

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Розробка маркетингової стратегії
ПрАТ «Одеський коньячний завод»
ШИФР КРБ.МПіТ.1.554-03.І.1.12

Здобувачки _____ Мельник А.І.

4 курсу групи ЕМ-481

Керівник _____ доц. Значек Р.Р.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е.

Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці

Анні МЕЛЬНИК

1. Тема проекту (роботи) Розробка маркетингової стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод» та керівник к.т.н., доц. Значек Р.Р., затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03
2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 10.06.2026 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані ПрАТ «Одеський коньячний завод»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» Розділ 3. Маркетингова стратегія підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу табличний матеріал з відображенням показників діяльності ПрАТ у галузі алкогольної продукції, графічний матеріал з стратегічного аналізу та оцінки маркетингового середовища, графічний матеріал - презентація до захисту роботи (25 слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівник _____ к.т.н., доц. Значек Р.Р.

Завдання прийняв до виконання _____ Мельник А.І.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 вересня 2025 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	16–26 вересня 2025 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	27 вересня–15 жовтня 2025 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей та подання на перевірку науковому керівнику	16 жовтня 2025 р. – 1 лютого 2026 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи	2 лютого – 2 березня 2026 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи, подання на перевірку науковому керівнику другого розділу	3 березня - 3 квітня 2026 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту всієї роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	4 квітня – 25 квітня 2026 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	26 квітня - 22 травня 2026 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам	23-31 травня 2026 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації	01 - 05 червня 2026 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	06-11 червня 2026р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію	12-15 червня 2026 р.	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	17 червня 2026 р.	

Керівник проекту (роботи)Значек Р.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)**Здобувач-виконавець**Мельник А.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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- виконавець _____ Мельник А.І.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» здобувачки Мельник А.І.

У кваліфікаційній роботі досліджено процес формування маркетингової стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод» та обґрунтовано напрями її вдосконалення в умовах сучасного конкурентного ринку алкогольної продукції України. Особливу увагу приділено адаптації маркетингової діяльності підприємства до змін споживчих уподобань, посилення конкуренції на ринку та необхідності розширення цільових сегментів споживачів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод» на основі комплексного аналізу ринкового середовища та маркетингової діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є ПрАТ «Одеський коньячний завод», а предметом дослідження – процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У роботі застосовано комплекс методів стратегічного аналізу, зокрема PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, а також методи економічного обґрунтування маркетингових рішень.

У роботі запропоновано запуск преміальної лінійки бренді Shustoff Heritage Reserve та молодіжної RTD-лінійки Shustoff Mix & Go, а також розроблено комплекс маркетингових заходів для їх просування. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів та їх потенційну ефективність для підприємства.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 105 сторінок, з них 93 сторінки основного тексту. Робота містить 26 рисунків і 37 таблиць, список використаних джерел налічує 72 найменування.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Сутність і роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства	8
1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства.....	12
1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії	22
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	27
2.1 Характеристика маркетингової діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод».....	27
2.2 Аналіз маркетингового середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод»	32
2.3 Аналіз поведінки споживачів ПрАТ «Одеський коньячний завод»	63
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	69
3.1 Місія, стратегічні маркетингові цілі ПрАТ «Одеський коньячний завод»	69
3.2 Зміст складових елементів маркетингової стратегії.....	71
3.3 Ефективність реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод»	89
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

В умовах трансформації економіки України, посилення конкурентної боротьби та нестабільності макроекономічного середовища підприємства харчової та алкогольної промисловості змушені оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Особливої актуальності набуває розробка ефективної маркетингової стратегії, яка забезпечує адаптацію підприємства до сучасних викликів, підвищення його конкурентоспроможності та формування довгострокових ринкових переваг. В умовах зміни споживчих уподобань, посилення державного регулювання алкогольного ринку та зростання імпоротної конкуренції питання стратегічного маркетингового управління є надзвичайно важливим.

Приватне акціонерне товариство «Одеський кон'ячний завод» є одним із провідних виробників кон'ячної продукції в Україні, що має значну історичну спадщину, власну виробничу базу та сформовану систему збуту. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з боку вітчизняних та імпортних брендів, коливань купівельної спроможності населення, зміни соціокультурних тенденцій споживання алкогольних напоїв та посилення законодавчих вимог. Успішний розвиток підприємства потребує не лише підтримання високої якості продукції, а й системного маркетингового планування, орієнтованого на формування стійких конкурентних переваг та розширення ринкової присутності.

Маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, оскільки визначає пріоритетні напрями діяльності, механізми позиціонування бренду, способи залучення та утримання споживачів, а також формування позитивного іміджу торговельної марки. Саме тому розробка обґрунтованої маркетингової стратегії для ПрАТ «Одеський кон'ячний завод» є актуальним та практично значущим завданням.

Процес формування маркетингової стратегії передбачає комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінку його ресурсного потенціалу, визначення стратегічних цілей розвитку, сегментацію

ринку та вибір цільових сегментів, а також розробку ефективного комплексу маркетингових заходів. Раціональне використання наявних ресурсів і впровадження сучасних маркетингових інструментів сприятимуть зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Проблемам формування та реалізації маркетингових стратегій присвячено численні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного маркетингу зробили І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Амстронг, М. Портер, Д. Джоббер та інші науковці. В українській економічній науці питання маркетингового стратегічного управління розглядаються у працях З.Є. Шершньової, А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, А.В. Войчака, Є.Г. Панченка та інших дослідників.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Одеський кон'ячний завод».

Предметом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної маркетингової стратегії розвитку ПрАТ «Одеський кон'ячний завод» на основі комплексного аналізу його діяльності та ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, роль та класифікацію маркетингових стратегій у діяльності підприємств;
- визначити основні елементи та етапи формування маркетингової стратегії;
- здійснити аналіз макросередовища діяльності ПрАТ «Одеський кон'ячний завод»;
- провести аналіз мікросередовища та внутрішнього потенціалу підприємства;

- сформувати місію та стратегічні маркетингові цілі підприємства;
- розробити комплекс маркетингових заходів щодо реалізації обраної стратегії;
- здійснити прогноз ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність і роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства.

Проблематика маркетингової стратегії посідає центральне місце в системі стратегічного управління підприємством. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у сучасній економічній літературі не існує єдиного універсального визначення маркетингової стратегії. Це пояснюється різними методологічними підходами до розуміння як категорії «стратегія», так і сутності маркетингу в цілому.

У працях Ф. Котлера маркетингова стратегія трактується як загальна логіка досягнення маркетингових цілей підприємства шляхом вибору цільових сегментів і формування відповідного комплексу маркетингу [1]. У цьому підході наголос робиться на орієнтації підприємства на потреби споживачів та узгодженості стратегічних рішень із ринковою ситуацією.

Г. Армстронг і Ф. Котлер розглядають маркетингову стратегію як процес створення цінності для клієнтів і побудови довгострокових відносин з ними з метою отримання прибутку [2]. Тут акцент зміщується на формування стійкої споживчої цінності як основи конкурентних переваг.

І. Ансофф у своїй роботі визначає стратегію як набір правил прийняття рішень, що визначають продуктово-ринкову орієнтацію підприємства та напрям його розвитку [3]. У контексті маркетингу це означає вибір напрямів зростання та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

М. Портер підкреслює, що стратегія полягає у формуванні унікальної позиції на ринку та створенні конкурентних переваг [4]. Хоча його дослідження мають ширший стратегічний характер, вони безпосередньо вплинули на формування концепції конкурентної маркетингової стратегії.

Ж.-Ж. Ламбен визначає маркетингову стратегію як систему рішень щодо вибору ринків, сегментації та позиціонування, спрямованих на створення довгострокової ринкової переваги [5]. Д. Джоббер наголошує на процесному характері стратегії, розглядаючи її як безперервний цикл аналізу, планування та контролю маркетингової діяльності [6].

Серед українських учених вагомий внесок зробили З.Є. Шершньова, яка розглядає маркетингову стратегію як функціональну складову загальної стратегії підприємства [7], та Н.В. Куденко, яка визначає її як довгострокову програму ринкових дій підприємства [8].

А.В. Войчак підкреслює значення маркетингової стратегії як інструменту формування конкурентних переваг через ефективне управління елементами комплексу маркетингу [9].

Отже, різні наукові підходи дозволяють розглядати маркетингову стратегію як:

- механізм досягнення маркетингових цілей;
- систему рішень щодо ринкової поведінки;
- інструмент формування конкурентних переваг;
- процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення терміну «маркетингова стратегія»

Автор	Основний акцент	Сильні сторони підходу	Обмеження
Ф. Котлер	Досягнення маркетингових цілей через STP і 4P	Чіткість структури; орієнтація на споживача	Менше уваги внутрішнім ресурсам
Г. Армстронг	Створення споживчої цінності	Фокус на довгострокових відносинах	Менше уваги конкурентній боротьбі
І. Ансофф	Продуктово-ринкова орієнтація	Орієнтація на зростання та розвиток	Більш загальний стратегічний характер
М. Портер	Конкурентна позиція	Аналіз конкурентних переваг	Менше уваги клієнтській цінності
Ж.-Ж. Ламбен	Ринкова орієнтація	Комплексний підхід до цінності	Складність практичного застосування
Д. Джоббер	Процес стратегічного управління	Динамічність і контроль	Не деталізує конкурентні механізми

Продовження табл. 1.1

З.Є. Шершньова	Системність	Інтеграція корпоративною стратегією ³	Теоретична узагальненість
Н.В. Куденко	Довгострокова програма дій	Практична орієнтація	Менше уваги інноваційності

Джерело: складено автором на основі [1-9]

Однією із ключових ролей маркетингової стратегії є забезпечення узгодженого розвитку підприємства з очікуваннями ринку та споживачів. Завдяки чіткому стратегічному плануванню підприємство може прогнозувати тенденції попиту, адаптувати свій продукт до появи нових потреб, а також ефективно використовувати свої конкурентні переваги для зміцнення позицій на ринку. Маркетингова стратегія визначає місце підприємства на ринку, формує його довгострокові цілі, у тому числі ринкову частку, структуру продажів, рівень конкурентоспроможності та імідж. Вона виступає засобом інтеграції маркетингової політики з загальними цілями діяльності фірми, а також є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері маркетингу. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, а й активно впливати на ринкові процеси. Маркетингова стратегія також сприяє визначенню пріоритетних напрямків інвестицій у розвиток товарів та послуг, оптимальному розподілу бюджету, підбору цільових ринків і каналів збуту, що забезпечує підприємству конкурентні переваги та сприятливу позицію в умовах інтенсивної конкуренції [10]. Важливо, що стратегічний підхід дозволяє підприємству переходити від тактичних розрізнених дій до системної діяльності, що інтегрує маркетингові процеси з загальною стратегією розвитку організації. Маркетингова стратегія виконує низку важливих управлінських функцій, які забезпечують системність і ефективність діяльності підприємства [8-9]:

1. Орієнтація на ринок та споживача. Стратегія дозволяє підприємству глибоко зрозуміти потреби та поведінку споживачів, сегментувати ринок та визначити найбільш перспективні цільові групи. Це дає змогу ефективно

формувати маркетингові пропозиції та підтримувати високий рівень задоволеності споживачів.

2. Визначення довгострокових цілей. Маркетингова стратегія встановлює чіткі цілі розвитку, які орієнтовані на досягнення бажаних результатів на ринку через певний часовий горизонт.

3. Розподіл ресурсів. Завдяки стратегії підприємство може планувати виділення ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) у напрямках, що забезпечують максимальний ефект від маркетингових зусиль.

4. Формування конкурентних переваг. Стратегія визначає, як підприємство хоче відрізнятись від конкурентів — за рахунок продукції, ціни, сервісу чи інновацій, що сприяє зміцненню позицій на ринку.

5. Координація маркетингових заходів. Стратегія об'єднує окремі тактичні рішення та забезпечує їхнє узгоджене виконання для досягнення загальних цілей підприємства.

