн).

Коефіцієнти дисконтування за ставки 15%:

$$K_{д1} = \frac{1}{(1 + 0,15)^1} = 0,870; \quad K_{д2} = \frac{1}{(1,15)^2} = 0,756; \quad K_{д3} = \frac{1}{(1,15)^3} = 0,658 \quad (3.10)$$

Чистий приведений дохід (ЧПД) від програми за 3-річним горизонтом:

$$\text{ЧПД} = \sum \frac{\text{ЧГН}_t}{(1 + i)^t} - I_c \quad (3.11)$$

$$\text{ЧПД} = 180\,158 - 108\,250 = 71\,908 \text{ грн}$$

$\text{ЧПД} = 71\,908 \text{ грн} > 0$  – умова ефективності виконана. Програма генерує позитивний приведений дохід навіть при підвищеній ставці дисконтування 15%.

Індекс прибутковості (ІП) розраховується за формулою:

$$\text{ІП} = \frac{\sum \text{ДЧГН}}{I_c} = \frac{180\,158}{108\,250} = 1,66 \quad (3.12)$$

$\text{ІП} = 1,66 > 1,0$  – програма є інвестиційно привабливою. З кожної вкладеної гривні підприємство отримує 1,66 грн дисконтованих грошових надходжень.

Значення ІП на рівні 1,66 є реалістичним для інвестиційного проєкту такого типу: програма повертає вкладені кошти з прибутком, проте не демонструє надмірної дохідності, що підтверджує обґрунтованість прогнозних припущень.

Термін окупності початкових вкладень (ТОІ) розраховується як відношення обсягу інвестицій до середньорічних дисконтованих ЧГН:

$$\text{ТОІ} = \frac{I_c}{\text{ДЧГН}_{\text{сер}}} \quad (3.13)$$

$$\text{ДЧГН}_{\text{сер}} = \frac{180\,158}{3} = 60\,053 \text{ грн/рік}$$

$$\text{ТОІ} = \frac{108\,250}{60\,053} = 1,80 \text{ року}$$

ТОІ  $\approx 1,8$  року означає, що стартові інвестиції у програму повністю відшкодовуються дисконтованими грошовими надходженнями приблизно за один рік і десять місяців, що знаходиться в межах прийнятого трирічного горизонту фінансової оцінки проєкту.

Зведені показники економічної ефективності програми івент-заходів ТОВ «Перша виноробна станція» систематизовано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Зведені показники економічної ефективності програми івент-заходів ТОВ  
«Перша виноробна станція»

Показник	Значення	Норматив / орієнтир
Стартові інвестиції (Ic), грн	108 250	–
Операційні витрати / рік, грн	94 750	–
Дохід від програми / рік, грн	176 570	–
Валовий прибуток від програми / рік, грн	81 820	> 0
Чистий прибуток від програми / рік, грн	67 092	> 0
Рентабельність продажів програми, %	38,0%	> 30%
ROI (Ф1 – дегустаційний тур), %	104,3%	$\geq 50\%$
ROI (Ф2 – майстер-клас), %	71,6%	$\geq 50\%$
ROI (Ф3 – корпоративна дегустація), %	115,3%	$\geq 50\%$
ROI середньозважений по програмі, %	98,3%	$\geq 50\%$
E/R ratio програми (середній), %	50,1%	< 70%
CPL (вартість залученого учасника), грн	44,1	< 50
ЧПД за 3-річним горизонтом, грн	71 908	> 0
Індекс прибутковості (ІП)	1,66	> 1,0
Термін окупності (ТОІ), років	1,8	< 3 років
Вплив на рентабельність продажів підприємства	1,23% → 2,52%	> 1,5%

Джерело: розраховано автором

Усі показники ефективності відповідають встановленим нормативам і цільовим орієнтирам. ROI форматів знаходиться в реалістичному діапазоні 71,6%–115,3%, що свідчить про помірну, але стабільну прибутковість кожного формату окремо. Рентабельність продажів програми 38,0% суттєво перевищує рентабельність основної діяльності (1,23%) і відображає принципово іншу

економічну природу івент-діяльності, де основним «продуктом» є досвід і знання, а не матеріальний товар.