Розробка маркетингової стратегії є поетапним процесом, що передбачає глибоку аналітичну роботу й узгодження кількох ключових складових. Наукові дослідження пропонують виділяти такі послідовні етапи розробки маркетингової стратегії (рис. 1.1):

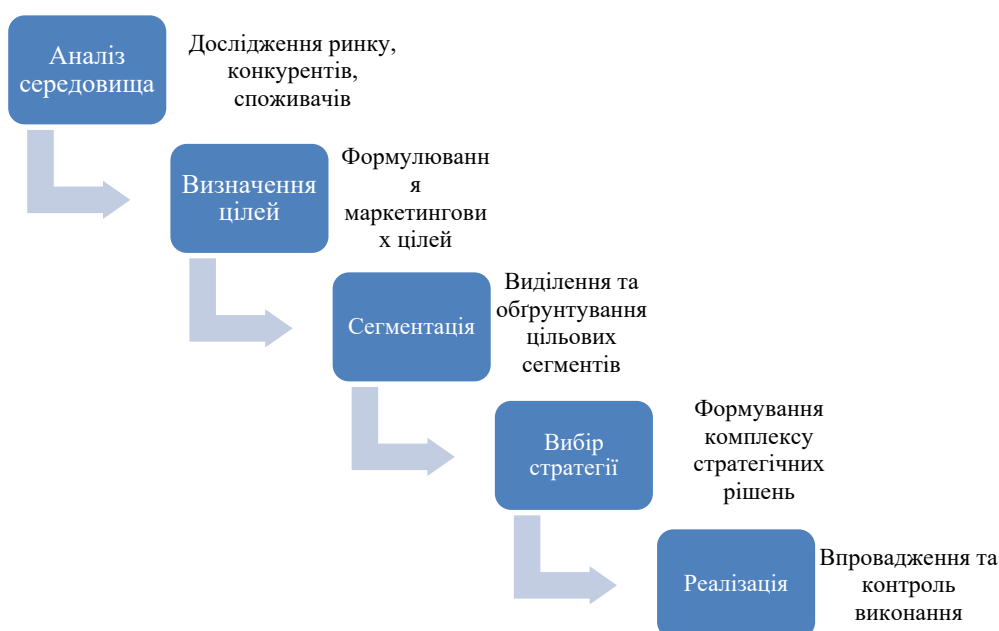


Рис.1.1 – Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [11]

1. Аналіз ринкового середовища та споживачів. На цьому етапі здійснюється маркетинговий аудит, який включає оцінювання зовнішніх факторів, поведінки споживачів, конкурентного середовища та трендів, що впливають на діяльність підприємства.

2. Визначення цілей стратегії. Встановлюються конкретні маркетингові цілі, які повинні бути досяжними, вимірюваними й логічно пов'язаними з загальними цілями підприємства.

3. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів. Ринок розподіляється на сегменти зі схожими характеристиками споживачів, а підприємство визначає, на які саме сегменти буде орієнтувати свої маркетингові зусилля.

4. Вибір маркетингових стратегій. На основі аналізу та визначених цілей підприємство розробляє конкретну маркетингову стратегію, що включає вибір позиціонування, політики продукту, ціноутворення, канали розподілу та комунікацій.

5. Реалізація та контроль. Після затвердження стратегії розпочинається її практична реалізація й моніторинг результатів, що дозволяє своєчасно коригувати дії у разі відхилень від планових показників [11].

Таким чином, маркетингова стратегія є фундаментальним елементом сучасного управління підприємством, що визначає його ринкову орієнтацію, конкурентну поведінку та засоби досягнення цілей. Вона уточнює, як підприємство має взаємодіяти з ринком, використовувати свої ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія підприємства є складною багаторівневою системою рішень, що охоплює визначення ринкових пріоритетів, формування конкурентних переваг та розробку інструментів впливу на цільову аудиторію. Її зміст формується через сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує окрему функцію, але в цілому забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Комплексний характер маркетингової стратегії передбачає

інтеграцію аналітичних, цільових і інструментальних складових у єдину систему стратегічного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Узагальнення складових елементів маркетингової стратегії

Складова	Зміст	Значення для підприємства
Аналітична [1,12]	Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища	Формує інформаційну основу стратегії
Цільова [1,13]	Визначення довгострокових маркетингових цілей	Задає напрям розвитку
Сегментація та позиціонування [2,6]	Вибір цільових ринків і формування ринкової позиції	Забезпечує орієнтацію на споживача
Конкурентна [4,13]	Визначення способу конкурентної поведінки	Створює конкурентні переваги
Інструментальна [2,6]	Реалізація через комплекс маркетингу	Забезпечує практичне впровадження
Ресурсна [4,14]	Планування та розподіл ресурсів	Гарантує реалістичність стратегії
Контрольна [1,6]	Оцінка та коригування результатів	Підвищує ефективність і гнучкість

Джерело: складено автором на основі [1,2,4,6,12-14]

Особливого значення у структурі маркетингової стратегії набуває саме аналітична складова, яка включає в себе аналіз макро- і мікросередовища, оскільки вона формує інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Макросередовище охоплює фактори, які підприємство не може безпосередньо контролювати, однак повинно враховувати у стратегічному плануванні. До них належать економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.

Одним із найбільш систематизованих інструментів оцінки макросередовища є PESTEL-аналіз. Він дозволяє структуровано оцінити зовнішні тенденції та їхній вплив на діяльність підприємства [15].

PESTEL включає шість груп факторів:

- Political – державна політика, регуляторні обмеження, податкове навантаження;
- Economic – інфляція, рівень доходів населення, валютні коливання;
- Social – демографічні тенденції, зміна споживчих уподобань;
- Technological – інновації, автоматизація, цифровізація;
- Environmental – екологічні вимоги, сталий розвиток;
- Legal – законодавчі норми, стандарти якості, ліцензування.

PESTEL-аналіз дозволяє виявити довгострокові тренди, які можуть створювати як стратегічні можливості, так і загрози. Його результати часто використовуються як основа для формування сценаріїв розвитку ринку.

Для глибшого дослідження макросередовища застосовується сценарний підхід, який передбачає моделювання можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища [14]. Сценарний аналіз дозволяє оцінити стійкість маркетингової стратегії в умовах невизначеності.

Мікросередовище охоплює фактори безпосереднього ринкового оточення підприємства: споживачів, конкурентів, постачальників, посередників та контактні аудиторії.

Класичним інструментом аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил М. Портера [4]

Вона дозволяє оцінити:

1. Інтенсивність конкуренції між існуючими учасниками ринку;
2. Загрозу появи нових конкурентів;
3. Загрозу товарів-замінників;
4. Силу впливу постачальників;
5. Силу впливу покупців.

Застосування цієї моделі допомагає визначити привабливість галузі та сформуванню конкурентну стратегію.

Більш детальний аналіз конкурентів передбачає дослідження їх ринкових позицій, стратегій, частки ринку, цінової політики та маркетингових комунікацій [13].

У практиці застосовуються методи конкурентного бенчмаркінгу, що дозволяють порівняти показники підприємства з лідерами галузі.

Дослідження поведінки споживачів є основою маркетингової стратегії. Використовуються методи опитування, фокус-групи, аналіз споживчих даних та сегментаційні моделі [3].

Особливу роль відіграють інструменти цифрової аналітики, які дозволяють оцінити поведінку клієнтів у режимі реального часу.

SWOT-аналіз є універсальним методом узагальнення результатів дослідження макро- та мікросередовища. Він дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози [16] рис. 1.2).

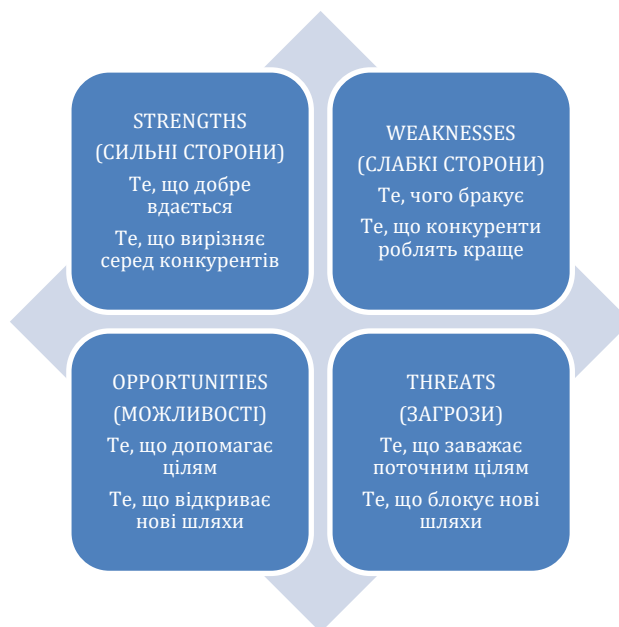


Рис. 1.2 – Структура SWOT-аналізу підприємства

Перевагою SWOT є можливість інтеграції різних джерел інформації та формування стратегічних альтернатив на основі їх зіставлення.

На основі проведеного аналізу підприємство формує рішення щодо вибору цільових сегментів. Сегментація здійснюється за демографічними, поведінковими або психографічними критеріями [2]. Позиціонування визначає спосіб сприйняття товару споживачем та формує його конкурентну унікальність [17].

Практична реалізація маркетингової стратегії підприємства відбувається через застосування комплексу маркетингу (маркетингового міксу), який є інструментальною основою перетворення стратегічних намірів у конкретні управлінські дії. Маркетинговий мікс традиційно включає набір взаємопов'язаних елементів, що визначають, як підприємство пропонуватиме свою продукцію ринку для досягнення поставлених цілей.

Інструментальна реалізація маркетингової стратегії через маркетинговий мікс (4P) є основою успішної ринкової поведінки підприємства. Товарна,

цінова, збутова та комунікаційна політики формують практичний каркас реалізації стратегічних рішень [18].

Комплекс маркетингу (4P) складається з чотирьох основних політик:

1. Товарна політика (Product)

Товарна стратегія визначає параметри та якість асортименту продукції, що пропонується споживачам. Вона включає розробку нових продуктів, модифікацію існуючих товарів, управління життєвим циклом продукції, стандартизацію якості та брендинг [19].

Основні завдання товарної політики полягають у тому, щоб забезпечити відповідність товарних пропозицій потребам цільових сегментів, створити унікальні риси продуктів, що сприяють їх відмінності від пропозицій конкурентів, та підтримувати оптимальний рівень якості і асортименту. У контексті бренд-орієнтованих стратегій цей елемент забезпечує формування впізнаваності та цінності продукту в очах споживачів.

2. Цінова політика (Price)

Цінова стратегія визначає підходи до встановлення цін на продукцію підприємства. Основна мета — досягнення балансу між оптимальним рівнем продажної ціни, ринковим попитом і конкурентним середовищем. Ціна є не лише джерелом прибутку, а й потужним інструментом позиціонування товару [20].

Основні аспекти цінової політики включають:

- вибір методу ціноутворення (витратний, орієнтований на попит чи на конкурентів);
- встановлення знижок та надбавок;
- застосування диференційованого ціноутворення для різних сегментів;
- використання психологічних цінових прийомів (наприклад, ціни «.99», акції, ціни «пакет-пропозиції»).

Цінові рішення повинні бути стратегічно узгоджені з позиціонуванням і фінансовими цілями підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і прибутковість.

3. Збутова політика (Place / Distribution)

Збутова стратегія визначає способи доведення товару від виробника до кінцевого споживача. Вона включає вибір каналів розподілу, організацію логістичних процесів, управління запасами та співпрацю з торговими партнерами [21].

Сучасна збутова політика передбачає:

- оптимізацію логістичних ланцюгів (скорочення часу доставки, зниження транспортних витрат);
- вибір каналів розподілу (прямі продажі, оптова/роздрібна мережа, дистрибуція через партнерів, e-commerce);
- інтеграцію онлайн-та офлайн-каналів (омніканальність);
- управління торговельними точками та складськими операціями.

Ефективний розподіл забезпечує доступність товару для споживачів у потрібний час і місці та сприяє збільшенню обсягів продажу.

4. Комунікаційна політика (Promotion)

Комунікаційна стратегія спрямована на формування ефективної взаємодії підприємства з цільовою аудиторією, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання попиту на продукцію. Маркетингові комунікації охоплюють рекламу, PR (зв'язки з громадськістю), стимули збуту та персональний продаж [22].