Ключовим висновком є те, що програма є беззбитковою вже від першого заходу, окупається за 1,8 року при стартових інвестиціях 108 250 грн і генерує 67,1 тис. грн чистого прибутку на рік – що фактично подвоює загальний чистий прибуток підприємства (з 60,3 до 127,4 тис. грн).

Весь цей результат досягається виключно управлінськими засобами: запровадженням системи івент-менеджменту на базі наявних активів – без кредитів, без нового обладнання та без розширення виробничих потужностей. Саме це є відповіддю на системну управлінську проблему, виявлену в аналітичному розілі роботи: відсутність у підприємства механізму монетизації власного виробничого майданчика та виноградника.

### **Висновки до розділу 3**

Нами розроблено та економічно обґрунтовано програму івент-заходів для ТОВ «Перша виноробна станція», що прямо усуває управлінський розрив між наявними матеріальними активами підприємства і відсутністю системи їх монетизації.

Програма включає три формати заходів: дегустаційний тур «Від лози до бокала» (14 заходів/рік, ROI 104,3%), тематичний майстер-клас «Виноробна академія» (7 заходів/рік, ROI 71,6%) та корпоративну дегустацію «Вино як культура» (6 заходів/рік, ROI 115,3%). Усі формати побудовані відповідно до класифікації ЕМВОК, позиціонуються як освітні та культурні заходи, що відповідає законодавчим обмеженням реклами алкоголю.

Економічна оцінка програми підтверджує її ефективність за 14 показниками. Стартові інвестиції складають 108 250 грн (підготовчі витрати 13 500 грн та оборотні кошти 94 750 грн). Прогнозний дохід – 176 570 грн/рік, чистий прибуток – 67 092 грн/рік. Рентабельність продажів програми – 38,0%. ROI середньозважений по програмі – 98,3%, E/R ratio – 50,1%, CPL – 44,1

грн/учасника. ЧПД за 3 роки – 71 908 грн, ІІ – 1,66, ТОІ – 1,8 року. Реалізація програми підвищить загальний чистий прибуток підприємства з 60,3 до 127,4 тис. грн та рентабельність продажів з 1,23% до 2,52%.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати висновки щодо теоретичних засад івент-менеджменту, аналізу діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» та ефективності запропонованих управлінських рішень.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичну базу івент-менеджменту та з'ясовано його місце у системі управління підприємством. Встановлено, що івент-менеджмент пройшов шлях від суто операційної практики організації заходів до самостійної управлінської діяльності з розвиненим понятійним апаратом та міжнародними стандартами. Розглянуто класифікацію івент-заходів за функціональним призначенням, цільовою аудиторією та масштабом. Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що для підприємств виноробної галузі найбільш результативними є моделі «Festival Activation» та «Club Event», які в поєднанні забезпечують широке охоплення аудиторії та формування лояльного ядра споживачів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» та оцінено стан застосування івент-технологій на підприємстві. Товариство здійснює свою діяльність у виноробній галузі, знаходиться в Одеської області та перебуває на етапі структурної трансформації – переходу від торговельної до власної виробничої моделі. Чистий дохід від реалізації у 2025 році склав 4885,4 тис. грн, що на 23,9% нижче за показник 2024 року, тоді як чистий прибуток становив 60,3 тис. грн. Розрахунок за моделлю Альтмана підтвердив перебування підприємства в «червоній зоні» ризику банкрутства ( $Z = 0,652$ ). Водночас рентабельність реалізованої продукції зросла з 4,06% до 6,04%, що свідчить про збереження прибутковості в умовах скорочення виручки.

Аналіз виноробної галузі України засвідчив сприятливу кон'юнктуру: обсяг виробництва вина зріс на 20,4% за 2022–2024 рр. до 34,2 млн л, а галузева рентабельність підвищилась з 8,3% до 13,4%.