Сучасний підхід до комунікаційної політики також включає цифрові маркетингові інструменти:

- SMM (Social Media Marketing) – просування у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok);
- SEO та контент-маркетинг – оптимізація сайтів для пошуку та створення корисного контенту;
- email-маркетинг і автоматизація – персоналізовані кампанії для підтримки лояльності;
- influencer marketing – співпраця з лідерами думок [23].

Такий підхід дозволяє ефективно охоплювати цільову аудиторію, вимірювати результати комунікацій та адаптувати стратегії у реальному часі.

У сучасних ринкових умовах значну роль відіграє управління клієнтським досвідом (СЕМ або CX). Це комплекс заходів, спрямованих на створення позитивного, узгодженого та диференційованого досвіду на кожному етапі взаємодії зі споживачем [24].

Основні цілі управління клієнтським досвідом:

- підвищення задоволеності та лояльності;
- зниження відтоку клієнтів;
- удосконалення сервісу на всіх точках контакту.

Ефективне управління CX поєднує цифрові дані (аналітика поведінки клієнтів), автоматизацію взаємодії та персоналізацію пропозицій, що дозволяє створювати довгострокові взаємовідносини зі споживачами та покращувати стратегічні результати компанії.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії є завершальним і водночас безперервним етапом стратегічного маркетингового управління. Воно спрямоване на визначення ступеня досягнення поставлених цілей, результативності використання ресурсів та відповідності обраної стратегії умовам зовнішнього середовища. У науковій літературі підкреслюється, що система контролю маркетингової діяльності повинна поєднувати фінансові та нефінансові індикатори, забезпечуючи комплексну оцінку як короткострокових результатів, так і довгострокової конкурентоспроможності підприємства [25].

Фінансові індикатори дозволяють оцінити безпосередній економічний результат реалізації маркетингової стратегії.

Обсяг реалізації продукції є базовим показником результативності маркетингових заходів. Він відображає рівень ринкового попиту та ефективність збутової і комунікаційної політики підприємства. Зростання обсягів продажу свідчить про відповідність товарної пропозиції потребам цільового ринку та адекватність обраної стратегії позиціонування [2].

Водночас сам по собі показник обсягу продажу не дає повного уявлення про ефективність, оскільки не враховує витрати на маркетинг та прибутковість операцій.

Частка ринку відображає позиції підприємства порівняно з конкурентами та є індикатором стратегічної сили бренду. Вона визначається як співвідношення обсягу продажу підприємства до загального обсягу продажу в галузі. Збільшення частки ринку свідчить про посилення конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій [4].

У стратегічному аспекті цей показник дозволяє оцінити довгострокову ефективність маркетингової стратегії та її вплив на галузеву структуру.

ROMI – це показник рентабельності маркетингових інвестицій, який визначає співвідношення прибутку, отриманого завдяки маркетинговим заходам, до витрат на їх реалізацію. Він розраховується за формулою [26]:

$$ROMI = \frac{\text{Додатковий прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \quad (1.1)$$

ROMI дозволяє оцінити економічну доцільність конкретних маркетингових кампаній і є важливим інструментом обґрунтування бюджетних рішень.

Окрім фінансових результатів, у сучасному маркетингу значну увагу приділяють нефінансовим показникам, що характеризують поведінкові та емоційні аспекти взаємодії зі споживачами.

Net Promoter Score (NPS) – це індикатор рівня лояльності клієнтів, який базується на відповіді на запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію іншим?». Показник визначається як різниця між часткою «промоутерів» і «критиків». Методика була запропонована Ф. Райхельдом як інструмент вимірювання клієнтської прихильності [27].

Високий рівень NPS свідчить про позитивний клієнтський досвід і потенціал довгострокового зростання компанії.

Коефіцієнт конверсії визначає частку споживачів, які здійснили цільову дію (покупку, підписку, реєстрацію) від загальної кількості відвідувачів або потенційних клієнтів. Цей показник є особливо важливим у цифровому маркетингу, оскільки дозволяє оцінити ефективність рекламних кампаній, веб-сайту та каналів комунікації [28].

Аналіз конверсій сприяє оптимізації маркетингових інструментів і підвищенню ефективності використання бюджету.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії повинно здійснюватися системно та безперервно. У науковій літературі виділяють три рівні контролю [1]:

1. Контроль річних планів – оцінка досягнення поточних цілей.
2. Контроль прибутковості – аналіз ефективності окремих продуктів, сегментів і каналів.
3. Стратегічний контроль – оцінка відповідності маркетингової стратегії змінам зовнішнього середовища.

У цьому контексті доцільним є застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка інтегрує фінансові та нефінансові критерії оцінки [29] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Управлінське значення
Обсяг продажу (Sales Volume)	$Q = \sum P_i \times q_i$ або $Q =$ кількість реалізованої продукції	Відображає загальний обсяг реалізованої продукції у натуральному або вартісному вираженні	Характеризує рівень попиту та результативність маркетингових заходів
Темп зростання продажу	$T = (Q_{\text{пот}} - Q_{\text{баз}}) / Q_{\text{баз}} \times 100\%$	Визначає динаміку зміни обсягу продажу у часі	Дозволяє оцінити ефективність стратегії розвитку
Частка ринку (Market Share)	$MS = \text{Обсяг продажу підприємства} / \text{Загальний обсяг ринку} \times 100\%$	Відображає позицію підприємства відносно конкурентів	Дає можливість оцінити конкурентоспроможність

Продовження табл. 1.3

ROMI (Return on Marketing Investment)	$ROMI = (\text{Додатковий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100\%$	Визначає рентабельність маркетингових інвестицій	Обґрунтовує доцільність маркетингових витрат
Маржинальний прибуток від маркетингової кампанії	$MP = \text{Дохід} - \text{Змінні витрати}$	Показує внесок маркетингової кампанії у покриття постійних витрат і формування прибутку	Дає змогу оцінити ефективність конкретних заходів
Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate)	$CR = \text{Кількість цільових дій} / \text{Кількість відвідувачів} \times 100\%$	Частка користувачів, які здійснили бажану дію	Визначає ефективність комунікацій та цифрових каналів
Вартість залучення клієнта (CAC)	$CAC = \text{Загальні витрати на маркетинг і продаж} / \text{Кількість нових клієнтів}$	Показує, скільки коштує залучення одного клієнта	Допомагає оптимізувати маркетинговий бюджет
Показник лояльності (NPS)	$NPS = \% \text{Промоутерів} - \% \text{Критиків}$	Відображає рівень готовності клієнтів рекомендувати компанію	Оцінює довгострокову клієнтську прихильність
Рентабельність продажу (ROS)	$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації} \times 100\%$	Визначає частку прибутку в кожній гривні доходу	Характеризує загальну ефективність маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [2,4,26-29].

Наведена система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства. Фінансові індикатори (обсяг продажу, частка ринку, ROMI, рентабельність) характеризують економічний результат реалізації стратегії, тоді як нефінансові показники (NPS, коефіцієнт конверсії, CAC) відображають якість взаємодії з клієнтами та потенціал довгострокового розвитку. Застосування зазначених показників у системі стратегічного контролю забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів і дозволяє коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін ринкового середовища.

Таким чином, маркетингова стратегія підприємства є системою взаємопов'язаних елементів, що охоплюють аналітичне обґрунтування, визначення цілей, вибір ринкових пріоритетів, формування конкурентних переваг і розробку комплексу маркетингових заходів. Її ефективність залежить

від узгодженості всіх складових та їх інтеграції в загальну систему стратегічного управління підприємством.

1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії.

Розробка маркетингової стратегії є складним управлінським процесом, що передбачає системне поєднання аналітичних, конкурентних, ресурсних та процесних підходів. У науковій літературі підкреслюється, що ефективна стратегія повинна базуватися як на аналізі зовнішнього середовища, так і на внутрішньому потенціалі підприємства [30].

1. Аналітичний підхід

Аналітичний підхід передбачає формування маркетингової стратегії на основі комплексного стратегічного аналізу. Його методичною базою є інструменти оцінювання макро- та мікросередовища підприємства.

PEST-аналіз дозволяє дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства [31].

SWOT-аналіз забезпечує узгодження внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами [16].

Аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє оцінити інтенсивність галузевої конкуренції та визначити стратегічну позицію підприємства [32].

Аналітичний підхід забезпечує інформаційну основу для вибору стратегічних альтернатив та мінімізує ризики стратегічних помилок.

2. Конкурентний підхід

Конкурентний підхід базується на концепції формування та підтримання конкурентних переваг. Згідно з М. Портером, підприємство може досягти стійкої конкурентної позиції через стратегії лідерства за витратами, диференціації або фокусування [32].

Позиціонування продукції є ключовим елементом цього підходу. Воно передбачає формування чіткої ринкової позиції у свідомості [17].

Конкурентний підхід орієнтує підприємство на активне управління брендом, асортиментом і ціноутворенням з метою посилення ринкової диференціації.

3. Ресурсний підхід

Ресурсний підхід (Resource-Based View) акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства як джерелі конкурентних переваг. Відповідно до цього підходу, стратегія повинна базуватися на унікальних ресурсах та компетенціях, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними [33].

У маркетинговому контексті такими ресурсами можуть бути бренд, дистрибуційна мережа, клієнтська база, репутація, інноваційні технології. Ресурсний підхід забезпечує довгострокову стратегічну стійкість підприємства.

4. Портфельний підхід

Портфельний підхід використовується для управління товарними групами або стратегічними бізнес-одинацями. Його мета – забезпечити оптимальний розподіл ресурсів між напрямками діяльності.

Матриця BCG дозволяє класифікувати продукти залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку [34].

Матриця Ансоффа визначає стратегічні альтернативи розвитку підприємства: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію [35].

Портфельний підхід дозволяє збалансувати ризики та забезпечити довгострокову прибутковість.

5. Процесний підхід

Процесний підхід розглядає формування маркетингової стратегії як послідовність етапів: аналіз, планування, реалізація, контроль. Такий підхід забезпечує системність управління та передбачає постійний стратегічний контроль [1].

6. Ціннісно-орієнтований підхід

Сучасні дослідження підкреслюють важливість створення цінності для споживача як основи маркетингової стратегії [36].

Концепція управління клієнтським досвідом передбачає інтеграцію всіх точок контакту зі споживачем у єдину систему створення позитивного досвіду [24].

Порівняння методичних підходів до розробки маркетингової стратегії представлено в табл. 1.4

Таблиця 1.4 – Порівняння методичних підходів до розробки маркетингової стратегії

Підхід	Основний акцент	Ключові інструменти	Переваги	Обмеження
Аналітичний	Аналіз середовища	PEST, SWOT, 5 сил Портера	Обґрунтованість рішень	Залежність від якості інформації
Конкурентний	Формування конкурентних переваг	Стратегії Портера, позиціонування	Посилення ринкової позиції	Висока конкуренція може знижувати ефективність
Ресурсний	Внутрішній потенціал	VRIO-аналіз	Довгострокова стійкість	Можлива недооцінка зовнішніх факторів
Портфельний	Баланс продуктів	BCG, Ансофф	Раціональний розподіл ресурсів	Спрощеність класифікації
Процесний	Послідовність управління	Аналіз планування – контроль –	Системність	Формалізація процесу
Ціннісно-орієнтований	Створення споживчої цінності	CX, персоналізація	Лояльність клієнтів	Високі витрати на аналітику

Таким чином, методичні підходи до розробки маркетингової стратегії формують багатовимірну систему стратегічного управління. Їх комплексне застосування дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін середовища, сформувати стійкі конкурентні переваги та досягти довгострокового зростання.

Найбільш ефективною є інтегрована модель, що поєднує аналітичну глибину, конкурентну орієнтацію, ресурсну базу та ціннісну спрямованість.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства, визначено її сутність, функції, складові елементи та методичні підходи до розробки.

У ході аналізу наукових підходів встановлено, що маркетингова стратегія розглядається як довгострокова програма ринкової діяльності підприємства, спрямована на досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку. Узагальнення позицій зарубіжних і вітчизняних науковців дозволило визначити маркетингову стратегію як інтегровану систему стратегічних рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування продукції та формування ефективного комплексу маркетингу.

Маркетингова стратегія виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством: забезпечує ринкову орієнтацію діяльності, визначає довгострокові цілі розвитку, сприяє раціональному розподілу ресурсів, формує конкурентні переваги та координує маркетингові заходи. Таким чином, вона є ключовим інструментом стратегічного управління, який поєднує ринкову аналітику з практичною реалізацією управлінських рішень.

Інструментальна реалізація маркетингової стратегії здійснюється через комплекс маркетингу (4P), який охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики. У сучасних умовах традиційний маркетинговий мікс доповнюється цифровими інструментами, маркетинговою аналітикою та системами управління клієнтським досвідом, що значно розширює можливості стратегічного впливу підприємства на ринок.

Розглянуто методичні підходи до розробки маркетингової стратегії, зокрема аналітичний, конкурентний, ресурсний, портфельний, процесний та ціннісно-орієнтований. Встановлено, що кожен із підходів має власну сферу застосування та інструментарій, однак найбільш ефективним є їх комплексне поєднання.

Окрему увагу приділено питанням оцінювання ефективності маркетингової стратегії. Результативність повинна оцінюватися за допомогою

комплексу фінансових та нефінансових показників, зокрема обсягу продажу, частки ринку, рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), коефіцієнтів конверсії, показників лояльності (NPS). Систематичний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати її адаптацію до змін ринкового середовища.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що маркетингова стратегія є системоутворюючим елементом стратегічного управління підприємством. Її розробка повинна базуватися на комплексному аналізі середовища, оцінці внутрішнього потенціалу, виборі конкурентних переваг та застосуванні сучасних маркетингових інструментів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика маркетингової діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод».

ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» є одним із найстаріших та найвідоміших виробників коньячної продукції в Україні. Підприємство веде свою історію з кінця ХІХ століття, коли бренд «Шустов» набув популярності на території Російської імперії та Європи (рис.2.1) [37]. Сьогодні завод функціонує у формі приватного акціонерного товариства й входить до числа ключових гравців українського ринку алкогольних напоїв. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв, що забезпечує повний цикл виробництва коньяку [38].

Підприємство розташоване в місті Одеса за адресою вул. Мельницька, 13. Виробничі потужності заводу включають один із найбільших в Європі дистиляційних цехів, що дозволяє здійснювати масштабне виробництво коньячних спиртів високої якості. Значною конкурентною перевагою заводу є власні виноградники загальною площею близько 1 000 гектарів, що забезпечує стабільну сировинну базу та контроль за якістю винограду на всіх етапах його вирощування.

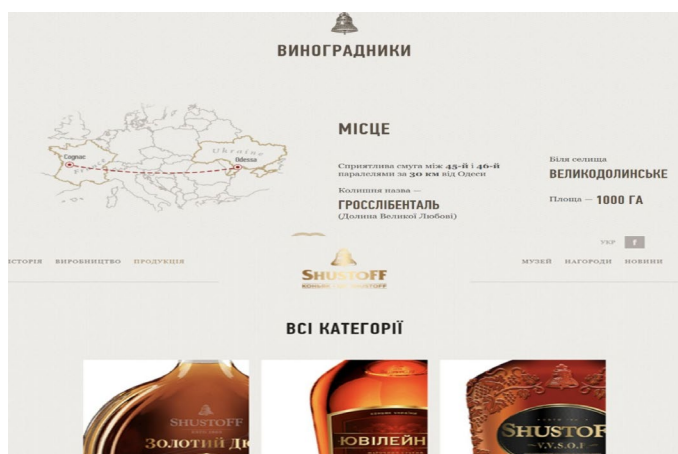


Рис.2.1 – Сайт ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов»

Однією з ключових ознак підприємства є виробництво коньяків за класичною французькою технологією з витримкою у дубових бочках. Завод має великий парк дубової тари, що налічує понад 15 тисяч бочок, у яких відбувається тривала витримка коньячних спиртів. Саме цей етап формує смакові та ароматичні властивості кінцевого продукту та забезпечує його відповідність міжнародним стандартам [39].

Основні напрямки діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» охоплюють повний виробничий цикл: вирощування винограду, ферментацію, дистиляцію, витримку спиртів, купажування та розлив готової продукції. Крім внутрішнього ринку, підприємство активно розвиває експортні поставки своєї продукції, завдяки чому бренд «Шустов» представлений на ряді зарубіжних ринків.

Асортимент продукції охоплює широкий спектр коньяків різних категорій – від ординарних до марочних та колекційних. Найбільш відомими є лінійки коньяків під брендом «Shustoff» з класифікацією за витримкою (VS, V.S.O.P., V.V.S.O.P., X.O). Крім основної продукції, завод виготовляє й інші торгові марки, серед яких «Золотий Дюк», «Одеса», «Десна», «Чайка», «Аркадія» та «Ювілейний» [39]. Така широка продуктова лінійка дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку та формувати стабільний споживчий попит (табл. 2.1) [40].

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Лінійка	Продукти	Коментарі / особливості
Collection (Колекційні)	“Odessa”, “Kyiv”, “Ukraine”, “Golden Duke”	Витримані спирти 10–27 років.
Vintage (Марочні)	“Chaika” (Чайка), “Arkadiia” (Аркадія), “Jubilee” (Ювілейний)	Спирти з витримкою 8–15 років.
Shustoff (Класичні)	“3 Stars” (3 зірочки), “4 Stars”, “5 Stars”	Молоді спирти (3–5 років).
Old History	Old History 3★, 4★, 5★, VVSOP	За старим рецептом 1959 року; 5★ – спирти > 30 років.

Продовження табл. 2.1

Grand Royal	Le Grand Royal VS, VSOP, VVSOP, Grand Royal XO, Le Grand Roi XO	Преміальна лінійка; спирти старші за 10 років, дуб угорський.
Grand Prix Paris	(спеціальний коньяк)	Містить спирти 20-річної витримки – присвячений 110-річчю Гран-прі в Парижі.
Shustoff 150	Shustoff 150	Ювілейне видання до 150-річчя заводу; спирти, які використовуються для марочних коньяків 8–15 років.
Chocolatier	Chocolate & Cherry, Chocolate & Coffee, Chocolate & Vanilla	Дижестиви – коньяк + шоколад + натуральні екстракти; 30% алкоголю.
Ordinary (Ординарні)	Cognac 3★, “Desna” 3★ / 4★	Класичні, базові коньяки –спирти 3–5 років.

Основною метою діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» є виробництво високоякісної коньячної продукції, що відповідає міжнародним стандартам, забезпечення стабільної присутності на національному та міжнародному ринках алкогольних напоїв, задоволення потреб споживачів у продукції преміального та масового сегментів, а також отримання прибутку шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та збереження традицій коньячного виробництва. Розглянемо фінансові результати підприємства, які наведені нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» [40]

	2025 (3 квартали)	2024	2023	2022	2021
Дохід, грн	899 204 000	1 559 724 000	1 166 602 000	949 945 000	546 456 000
Чистий прибуток, грн	-4 517 000	11 541 000	-6 658 000	-44 434 000	8 969 000
Активи	1 192 599 000	1 566 155 000	989 587 000	1 017 303 000	740 588 000
Зобов'язання	762 739 000	1 138 186 000	575 267 000	619 181 000	546 539 000
Кількість працівників	339	407	345	300	—

Джерело: Опендатабот

За період 2021–2025 рр. ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» демонструє нестабільну динаміку розвитку: значне зростання доходів у 2023–2024 році, спад чистого прибутку за перші 3 квартали 2025; відновлення прибутковості після кризового 2022 року; розширення активів та персоналу;

збільшення середньої заробітної плати; поступове збільшення виробничих та фінансових можливостей.

Єдиним ризиковим аспектом є зростання зобов'язань, проте воно супроводжується збільшенням активів, що компенсує навантаження на підприємство.

Проаналізуємо більш детально чистий прибуток ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» (рис. 2.2)

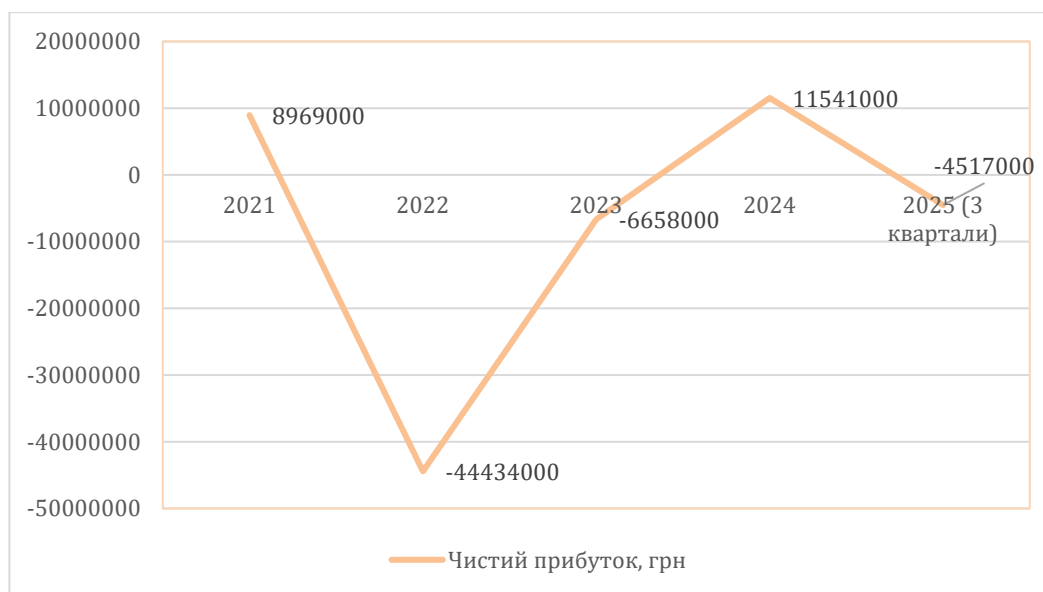


Рис. 2.2 – Зміна чистого прибутку з 2021 року по 2025 (3 квартали) рік, грн.

Джерело: складено автором на основі [40]

Аналіз динаміки чистого прибутку ОКЗ за 2021–2025 рр. (3 квартали 2025 року) свідчить про нестабільність фінансових результатів підприємства та значну залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів господарювання.

У 2021 році підприємство отримало позитивний фінансовий результат у розмірі 8 969 000 грн, що свідчить про ефективну діяльність та здатність формувати прибуток у відносно стабільних умовах функціонування.

У 2022 році відбулося різке погіршення фінансових результатів – зафіксовано збиток у розмірі – 44 434 000 грн. Така негативна динаміка може бути пов'язана з початком повномасштабного вторгнення, кризовими явищами в економіці, зниженням платоспроможного попиту, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат та іншими зовнішніми дестабілізуючими

чинниками. Зниження становило понад 53 млн грн порівняно з попереднім роком, що є критичним спадом фінансової результативності.

У 2023 році спостерігається суттєве скорочення збитків до – 6 658 000 грн, що свідчить про поступове відновлення діяльності та адаптацію підприємства до нових умов господарювання. Хоча підприємство ще залишалося збитковим, масштаб негативного результату зменшився більш ніж у 6 разів порівняно з 2022 роком.

У 2024 році ОКЗ досяг позитивного фінансового результату – 11 541 000 грн чистого прибутку, що є найкращим показником за досліджуваний період. Це свідчить про відновлення платоспроможності, підвищення ефективності управління витратами, можливо – оптимізацію виробничих процесів або реалізацію результативної маркетингової стратегії.

Водночас у 2025 році (за результатами 3 кварталів) знову зафіксовано збиток у розмірі – 4 517 000 грн. Оскільки показник є неповним (лише за 9 місяців), остаточний фінансовий результат року може змінитися. Проте наявна тенденція свідчить про певне зниження фінансової стійкості та можливе зростання витрат або скорочення доходів.

Таким чином, фінансові результати ОКЗ за досліджуваний період характеризуються високою волатильністю. Підприємство продемонструвало здатність до відновлення після значних збитків, проте нестійкість прибутковості свідчить про необхідність удосконалення системи стратегічного та маркетингового управління, підвищення ефективності витрат та посилення контролю за фінансовими результатами.