Управлінський аудит виявив, що підприємство вже взаємодіє з аудиторією через заходи (неформальні дегустації, участь у виставках, відвідування виноробні гостями), однак жоден із цих форматів не має системного управлінського оформлення. Інтегральна оцінка готовності до впровадження системи івент-менеджменту становить лише 2,10 з 4,00 балів. Єдиним критерієм, що наближається до нормативного рівня, є наявність власного виробничого майданчика (оцінка 4 з 5). SWOT-аналіз у форматі стратегічних комбінацій визначив пріоритетну стратегічну дію: запровадження функції івент-координатора паралельно з формуванням системи залучення клієнтів через заходи.

У третьому розділі розроблено програму івент-заходів та здійснено оцінку її економічної ефективності. Програма включає три формати: дегустаційний тур «Від лози до бокала» (14 заходів на рік, ROI 104,3%), тематичний майстер-клас «Виноробна академія» (7 заходів на рік, ROI 71,6%) та корпоративна дегустація «Вино як культура» (6 заходів на рік, ROI 115,3%). Усі формати побудовані відповідно до класифікації ЕМВОК та позиціонуються як освітні й культурні заходи, що відповідає законодавчим обмеженням реклами алкогольної продукції.

Економічна оцінка програми підтверджує її ефективність за всіма 14 розрахованими показниками. Стартові інвестиції становлять 108250 грн (підготовчі витрати 13500 грн та оборотні кошти 94750 грн). Прогнозний дохід від програми – 176570 грн на рік, чистий прибуток – 67092 грн на рік, рентабельність продажів програми – 38,0%. Середньозважений ROI програми складає 98,3%, E/R ratio – 50,1%, вартість залученого учасника (CPL) – 44,1 грн. За трирічним горизонтом планування чистий приведений дохід становить 71908 грн, індекс прибутковості – 1,66, а термін окупності стартових інвестицій – 1,8 року.

Реалізація запропонованої програми забезпечить підвищення загального чистого прибутку підприємства з 60,3 до 127,4 тис. грн (більш ніж удвічі) та рентабельності продажів з 1,23% до 2,52%. Принципово важливо, що весь цей

результат досягається виключно управлінськими засобами – шляхом запровадження системи івент-менеджменту на базі наявних активів без залучення кредитних ресурсів, придбання нового обладнання та розширення виробничих потужностей.

Таким чином, впровадження технологій івент-менеджменту в діяльність ТОВ «Перша виноробна станція» є обґрунтованим і практично реалістичним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, який здатний забезпечити стає функціонування підприємства в умовах воєнного часу та закласти основу для подальшого нарощення клієнтської бази й зміцнення ринкових позицій у преміальному сегменті виноробної галузі України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Goldblatt J. *Special Events: Creating and Sustaining a New World for Celebration* / J. Goldblatt, S. Lee. 8th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 528p.
2. Bowdin G. *Events Management* / G. Bowdin, J. Allen, R. Harris, L. Jago, W. O'Toole, I. McDonnell. 4th ed. Abingdon: Routledge, 2023. 768 p.
3. Allen J. *Festival and Special Event Management* / J. Allen, W. O'Toole, R. Harris, I. McDonnell. 5th ed. Brisbane: John Wiley & Sons, 2011. 576 p.
4. Повалій Т.Л. Івент-менеджмент : навч. посіб. / Т.Л. Повалій, Н.Д. Світайло. Суми : Сумський державний університет, 2021. 198 с.
5. Капінус Л.В. Івент-маркетинг на онлайн-ринку як інструмент впливу на поведінку споживачів / Л.В. Капінус // Економічний простір. 2022. № 180. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-20>
6. Карбовська Л.О. Івент (подієвий) маркетинг – інструмент маркетингових комунікацій підприємства для підвищення його конкурентоспроможності / Л.О. Карбовська, К.Л. Железняк // Наукові праці МАУП. Серія: Економічні науки. 2023. № 2 (69). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-4>
7. Silvers J.R. *Towards an International Event Management Body of Knowledge (EMBOK)* / J.R. Silvers, C. Bowdin, J.W. O'Toole, K.M. Nelson // *Event Management*. 2006. Vol. 9. No 4. P. 185–198.
8. *Event Management Body of Knowledge (EMBOK)* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.embok.org> (дата звернення: 10.03.2026).
9. Bladen C. *Events Management: An Introduction* / C. Bladen, J. Kennell, E. Abson, N. Wilde. 2nd ed. Abingdon: Routledge, 2022. 502 p.
10. Joy A. *How Winery Tourism Experience Builds Brand Image and Brand Loyalty* / A. Joy, S. Yoon, B. Grohmann, K. LaTour // *Wine Business Journal*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.26813/001c.30210>

11. Дьяченко Ю.В. Event менеджмент як складник інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні / Ю.В. Дьяченко, І.А. Седікова, В.А. Бондар // Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70). Вип. 6. С. 39–44.
12. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events / D. Getz. 3rd ed. Abingdon: Routledge, 2012. 440 p.
13. Pine B.J. The Experience Economy / B.J. Pine, J.H. Gilmore. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 254 p. Updated ed.: 2011.
14. Werner K. Event Management Skills in the Post-covid-19 World: Insights from China, Germany, and Australia / K. Werner, O. Jun, C. Wang // Event Management. 2022. Vol. 26. No. 4. P. 867–882. DOI: <https://doi.org/10.3727/152599521X16288665119558>
15. PwC Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html> (дата звернення: 15.03.2026).
16. Novikova V. Event management in the activity of the hotel and restaurant enterprise / V. Novikova, N. Bondar, L. Sharan // Modern Engineering and Innovative Technologies. 2019. Issue 10. Part 2. P. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2019-10-02-037>
17. Буднікевич І.М. Event-маркетинг в програмах просування привабливості індустрії гостинного регіону / І.М. Буднікевич, І.І. Гавриш, І.А. Крупенна // Збірник наукових праць Черкаського ДТУ. 2018. № 48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.48.2018.127360>
18. Coles T. Experiencing Event Management During the Coronavirus Pandemic: A Public Sector Perspective / T. Coles, G. Garcia, E. O'Malley, C. Turney // Frontiers in Sports and Active Living. 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.814146>
19. O'Toole W. Events Feasibility and Development: From Strategy to Operations / W. O'Toole. Oxford: Elsevier, 2011. 272 p.

20. Пархоменко І.І. Британська наукова традиція вивчення івент-менеджменту: основні поняття (Г. Боудін, Х. Пієлічати, Дж. Елз) / І.І. Пархоменко // Вісник КНУКіМ. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 2. С. 63–76. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.2.2018.149459>

21. 20a. Dwyer L. A framework for assessing tangible and intangible impacts of events and conventions / L. Dwyer, R. Mellor, N. Mistilis, T. Mules // Event Management. 2000. № 6. P. 175–189.

22. Хитрова О.А. Стан і тенденції розвитку івент-менеджменту в Україні / О.А. Хитрова, Ю.Ю. Харитонова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 30. С. 27–31. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/30-2018/8.pdf>

23. Жежуха В.Й. Івент-менеджмент в Україні: проблеми, тенденції, перспективи та напрямки реінжинірингу / В.Й. Жежуха, В.М. Мисик // Парадигмальні виклики сучасного розвитку : колективна монографія / за ред. Дуки А.П. Чернігів: НОЦСТ, 2022. С. 31–45. URL: [https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph\\_paradigmatic\\_03\\_2022\\_01\\_2](https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_01_2)

24. Близнюк Т. Івент-менеджмент як інструмент організації особливих подій / Т. Близнюк, О. Кузь, І. Кінас // Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-20>

25. Мисик В.М. Чинники побудови і розвитку івент-менеджменту / В.М. Мисик // Інтелект ХХІ. 2020. № 3. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.9>

26. Ніколюк О.В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні / О.В. Ніколюк, Ю.В. Дьяченко, Т.В. Савченко // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 98–103.