Політика просування продукції Одеського коньячного заводу «Шустов» спрямована на формування стійкого іміджу бренду преміальних коньяків та підвищення впізнаваності продукції на національному й міжнародному ринках. Основою комунікаційної стратегії є поєднання традиційної брендової спадщини з сучасними маркетинговими інструментами. Важливим елементом просування є акцент на історичній цінності бренду «Shustoff», використання легенди роду Шустових та спадкоємності класичних технологій коньячного виробництва.

Підприємство активно застосовує емоційний брендинг, підкреслюючи преміальність, автентичність та майстерність купажистів. Для стимулювання продажів ОКЗ використовує комплекс заходів: участь у дегустаціях, фестивалях та виставках алкогольної продукції; розвиток корпоративних екскурсій на базі музею коньяку «Шустов»; співпрацю з ресторанами та торговельними мережами. Значну роль відіграє digital-маркетинг: офіційний сайт, присутність у соціальних мережах, партнерські матеріали, відеоконтент та таргетована реклама.

2.2 Аналіз маркетингового середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод».

У 2025 році ціни на алкогольну продукцію збільшились. Серед причин експерти називають державну політику, ринкові тенденції, дешевий імпорتنний сегмент. Восени 2024-го вперше за шість років зросли мінімальні роздрібні ціни.

Алкогольний ринок України у 2025 році перебував у фазі активних змін. Держава переглядає мінімальні роздрібні ціни, винороби борються з економічними та кліматичними викликами, а на полицях магазинів з'являється дедалі більше дешевого імпорту [41].

Дані Держстату підтверджують тенденцію: у січні–липні 2025 року ціни на вина зросли на 6%, тоді як горілка подорожчала лише на 3%. У 2024 році вина піднялися в ціні на 4,5%, а горілка навіть подешевшала на 1,5%.

Є мережі, які вже збільшують долю вин України в загальній кількості вин, проводять безкоштовні презентації вин України, фестивалі, дегустації тощо. Фіксується значне подорожчання алкогольних напоїв 2025 року: пиво – +11,3 % (до 35,5 грн за 0,5 л); вино – +7,8 % (до 118,6 грн за 0,7 л); горілка – +2,2 % (до 118,4 грн за 0,5 л) [41].

Що стосується загального стану ринку лікєро-горілочаних виробів то алкогольна індустрія стрімко відновлюється після падіння. За 7 місяців 2024-го до державного кошторису сплатили на 20% більше податків відносно цього

самого періоду у 2023-му – бюджет отримав додаткові 1,1 мільярда гривень [42]. У лютому 2025 року виторг від продажу лікєро-горілочної продукції склав 11 млрд гривень – на 1 млрд (8%) менше, ніж у січні 2025-го. Це на 5,5 млрд (33%) менше, ніж у грудні 2024 року.

Кількість виданих ліцензій за перші два місяці поточного року збільшилася на 18 435 одиницю порівняно із груднем 2024-го [42].

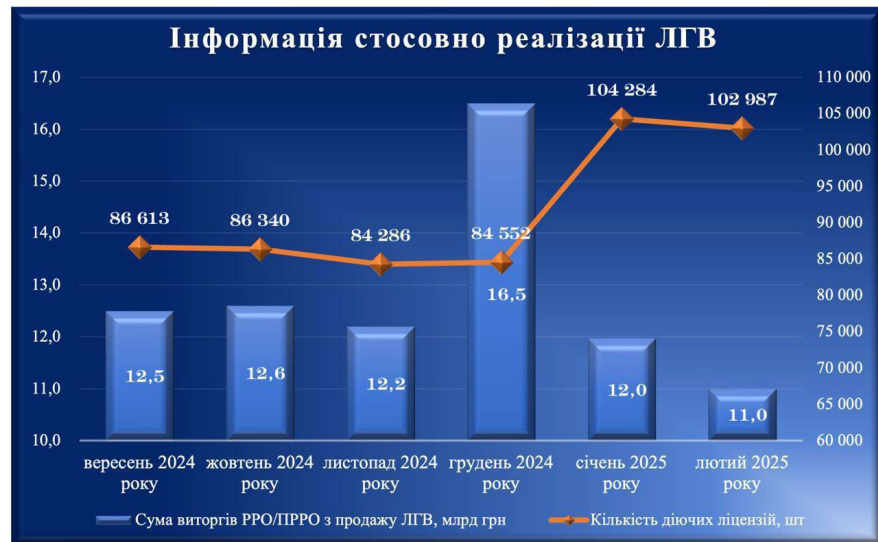


Рис. 2.3 – Обсяг реалізації ЛГВ (вересень 2024 – лютий 2025), млрд. грн.
Джерело: [42]



Рис. 2.4 – Середня сума виторгів від реалізації ЛГВ на 1 ліцензію (вересень 2024 – лютий 2025), тис. грн

Джерело: [42]

У період з вересня 2024 до лютого 2025 року спостерігається поступове падіння середнього виторгу на одну ліцензію, за винятком грудневого піку,

коли через сезонні фактори (новорічний попит) показник зріс до максимальних 195,1 тис. грн. Після цього відбувається різке падіння: у січні – до 114,8 тис. грн, а в лютому – до 106,8 тис. грн, що є найнижчим значенням за весь період.

Попит на коньячну продукцію в Україні характеризується певними тенденціями та особливостями. Після періоду спаду ринок поступово відновлюється, що свідчить про підвищення купівельної спроможності частини населення та готовність інвестувати в алкогольні напої середнього та преміального сегменту. Вітчизняні бренди коньяку займають більшість ринку: близько двох третин продажів через торговельні мережі припадає на українську продукцію, при цьому споживачі надають перевагу доступним маркам середнього цінового сегменту.

Водночас спостерігається тенденція преміалізації ринку – зростає попит на високоякісні та ексклюзивні бренди, що відповідає загальній тенденції удосконалення споживчого досвіду. Споживчий попит на коньяк залишається ціново еластичним: підвищення цін може знижувати обсяги продажів, особливо серед масового сегменту. Соціально-демографічно коньяк споживають переважно дорослі особи, здебільшого мешканці великих міст, для яких напій має святковий або статусний характер, а не є товаром щоденного споживання. Імпортна продукція, зокрема преміальна, також займає частину ринку, проте більшість споживачів продовжує віддавати перевагу вітчизняним маркам. Таким чином, ринок коньячної продукції в Україні є сегментованим і характеризується одночасним зростанням преміального попиту та високою чутливістю до цін у масовому сегменті.

На початку 2026 року завершився десятирічний перехідний період, протягом якого українські виробники коньячної продукції повинні були привести маркування своєї продукції у відповідність до міжнародних вимог щодо захисту географічних зазначень. Зазначене зобов'язання впливає з положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає поступову відмову від використання назв, що охороняються в ЄС як географічні зазначення, зокрема терміна «Cognac» [43].

Разом із тим, частина виробників не змогла своєчасно завершити процес адаптації до нових регуляторних вимог. У разі подальшого використання назви «коньяк» до таких суб'єктів господарювання можуть застосовуватися фінансові санкції за порушення законодавства у сфері охорони прав на географічні зазначення. За даними експертів, одним із ключових чинників, що ускладнив підготовку до переходу на нову назву, стала повномасштабна війна, яка спричинила суттєві економічні та організаційні труднощі для виробників [43].

Крім правових ризиків, зміна назви продукції може мати значний економічний вплив на діяльність підприємств. За оцінками представників галузі, у короткостроковій перспективі обсяги виробництва та реалізації можуть скоротитися на 25–50 %. Така динаміка пов'язується з можливим зниженням рівня впізнаваності продукції серед споживачів, а також із необхідністю спрямування оборотного капіталу на оновлення маркування, ребрендинг та проведення додаткових маркетингових заходів. У сукупності ці фактори можуть тимчасово знизити фінансову стійкість підприємств галузі та потребуватимуть адаптаційних управлінських рішень.

Макросередовище складається з елементів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Розрізняють такі основні компоненти макросередовища: політичні, економічні, природні, соціальні, технологічні [44].

PESTEL-аналіз — це стратегічний інструмент для дослідження зовнішнього бізнес-середовища. Він аналізує вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів на компанію, а розширена версія PESTLE також включає юридичні (L) та екологічні (E) аспекти. Цей аналіз допомагає зрозуміти, як зовнішні умови впливають на діяльність, і прогнозувати майбутні тенденції, що допомагає приймати стратегічні рішення [45].

Розглянемо основні групи факторів макросередовища, що впливають на діяльність ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

- 1) Політичні фактори:

- державне регулювання виробництва та обігу спирту;
- політика щодо боротьби з тіньовим ринком алкоголю;
- міжнародна торгова політика та регулювання імпорту коньячних спиртів;

- збільшення інтенсивності військових дій та політична нестабільність;

2) Економічні фактори:

- падіння купівельної спроможності населення та рівня доходів;
- зростання вартості винограду та коньячних спиртів;
- девальвація гривні та залежність від імпортних компонентів;
- підвищення конкуренції з імпортованим бренді та коньяками;
- зниження рентабельності виноградарства;

3) Соціально-культурні фактори:

- традиції споживання коньяку в Україні;
- сприйняття коньяку як більш «статусного» напою;
- зміна споживчих звичок молодого покоління в бік віскі, рому, коктейлів, пива та сидрових продуктів;

- підвищення інтересу до «натуральних» та «локальних» продуктів;
- ставлення суспільства до культури пиття;
- зміна соціальних сценаріїв використання коньяку;

4) Технологічні фактори

- Удосконалення технологій вирощування винограду та агротехнологій;

- Інновації в пакуванні та дизайні пляшок;
- Технології відстеження походження та автентичності продукту;
- Розвиток онлайн-каналів та digital-маркетингу;

5) Правові фактори:

- акцизне регулювання та система оподаткування алкоголю;
- законодавство щодо реклами алкоголю;

- посилення вимог до маркування та сертифікації алкогольних напоїв;
 - посилення контролю за походженням сировини та визначення географічних найменувань;
 - гармонізація стандартів з ЄС;
- 6) Екологічні фактори:
- зміни клімату та вплив на врожайність винограду;
 - використання екологічного пакування;
 - посилення тенденцій до екологічності агровиробництва;

Для більш детального аналізу всіх факторів макросередовища, була побудована табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – PESTEL-аналіз ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Опис фактора	Вплив фактора на підприємство	Вірогідність змін (Експертна оцінка)			Середня вірогідність зміни фактора	Характер впливу фактора	Відносний (стандартизований) вплив фактора
		1	2	3			
Політичні фактори							
Державне регулювання виробництва та обігу спирту	3	4	4	5	4,33	-1	-0,058
Політика щодо боротьби з тіньовим ринком алкоголю	3	4	4	3	3,67	1	0,049
Міжнародна торгова політика та регулювання імпорту коньячних спиртів	2	3	4	3	3,33	-1	-0,03
Збільшення інтенсивності військових дій та політична нестабільність	3	5	5	5	5	-1	-0,067
Економічні фактори							
Падіння купівельної спроможності населення та рівня доходів	3	5	5	4	4,67	-1	-0,062
Зростання вартості винограду та коньячних спиртів	3	5	4	4	4,33	-1	-0,058
Девальвація гривні та залежність від імпортних компонентів	3	4	5	4	4,33	-1	-0,058

Продовження табл. 2.3

Акцизне регулювання та система оподаткування алкоголю	3	4	5	4	4,33	-1	-0,058
Законодавство щодо реклами алкоголю	2	3	3	3	3	-1	-0,027
Посилення вимог до маркування та сертифікації алкогольних напоїв	2	3	3	3	3	1	0,027
Посилення контролю за походженням сировини та визначення географічних найменувань	2	3	4	3	3,33	1	0,03
Посилення контролю за використанням географічних зазначень та перехід на назву «брендів»	5	5	5	4	4,67	-1	-0,072
РАЗОМ:	70	x	x	x	x	x	x

Проведений PESTEL-аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства свідчить про високий рівень турбулентності макросередовища та домінування факторів із негативним характером впливу. Сукупна оцінка демонструє, що найбільш вагомими за стандартизованим впливом є політико-правові та економічні чинники, що формують основні стратегічні ризики для підприємства.