27. Олексюк Г.В. Івент-індустрія: розвиток та проблеми в Україні / Г.В. Олексюк, І.В. Ангелко, Н.С. Самотій // Регіональна економіка. 2020. № 3 (97). С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-13>

28. Силверс Дж. Управление рисками для мероприятий / Дж.Р. Силверс, В. О'Тул. Лондон: Routledge, 2020. 422 с. [Silvers J.R., O'Toole W. Risk Management for Events. London: Routledge, 2020. – 422 p.]
29. Близнюк Т. Івент-менеджмент як інструмент організації особливих подій / Т. Близнюк, О. Кузь, І. Кінас // Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-20>
30. Pine B.J. The Experience Economy: work is theatre & every business a stage / B.J. Pine, J.H. Gilmore. Updated ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 368 p.
31. Goldblatt J. Special Events: A New Generation and the Next Frontier / J. Goldblatt. 6th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011. 512 p.
32. Державна служба статистики України. Промисловість: оперативна інформація за 2022–2024 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
33. Асоціація виноробів України. Аналітичний звіт про стан виноробної галузі України за 2022–2024 роки. Київ: АБУ, 2024. 58 с.
34. Одеська торгово-промислова палата. Огляд аграрного та виноробного секторів Одеського регіону у 2023–2024 роках. Одеса: ОТПП, 2024. 34 с.
35. Nielsen Ukraine. Ринок алкогольних напоїв в Україні: тенденції споживання 2023–2024. Київ: Nielsen Ukraine, 2024. 42 с.
36. Кравченко М. О., Литвиненко В. С. Цінова сегментація ринку вина в умовах економічної нестабільності. Економіка харчової промисловості. 2024. № 2. С. 18–27.
37. Пелих О. В. Конкурентна структура аграрно-харчових ринків України в умовах воєнного часу. Агросвіт. 2023. № 18. С. 44–53.
38. Закон України «Про виноград та виноградне вино» від 16.06.2005 № 2662-IV (зі змінами станом на 2023 рік). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2025).

39. Державна митна служба України. Експортно-імпортні операції в агропромисловому комплексі за 2022–2024 роки: статистичний збірник. Київ: ДМСУ, 2025. 94 с.

40. ТОВ «Перша виноробна станція». Дані з Єдиного державного реєстру підприємств України : OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31207146> (дата звернення: 03.05.2026).

41. ТОВ «Перша виноробна станція». Аналітична інформація про компанію : YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31207146/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31207146/) (дата звернення: 03.05.2026).

## ДОДАТКИ

**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**

## **ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Нелюбіна М.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ  
Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.  
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Івент-менеджмент – це комплекс управлінських технологій, спрямованих на планування, організацію, проведення та оцінку заходів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. На відміну від класичних рекламних інструментів, event-технології діють через безпосередній досвід: учасник заходу не отримує повідомлення ззовні, а сам стає суб'єктом взаємодії з брендом, продуктом чи командою.

Саме це і визначає ефективність івент-менеджменту – він формує не лише поінформованість, а й емоційну прив'язаність, лояльність і готовність до дії. У науковій літературі івент-менеджмент розглядається у двох вимірах: як самостійна управлінська дисципліна зі своїми методами і стандартами, та як складова інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства, інструмент синергії між PR, рекламою, прямими продажами і внутрішніми HR-комунікаціями.

Якщо традиційний маркетинговий інструментарій формує попит через повідомлення, то івент-менеджмент формує його через досвід. Ця принципова відмінність пояснює, чому корпоративні заходи дедалі частіше розглядаються не як витратна представницька стаття, а як управлінський інструмент із вимірюваним впливом на показники ефективності підприємства.

На практиці більшість вітчизняних компаній не мають системного підходу до планування та оцінки івент-діяльності – заходи проводяться інтуїтивно, без чіткого зв'язку з бізнес-цілями і без подальшого аналізу результатів.

Ларіна Я. та Діченко А. провели аналіз стану ринку event-послуг в Україні та встановили, що event-маркетинг у складі інтегрованих маркетингових комунікацій дає змогу підприємствам більш ефективно здійснювати свою діяльність, підвищувати результативність функціонування та конкурентоспроможність [1].

Автори зафіксували, що після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану ринок event-послуг пройшов якісне переформатування: онлайн-заходи закріпились як самостійний канал маркетингових комунікацій, а гібридні формати – поєднання офлайн і онлайн – стали стандартом для корпоративних подій.

З управлінської точки зору технології івент-менеджменту впливають на ефективність підприємства через два канали. Перший – зовнішній: заходи формують впізнаваність бренду, залучають потенційних клієнтів і партнерів, демонструють продукт або послугу в дії. Другий – внутрішній: корпоративні події формують організаційну культуру, підвищують лояльність і залученість персоналу, зміцнюють командну взаємодію [3].