Серед політичних факторів найбільш критичним визначено зростання інтенсивності військових дій та політичну нестабільність ($-0,067$), що безпосередньо впливають на виробничу безпеку, логістику, інвестиційну активність та загальну прогнозованість ринку. Високий рівень впливу також мають державне регулювання виробництва та обігу спирту ($-0,058$) і міжнародна торгова політика ($-0,030$), що визначають умови доступу до сировини та зовнішніх ринків. Водночас політика боротьби з тіньовим ринком алкоголю ($+0,049$) є позитивним фактором, оскільки сприяє формуванню більш прозорого конкурентного середовища.

Економічні фактори характеризуються переважно негативним впливом. Найбільшу загрозу становить падіння купівельної спроможності населення ($-0,062$), що безпосередньо знижує обсяги реалізації продукції. Значними є також ризики зростання вартості винограду та коньячних спиртів ($-0,058$), девальвації гривні ($-0,058$) та підвищення конкуренції з імпортованою продукцією ($-0,033$). Сукупність цих чинників формує тиск на собівартість та рентабельність виробництва.

Соціально-культурне середовище є більш збалансованим за структурою впливів. Позитивними чинниками виступають традиції споживання коньяку в Україні ($+0,027$), його сприйняття як статусного напою ($+0,024$), а також зростання інтересу до локальних продуктів ($+0,030$). Разом з тим, негативний вплив мають зміна споживчих звичок молодого покоління ($-0,053$) та реакція споживачів на зміну назви «коньяк» на «бренді» ($-0,062$). Останній фактор є одним із найбільш вагомих у соціальному блоці, що підтверджує стратегічну значущість правильного комунікаційного супроводу ребрендингу.

Технологічні фактори загалом мають позитивний характер впливу. Розвиток digital-маркетингу ($+0,033$), технологій відстеження автентичності продукції ($+0,030$) та удосконалення агротехнологій ($+0,027$) створюють додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення довіри споживачів.

Екологічні фактори мають змішаний характер. Найбільший ризик пов'язаний зі змінами клімату та їх впливом на врожайність винограду ($-0,058$), що може прямо впливати на обсяги виробництва та собівартість. Водночас зростання екологічних стандартів і впровадження екологічного пакування ($+0,027$) формують додаткові іміджеві та маркетингові переваги.

Правове середовище характеризується підвищеним рівнем регуляторного навантаження. Значний негативний вплив має акцизне регулювання ($-0,058$), а також посилення контролю за використанням географічних зазначень і перехід на назву «бренді» ($-0,072$), який є одним із найвагоміших факторів у всій матриці. Це свідчить про стратегічну важливість своєчасної адаптації

підприємства до нових нормативних вимог. Водночас посилення вимог до маркування та контролю походження сировини (+0,027; +0,030) може сприяти підвищенню прозорості та довіри до продукції.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що зовнішнє середовище підприємства характеризується переважанням негативних факторів, зокрема економічних та правових, які потребують формування адаптивної та ризик-орієнтованої маркетингової стратегії. Водночас наявність технологічних та соціально-культурних можливостей створює підґрунтя для стратегічного оновлення позиціонування продукції, особливо в умовах переходу до категорії «брендів».

Подальші стратегічні рішення наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу
ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Фактор	Вплив (стандарт изоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Політичні фактори				
Державне регулювання виробництва та обігу спирту	-0,058	Підвищення рівня контролю, зростання витрат на ліцензування, ускладнення виробничих процедур.	Збільшення собівартості, потреба у додаткових перевірках, ризику штрафів	Посилення юридичного супроводу, автоматизація обліку спирту, інвестиції у відповідність стандартам
Політика щодо боротьби з тіньовим ринком алкоголю	0,049	Скорочення контрафакту, зміцнення позицій легальних виробників.	Зростання довіри до офіційної продукції, розширення легального попиту.	Просування автентичності, використання QR-кодів, участь у галузевих антифальсифікаційних програмах.
Міжнародна торгова політика та регулювання імпорту коньячних спиртів	-0,03	Коливання митних ставок, залежність від іноземних постачальників.	Ризик підвищення цін на імпортні спирти, валютні коливання	Диверсифікація імпорту, укладання довгострокових контрактів, збільшення частки власних спиртів

Продовження табл. 2.4

Збільшення інтенсивності військових дій та політична нестабільність	-0,067	Порушення логістики, зниження інвестицій, виробничі ризики.	Затримки поставок, збільшення витрат, ризик пошкодження інфраструктури	Створення страхових запасів, регіональна диверсифікація складів, кризове планування
Економічні фактори				
Падіння купівельної спроможності населення та рівня доходів	-0,062	Зменшення продажів алкоголю середнього та преміального сегментів	Зниження попиту, перехід клієнтів у нижчі цінові категорії	Запуск бюджетних лінійок, акційні програми, оптимізація асортименту
Зростання вартості винограду та коньячних спиртів	-0,058	Загальне підвищення собівартості, дефіцит якісної сировини	Підвищення цін, потреба більше закуповувати наперед	Контракти з виноградарями, власні плантації, впровадження ефективних технологій
Девальвація гривні та залежність від імпорتنних компонентів	-0,058	Подорожчання тари, обладнання та імпорتنних спиртів	Ріст витрат, валютні ризики	Хеджування валютних ризиків, локалізація закупівель
Підвищення конкуренції з імпортованим бренді та коньяками	-0,033	Посилення конкуренції у середньо-преміальному сегменті	Втрата частки ринку, потреба в підвищенні якості	Ребрендинг, посилення преміум-ліній, національне позиціонування
Зниження рентабельності виноградарства	-0,03	Ризик скорочення плантацій, дефіцит сировини	Підвищення закупівельних цін, нестабільність поставок	Підтримка виноградарів, кооперація, технологічні інвестиції
Соціально-культурні фактори				
Традиції споживання коньяку в Україні	0,027	Стабільний попит у старшій аудиторії.	Зростання бази для продажів у подарунковому сегменті	Преміальні набори, лімітовані серії для свят
Сприйняття коньяку як більш “статусного” напою	0,024	Сильні позиції преміального сегменту.	Можливість підвищувати маржинальність	Розвиток іміджевих продуктів
Зміна споживчих звичок молодого покоління в бік віскі, рому, коктейлів, пива та сидру	-0,053	Втрата молодії аудиторії	Падіння продажів у довгостроковій перспективі	Молодіжний маркетинг, коктейльні лінійки на базі коньяку

Продовження табл. 2.4

Підвищення інтересу до “натуральних” та “локальних” продуктів	0,03	Зростання попиту на українські напої.	Формування конкурентної переваги	Акцент на походженні сировини, прозорість виробництва
Ставлення суспільства до культури пиття	0,027	Зростання попиту на якість, а не кількість	Перехід до преміальних стратегій	Освітні дегустації, контент про якість
Зміна соціальних сценаріїв використання коньяку	-0,03	Зниження casual-вживання.	Менша частота покупок	Розробка нових форматів споживання (гастропейрінг, коктейлі)
Реакція споживачів на зміну назви «коньяк» → «бренді»	-0,062	Тимчасове зниження довіри частини споживачів, зміна сприйняття категорії напою, необхідність інформаційно го супроводу на рівні всієї галузі	Ризик втрати частини лояльної аудиторії старшого віку; необхідність збільшення витрат на комунікації; можливе падіння обсягів реалізації у перехідний період	Розробка освітньої маркетингової кампанії («бренді – це український коньяк за новими правилами»); акцент на історії бренду та якості; використання digital-каналів для пояснення змін; стимулювання повторних покупок через програми лояльності
Технологічні фактори				
Удосконалення технологій вирощування винограду та агротехнологій	0,027	Покращення врожайності	Зниження ризиків по сировині	Інвестиції у технології вирощування
Інновації в пакуванні та дизайні пляшок	0,024	Розвиток екодизайну та преміального пакування	Краща впізнаваність і диференціація	Нові формати пляшок, еко-етикетки
Технології відстеження походження та автентичності продукту	0,03	Зменшення контрафакту	Підвищення довіри споживачів	QR-теги, цифровий паспорт продукту
Розвиток онлайн-каналів та digital-маркетингу	0,033	Розширення ринку збуту	Залучення молодшої аудиторії	SMM, таргетинг, e-commerce
Екологічні фактори				

Продовження табл. 2.4

Зміни клімату та вплив на врожайність винограду	-0,058	Нестабільність врожаю	Ризики дефіциту виноматеріалів	Інвестиції у зрошення, стійкі сорти винограду
Використання екологічного пакування	0,027	Розвиток «зелених» стандартів.	Підвищення лояльності екоспоживачів	Перехід на переробну тару.
Посилення тенденцій до екологічності агровиробництва	0,027	Зростання вимог до екостандартів	Підвищення авторитету бренду	Сертифікація, мінімізація хімії
Правові фактори				
Акцизне регулювання та система оподаткування алкоголю	-0,058	Зростання цін на алкоголь	Зниження маржі	Оптимізація витрат, преміалізація асортименту.
Законодавство щодо реклами алкоголю	-0,027	Обмежені канали просування	Падіння ефективності реклами	Перехід у digital, освітній контент
Посилення вимог до маркування та сертифікації алкогольних напоїв	0,027	Підвищення прозорості	Зростання довіри до бренду	Детальні етикетки, контроль походження
Посилення контролю за походженням сировини та визначення географічних найменувань	0,03	Захист автентичності продукту	Можливість створення локальних брендів	Використання регіональних позначень
Посилення контролю за використанням географічних зазначень та перехід на назву «бренді»	-0,072	Повна трансформація категорії продукції на національному ринку, витрати на ребрендинг, зміна маркування, посилення контролю та ризик санкцій для порушників	Необхідність зміни етикеток і торговельних марок, додаткові витрати на маркетинг, можливе тимчасове зниження впізнаваності та продажів	Проведення комплексного ребрендингу із збереженням візуальної спадковості бренду; активна комунікаційна кампанія щодо незмінності якості продукту; поетапна заміна пакування для зменшення навантаження на оборотний капітал; юридичний аудит ТМ і контрактів

Сформовані стратегічні рішення свідчать про те, що зовнішнє середовище діяльності ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» характеризується високим рівнем регуляторного та економічного навантаження при наявності окремих можливостей у соціально-культурній і технологічній площині.

Найбільш вагомий негативний вплив мають правові та політичні фактори, зокрема посилення контролю за використанням географічних зазначень і перехід до назви «бренді» ($-0,072$), а також військово-політична нестабільність ($-0,067$). Це підтверджує, що стратегічна адаптація до нормативних змін та управління ризиками функціонування в умовах нестабільності є ключовими напрямками розвитку підприємства. Відповідні рішення – комплексний ребрендинг, юридичний аудит, поетапна заміна пакування та кризове планування – мають системний характер і спрямовані на мінімізацію втрат у перехідний період.

Економічні фактори формують довгостроковий тиск на фінансову стійкість підприємства. Падіння купівельної спроможності, зростання вартості сировини та девальвація гривні ($-0,058...-0,062$) зумовлюють необхідність оптимізації витрат, диверсифікації постачання та коригування асортиментної політики. Запропоновані рішення — запуск бюджетних лінійок, локалізація закупівель, хеджування валютних ризиків, розвиток власної сировинної бази – спрямовані на збереження маржинальності та стабільності грошових потоків.

Соціально-культурні фактори мають амбівалентний характер. З одного боку, зберігаються традиції споживання та сприйняття продукту як статусного, що створює підґрунтя для розвитку преміального сегмента. З іншого боку, зміна споживчих уподобань молодого покоління та реакція на трансформацію назви продукції створюють ризик поступового звуження цільової аудиторії. Відповідно, стратегічні рішення повинні поєднувати збереження історичної спадковості бренду з оновленням форматів споживання, розвитком коктейльних лінійок та активним використанням digital-комунікацій.

Технологічні фактори формують переважно можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції у сучасні агротехнології,

інновації в пакуванні, системи відстеження автентичності та розвиток онлайн-каналів продажу дозволяють не лише знижувати ризики, а й посилювати бренд «Шустов» як сучасного та технологічного виробника. Впровадження QR-тегів і цифрового паспорта продукту є особливо актуальним в умовах боротьби з контрафактом та переходу до нової категорії «бренді».

Екологічні фактори водночас виступають джерелом ризиків і можливостей. Кліматичні зміни ($-0,058$) підвищують невизначеність щодо сировинної бази, однак зростання попиту на екологічну продукцію відкриває перспективи для формування «зеленого» іміджу бренду через екопакування, сертифікацію та сталу агровиробничу практику.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що стратегічні рішення підприємства мають бути комплексними та багатовекторними. Пріоритетними напрямками є:

- адаптація до регуляторних змін та мінімізація правових ризиків;
- диверсифікація сировинної та логістичної бази;
- активна комунікаційна підтримка ребрендингу;
- розвиток преміального сегмента поряд із доступними продуктовими лініями;
- цифровізація маркетингу та посилення автентичності продукції.

Таким чином, результати PESTEL-аналізу підтверджують необхідність переходу від реактивної моделі управління до проактивної стратегії розвитку, що передбачає гнучкість, інноваційність та орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов»» в умовах трансформації ринку алкогольної продукції України.

Маркетингове мікросередовище трактується як система факторів найближчого оточення підприємства, які безпосередньо впливають на процес виробництва, просування та збуту продукції і піддаються частковому контролю з боку компанії [46].

Проведемо оцінку мікросередовища ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов»» за допомогою моделі 5 сил Портера, яка передбачає оцінку

конкуренції в галузі, потенціалу нових учасників галузі, владу постачальників, владу споживачів та загрозу появи товарів-замінників [32].

Конкуренція в галузі.

Ринок коньяку в Україні характеризується високою конкуренцією між кількома активними виробниками, серед яких ключові позиції займають Одеський коньячний завод (ОКЗ), Shabo, Volgrad та Aznauri. Вони формують основну пропозицію у середньому та бюджетному сегментах, змагаючись за частку полиці в національних торговельних мережах.

Конкурентна боротьба зосереджена на ціновій політиці, акційності, поличному представленні та впізнаваності бренду. Значний вплив на структуру ринку мають імпортні бренди та напої коньячного типу, які підсилюють конкуренцію у нижньому ціновому сегменті.

Розглянемо основних конкурентів більш детально:

1) Shabo – один із провідних українських виробників коньяку, бренди та вин, який працює на сучасному обладнанні та має власні виноградники в Одеській області. Компанія орієнтується на середній та преміальний сегменти, роблячи акцент на якості та контролі всього виробничого циклу. Бренд активно інвестує у маркетинг, іміджеві кампанії та розвиток експорту. Завдяки цьому Shabo має високу впізнаваність і є одним з найсильніших конкурентів ОКЗ [47-49].

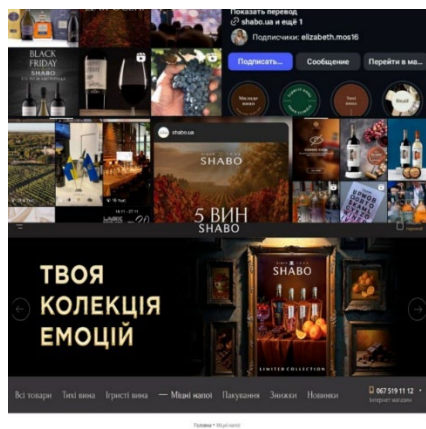


Рис.2.5 – Соціальні мережі та сайт Shabo

2) Volgrad – великий український виробник алкогольних напоїв, відомий широким асортиментом брендів та коньяків у масовому й середньому

цінових сегментах. Компанія орієнтується на доступну продукцію з стабільною якістю, що забезпечує їй широку присутність у торговельних мережах. Volgrad активно розширює дистрибуцію та нарощує частку у бюджетному сегменті. Завдяки низьким цінам і впізнаваному бренду є важливим конкурентом ОКЗ у масовому сегменті [50-52].

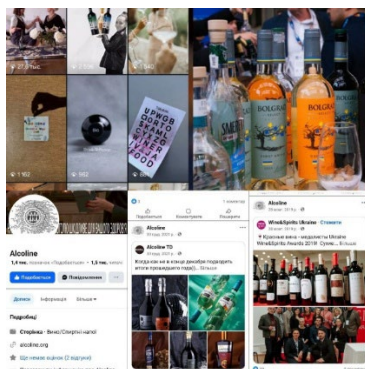


Рис.2.6 – Соціальні мережі та сайт Volgrad

3) Aznauri – популярний на українському ринку бренд бренді та напоїв коньячного типу, що спеціалізується переважно на доступному сегменті. Продукція вирізняється агресивною промоційною підтримкою в ритейлі, що забезпечує бренду широке покриття. Aznauri має середній рівень впізнаваності, але домінує серед бюджетних альтернатив. Основна конкуренція з ОКЗ зосереджена у нижньому ціновому сегменті завдяки низькій ціні та активним акціям [53-55].

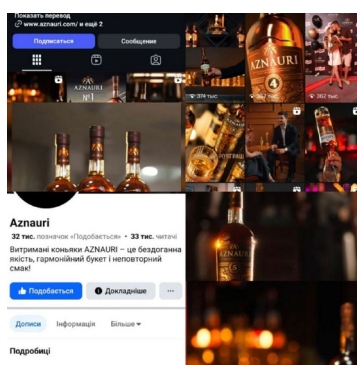


Рис.2.7 – Соціальні мережі та сайт Aznauri

Для детального аналізу, розглянемо спочатку ключові показники конкуренції на ринку (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Порівняння ринкових позицій

Параметр / Бренд	ОКЗ (Одеський коньячний завод)	Shabo	Bolgrad	Aznauri
Сегмент ринку	Масовий, середній, преміум	Середній та преміум	Масовий та середній	Масовий
Асортимент	Широкий: ординарні, витримані, преміальні коньяки + бренді	Витримані та ординарні коньяки, бренді	Ординарні бренді та коньяки	Переважно бренді
Рівень брендової впізнаваності	Дуже високий (особливо «Шустов»)	Високий	Середній	Середній
Покриття в торговельних мережах	Дуже широке, національне	Широке, стабільне	Широке	Широке (завдяки активним промо)
Якість продукції	Висока, великий досвід виробництва	Висока, сучасні технології, власні виноградники	Середня/стабільна	Середня
Ціновий рівень	Від доступного до преміального	Середній – преміальний	Доступний – середній	Доступний
Маркетинг і промоактивність	Активна, сильні брендові кампанії	Дуже активна, орієнтація на імідж	Помірна	Висока в бюджетному сегменті
Основні сильні сторони	Масштаб, бренд «Шустов», широка дистрибуція	Якість, преміум-образ, власні виноградники	Ціна, доступність, масовість	Низька ціна, агресивні акції
Основна точка конкуренції з ОКЗ	—	Преміум та середній сегмент	Масовий сегмент	Бюджетний сегмент

З таблиці видно що Shabo є найближчим прямим конкурентом ОКЗ у сегменті середніх і преміальних коньяків. Bolgrad конкурує з ОКЗ у масовому та доступному сегменті. Aznauri створює найбільший тиск у дешевому бренді-сегменті завдяки агресивній промоційній політиці.

Таким чином, ОКЗ фактично закриває всі сегменти ринку, що дозволяє йому мати конкурентні позиції проти кожного з цих виробників у своїй ціновій та продуктивній категорії.

Для повноти аналізу конкурентної позиції важливо порівняти цінову політику підприємств в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Порівняння цін на основні асортиментні позиції (грн)

Виробник	Бюджетний рівень (~3 роки витримки)	Середній рівень (~4-5 років витримки)	Преміум рівень (5+ років витримки/спеціальна серія)
ОКЗ	~ 196 за «Шустов 3 роки 0,5 л»	~ 245 за «Одеса Prestige 5 років 0,5 л»	~ 1 059 за «Шустов Одеса 20 років 0,7 л» (~0,5 л еквівалент)
Shabo	~ 196-213 за «Shabo V.S.O.P./бренді 0,5 л»	~ 251-291 за «Shabo 4-5 років 0,5 л»	~ 1 066 за «Shabo Axiom X.O. 0,5 л»
Aznauri	~ 229 за «Aznauri 4 роки 0,5 л»	~ 273 за «Aznauri 5 років 0,5 л»	~ 351 за «Aznauri 8 років 0,5 л»
Bolgrad	~ 201-252 за «Bolgrad 4 роки / 3 роки 0,5 л»	~228 за «Bolgrad VVSOP 5 зірок»	~ 228 за Bolgrad 1821 X.O»

Порівняння цін основних виробників коньяку демонструє, що Одеський коньячний завод (ОКЗ) має один із найширших цінових діапазонів, охоплюючи як бюджетний, так і преміальний сегменти. Це забезпечує йому конкурентну гнучкість та можливість працювати з різними групами споживачів.

Shabo позиціонується дорожче у середньому та особливо у преміальному сегменті, пропонуючи продукцію з акцентом на якість та бренд. Це робить його сильним конкурентом у середньо-преміальній ніші.

Aznauri стабільно займає бюджетний сегмент, пропонуючи найнижчі ціни серед конкурентів. Завдяки цьому бренд активно конкурує на масовому ринку та приваблює ціново чутливих споживачів.

Bolgrad також орієнтується на нижній та середній сегменти, пропонуючи доступні коньяки, однак його асортимент у преміум-категорії практично відсутній (за виключенням Bolgrad 1821 X.O 7 років витримки, але за ціною середнього цінового сегменту), що зменшує можливості конкуренції у верхньому сегменті.

Загалом, аналіз показує, що ОКЗ має найзбалансованішу та найповнішу присутність у всіх цінових категоріях, тоді як конкуренти частіше спеціалізуються на окремих сегментах ринку.

Потенціал нових учасників галузі.

Для ринку виробництва брендів (раніше – коньяку) в Україні характерний відносно високий рівень бар'єрів входу, що знижує ймовірність появи значної кількості нових конкурентів.

Одним із ключових бар'єрів є значні фінансові інвестиції, необхідні для створення повного виробничого циклу. Виробництво брендів потребує наявності виноградної сировини, спеціалізованого обладнання для дистиляції, витримки спиртів у дубових бочках, а також складських приміщень для тривалого зберігання продукції. Оскільки процес витримки може тривати кілька років, підприємства повинні мати достатній обсяг оборотного капіталу для фінансування діяльності до моменту отримання прибутку.

Важливим обмежувальним фактором також виступає державне регулювання алкогольної галузі. Виробництво алкогольних напоїв в Україні підлягає ліцензуванню, контролю за обігом спирту, акцизному оподаткуванню та дотриманню вимог щодо маркування і сертифікації продукції. Додатковим правовим бар'єром є посилення контролю за використанням географічних зазначень та перехід від назви «коньяк» до категорії «брендів» відповідно до зобов'язань України перед ЄС. Такі зміни підвищують вимоги до виробників і ускладнюють входження нових компаній на ринок.

Ще одним суттєвим фактором є сильні позиції існуючих брендів, які мають сформовану репутацію, розвинуті канали збуту та високу впізнаваність серед споживачів. Зокрема, продукція ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» має довгу історію на ринку, що формує високий рівень довіри до бренду. Новим компаніям складно конкурувати з такими виробниками без значних маркетингових витрат. Водночас певні можливості для появи нових учасників можуть виникати завдяки розвитку малих крафтових виробництв та локальних брендів, а також використанню сучасних каналів просування, зокрема digital-маркетингу. Однак масштаб їх впливу на галузь зазвичай обмежений і не створює значної загрози для великих підприємств.

Отже, загроза появи нових учасників на ринку бренді в Україні оцінюється як помірна або відносно низька, що пояснюється високими капітальними витратами, значним рівнем державного регулювання, необхідністю тривалої витримки продукції та наявністю сильних брендів, які вже закріпили свої позиції на ринку. Для ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» це створює певний рівень захисту від нових конкурентів, однак підприємству необхідно продовжувати інвестувати у розвиток бренду, якість продукції та маркетингові комунікації для підтримання конкурентних переваг.

Сила впливу постачальників.

Що стосується постачальників, то частина ключових поставок (особливо виноград, дубові бочки, спирти витримки) здійснюється власними силами ОКЗ; інші — через відкриті закупівлі (цукор, упаковка, госптовари) [56]. До основних посередників ОКЗ можна віднести:

- 1) Материнський холдинг / дистриб'ютор — частина дистрибуції ОКЗ йде через холдинг Global Spirits (координує виробництво та канали)[39].
- 2) Національні ритейлери / маркетплейси (ретейл-посередники) — великі онлайн-/офлайн-мережі, які реалізують продукцію ОКЗ (Rozetka, megamarket/zakaz.ua тощо). Це фактичні торгові посередники між виробником і кінцевим споживачем [57-58].
- 3) Оптові дистриб'ютори та логістичні партнери – великі/регіональні дистриб'юторські компанії й логістичні оператори.
- 4) Місцеві торгові агенти / ФОПи.