Калинець К. та Карпій О. підтвердили на основі анкетування, що неформальні корпоративні заходи підвищують рівень розвитку корпоративної культури та сприяють взаємодії працівників у процесі праці, що формує сприятливий клімат усередині трудового колективу [2]. З практичної точки зору це означає зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності – результати, що безпосередньо відображаються у фінансових показниках.

Розрізняють такі основні функції івент-заходів у діяльності підприємства:

– комунікаційна – формування або підтримання зв'язків із цільовими аудиторіями (клієнти, партнери, медіа, інвестори);

– іміджева – підкріплення позиціонування бренду через емоційний досвід учасників;

– збутова – генерація потенційних угод і прямих продажів у рамках виставкових та презентаційних форматів;

– HR-функція – розвиток корпоративної культури, мотивація і утримання персоналу через тимбілдинги та внутрішні корпоративні заходи.

Носань Н. звертає увагу на те, що в сучасних умовах підприємства дедалі активніше впроваджують інноваційні маркетингові стратегії, серед яких івент-маркетинг займає окреме місце як інструмент, що поєднує пряму комунікацію з аудиторією та формування емоційної прив'язаності до бренду [3]. Авторка підкреслює, що ефективність таких стратегій залежить від ступеня їх інтеграції в загальну маркетингову систему підприємства – ізольоване проведення заходів без узгодження з іншими каналами комунікації суттєво знижує їхній сукупний ефект.

Практика показує, що підвищення ефективності івент-діяльності підприємства досягається через дотримання таких управлінських принципів:

1. Цілевизначеність – кожен захід має чітко сформульовані цілі, прив'язані до конкретних KPI (кількість залучених лідів, охоплення аудиторії, рівень задоволеності учасників, зміна NPS).

2. Інтеграція – івент-активності узгоджуються із загальним маркетинговим планом і підсилюють інші канали комунікації: SMM, PR, email-маркетинг.

3. Вимірюваність – після кожного заходу проводиться аналіз досягнення поставлених цілей та розраховується ROI.

4. Адаптивність формату – вибір між офлайн, онлайн та гібридним форматом здійснюється виходячи з цілей заходу та характеристик цільової аудиторії.

Князева Т. та Заводовський С. розглядають event-маркетинг в форматі сталих маркетингових інновацій і підкреслюють, що маркетингові інновації відіграють ключову роль у стимулюванні сталого розвитку бізнесу через формування поведінки споживачів і покращення репутації бренду [4]. Це свідчить про те, що івент-менеджмент не є просто тактичним інструментом планування заходів – він є стратегічним активом, що впливає на довгострокове сприйняття підприємства ринком.

Продіус О., Афанасенко М. та Пухленко В. у дослідженні стратегічних напрямів підвищення ефективності торговельного підприємства виявили, що в

умовах воєнного стану підприємства переосмислюють набір інструментів роботи з клієнтами, і event-активності набувають нового значення як спосіб підтримання лояльності аудиторії в умовах нестабільності та обмежень [5]. За таких умов формат заходу стає менш важливим за його змістовну якість і здатність генерувати реальну цінність для учасника.

Таким чином, впровадження системного підходу до івент-менеджменту на підприємстві передбачає не просто організацію заходів, а побудову управлінського циклу: від діагностики потреб цільової аудиторії та визначення бізнес-цілей – через розробку концепції та реалізацію – до вимірювання результатів і коригування стратегії. Саме така модель перетворює івент-активності з витрат на інвестиції з передбачуваною і вимірюваною віддачею.

#### **Література:**

1. Ларіна Я., Діченко А. Event-маркетинг та особливості розвитку ринку event-послуг в Україні. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 6. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-12>
2. Калинець К., Карпій О. Маркетинг персоналу через призму корпоративної культури організації. Grail of Science. 2023. № 27. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.015>
3. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
4. Князева Т., Заводовський С. Сталі маркетингові інновації як прояв соціальної відповідальності в бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-134>
5. Продиус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>