Таким чином, сила впливу постачальників у галузі коньячного виробництва для ОКЗ оцінюється як помірна. З одного боку, наявність власної сировинної бази та часткова вертикальна інтеграція виробництва знижує залежність підприємства від зовнішніх постачальників. З іншого боку, підприємство залишається залежним від постачальників окремих матеріалів, пакувальних компонентів та логістичних послуг, а також від великих роздрібних мереж, які мають значний вплив на умови реалізації продукції. У

результаті постачальники та посередники можуть частково впливати на витрати підприємства, цінову політику та доступність продукції на ринку.

Сила влади споживачів.

Сила влади споживачів у галузі виробництва бренді (кон'ячної продукції) визначається рівнем конкуренції на алкогольному ринку, наявністю великої кількості товарів-замінників, а також чутливістю покупців до ціни, бренду та якості продукції. У сучасних умовах український ринок алкогольних напоїв характеризується широким вибором продукції, що надає споживачам можливість легко змінювати виробника або категорію напою, що посилює їхній вплив на виробників.

За результатами маркетингових досліджень, приблизно 17% дорослого населення України вживає кон'як або бренді щонайменше раз на місяць, при цьому основну частку споживачів становлять чоловіки віком від 26 років і старше. Споживачі цієї категорії часто поєднують споживання бренді з іншими алкогольними напоями, такими як пиво, вино, віскі або горілка, що свідчить про наявність значної кількості товарів-замінників та високу гнучкість споживчого вибору [59].

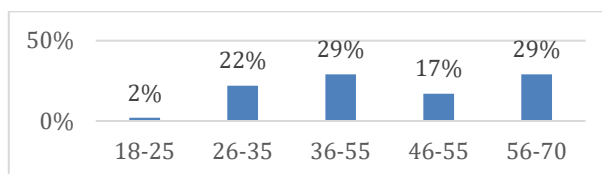


Рис. 2.8 – Віковий розподіл споживачів бренді, %

Джерело: складено автором на основі [59]



Рис. 2.8 – Розподіл споживачів бренді за статтю, %

Джерело: складено автором на основі [59]

Купівельна поведінка споживачів на ринку кон'ячної продукції значною мірою залежить від цінового фактору, якості напою, впізнаваності бренду та упаковки. Дослідження споживчих переваг показують, що саме ці

характеристики відіграють ключову роль при виборі коньяку або бренді покупцями. Крім того, економічні фактори, зокрема рівень доходів населення та динаміка цін на алкогольну продукцію, також впливають на структуру попиту, стимулюючи розвиток більш доступних цінових сегментів ринку [60].

Додатковим фактором, що посилює вплив споживачів на виробників, є зміна споживчих трендів серед молодшої аудиторії. Молоді споживачі частіше обирають альтернативні алкогольні напої або нові смакові формати продукції, що стимулює виробників розширювати асортимент і пропонувати інноваційні продукти, орієнтовані на коктейльне споживання або нові смакові поєднання [61].

Таким чином, сила влади споживачів у галузі виробництва бренді в Україні може бути оцінена як середня або помірно висока. Це пояснюється значною кількістю альтернативних алкогольних напоїв, високою ціновою чутливістю споживачів та їхньою можливістю швидко змінювати бренди. У таких умовах підприємства, зокрема ПрАТ «Одеський коньячний завод», повинні постійно вдосконалювати якість продукції, розширювати асортимент, розвивати брендинг та маркетингові комунікації для підтримання конкурентних позицій на ринку.

Загроза появи товарів-замінників.

Структура алкогольного ринку України свідчить про значну конкуренцію між різними категоріями напоїв. Згідно з даними аналітичних оглядів галузі, найбільшу частку у споживанні алкоголю займає пиво, тоді як частка міцних напоїв розподіляється між горілкою, віскі, бренді та іншими категоріями. Це означає, що споживачі мають широкий вибір альтернатив, а попит може швидко перемикатися між категоріями залежно від ціни, маркетингових комунікацій або модних тенденцій у споживанні алкоголю [62].

Додатковим фактором посилення загрози товарів-замінників є зміна споживчих переваг, особливо серед молодшої аудиторії. За результатами досліджень ринку алкогольних напоїв в Україні, спостерігається тенденція до зростання популярності віскі, рому, коктейлів та слабоалкогольних напоїв, які

частіше сприймаються як сучасні або універсальні у споживанні. Це зменшує частку традиційних напоїв, до яких належить бренді, та формує довгостроковий ризик скорочення споживчої бази [63].

Важливим чинником також є економічна ситуація та рівень доходів населення. У періоди економічної нестабільності споживачі можуть переходити на дешевші альтернативи, зокрема пиво або недорогі алкогольні напої, що підсилює ефект заміщення для продукції категорії бренді [63].

Водночас повністю витіснити бренді з ринку товари-замінники не можуть, оскільки в Україні сформувалися певні культурні традиції споживання цього напою. Для значної частини споживачів бренді асоціюється зі святковими подіями, подарунковими наборами або статусним алкоголем, що частково знижує рівень заміщення іншими напоями [64].

Отже, загроза появи товарів-замінників для ПрАТ «Одеський коньячний завод» є досить високою, що пояснюється широким асортиментом альтернативних алкогольних напоїв, зміною смакових уподобань споживачів та високою ціновою чутливістю ринку. У таких умовах підприємству доцільно розвивати маркетингові комунікації, формувати нові сценарії споживання бренді та посилювати позиціонування бренду як якісного українського продукту.

Проведемо бальну оцінку впливу кожної сили на ПрАТ «Одеський коньячний завод». У таблиці 2.7 надана шкала визначення сили впливу на підприємство.

Таблиця 2.7 – Шкала визначення сили впливу на підприємство

Показник	3 – сильний вплив	2 – помірний вплив	1 – слабкий вплив
Рівень «вхідного бар'єру» (загроза появи нових конкурентів)			
Термін окупності капіталовкладень	окупається за 1–3 місяці	окупається за 6–12 місяців	окупається більше року
Прихильність покупців	неприхильні	середня прихильність	прихильні
Консерватизм системи постачання, економія на масштабі	малий обсяг виробництва	середній	великий

Продовження табл. 2.7

Державні заходи та політика	немає обмежень	незначні	державна встановлює обмеження
Інтенсивність конкуренції (вплив конкурентів)			
Зрілість ринку	зрілий	недостатньо зрілий	незрілий
Кількість конкурентів	до 5	5–15	більше 15
Відмінності в стратегіях і ресурсах підприємств	немає	незначні	є
Однорідність продукції	однорідна	середня різноманітність	різноманітна
Використання незаконних методів конкуренції	багато	незначна кількість	відсутні
Сила впливу постачальників			
Наявність великих постачальників	багато	декілька	немає
Відсутність замінників ресурсів	немає	незначна кількість	багато
Цінова політика постачальників	жорстка	лояльна	гнучка
Сконцентрованість постачальників	сконцентровані	частково	не сконцентровані
Вартість переходу до інших постачальників	висока	середня	низька
Сила впливу покупців			
Прихильність покупців до бренду	прихильні	середня	неприхильні
Важливість товару для покупців	дуже важливий	важливий	неважливий
Наявність постійних покупців	велика кількість	незначна	немає
Чутливість до ціни	дуже чутливі	чутливі	нечутливі
Наявність товарів-замінників	багато	незначна кількість	немає
Вартість переходу до іншого продавця	низька	середня	висока
Ступінь організації споживачів	великі об'єднання	невеликі	не об'єднуються
Вплив товарів-замінників			
Глибина асортименту товарів-замінників	глибока	середня	незначна
Політика ціноутворення	гнучка	недостатньо гнучка	негнучка
Конкурентоспроможність замінників	висока	середня	низька
Доступність товарів-замінників	доступні у великій кількості	обмежено доступні	недоступні
Політика просування	агресивна	помірна	слабка

Оцінка проводиться за 3-х бальною системою. Де 1 – слабкий вплив, 3 – сильний (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Аналіз і результати аналізу конкурентного середовища
ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Рівень «вхідного бар'єру» (загроза появи нових конкурентів)		
Показник	Характеристика для ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Бал
Термін окупності капіталовкладень	Виробництво брендів потребує значних інвестицій у виноградники, обладнання та витримку спиртів; окупність перевищує 1 рік	1
Прихильність покупців	Споживачі мають сформовані уподобання до відомих брендів (Shustoff, Shabo, Bolgrad)	1
Консерватизм системи постачання, економія на масштабі	Виробники мають довгострокові контракти з виноградарями та використовують власні спирти витримки	1
Державні заходи та політика	Виробництво алкоголю підлягає ліцензуванню, акцизному контролю та регулюванню географічних зазначень	1
Середній бал загрози нових конкурентів		1
Інтенсивність конкуренції (вплив існуючих конкурентів)		
Показник	Характеристика для ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Бал
Зрілість ринку	Ринок брендів в Україні сформований та перебуває на стадії зрілості	3
Кількість конкурентів	На ринку присутня значна кількість виробників (Shabo, Bolgrad, Aznauri, Koblevo тощо)	3
Відмінності у стратегіях та ресурсах	Компанії мають різні маркетингові стратегії, рівень інвестицій і бренд-позиціонування	2
Однорідність продукції	Продукція має схожі характеристики, однак відрізняється витримкою та позиціонуванням	2
Незаконні методи конкуренції	Існують випадки контрафактної продукції на ринку алкоголю	2
Середній бал інтенсивності конкуренції		2,4
Сила впливу постачальників		
Показник	Характеристика для ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Бал
Наявність великих постачальників	Основними постачальниками є виноградарські господарства та виробники пакування	2
Наявність замінників поставок	Для окремих ресурсів (тара, цукор) існує значна кількість альтернатив	1
Цінова політика постачальників	Ціни на сировину формуються під впливом сезонності та врожайності винограду	2

Продовження табл. 2.8

Сконцентрованість постачальників	Постачальники винограду та спиртів частково сконцентровані	2
Вартість переходу до іншого постачальника	Перехід можливий, але потребує часу для налагодження контрактів	2
Середній бал сили постачальників		1,8
Сила впливу покупців		
Показник	Характеристика для ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Бал
Прихильність покупців	Споживачі мають середню прихильність до брендів	2
Важливість товарів	Алкогольні напої не є товарами першої необхідності	1
Наявність постійних покупців	Існує значна кількість постійних споживачів брендів	2
Чутливість до цін	Покупці досить чутливі до зміни цін	3
Наявність товарів-замінників	Існує велика кількість альтернативних алкогольних напоїв	3
Вартість переходу до іншого продавця	Перехід між брендами практично не має бар'єрів	3
Ступінь організації споживачів	Споживачі не об'єднані	1
Середній бал сили покупців		2,1
Вплив товарів-замінників		
Показник	Характеристика для ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Бал
Глибина асортименту товарів-замінників	На ринку представлена велика кількість альтернатив (віскі, ром, джін, пиво)	3
Цінова політика товарів-замінників	Виробники активно використовують акції та гнучке ціноутворення	2
Конкурентоспроможність замінників	Деякі напої мають вищу популярність серед молоді	3
Доступність товарів-замінників	Замінники широко представлені у торговельних мережах	3
Політика просування замінників	Бренди активно використовують маркетингові комунікації	2
Середній бал загрози замінників		2,6

Таким чином, конкурентне середовище ринку брендів в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та значним впливом товарів-замінників, тоді як загроза появи нових виробників залишається низькою через високі бар'єри входу.

Таблиця 2.9 – Рівень конкурентної позиції ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бал			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	Слабкий (1,00 - 1,66)	Помірний (1,67 - 2,32)	Сильний (2,33 - 3,00)	
Загроза появи нових конкурентів	1	-	-	Слабкий
Вплив конкурентів	-	-	2,4	Сильний
Сила впливу постачальників	-	1,8	-	Середній
Сила впливу покупців	-	2,1	-	Середній
Вплив товарів-замінників	-	-	2,6	Сильний

Проведений аналіз свідчить, що ринок брендів в Україні характеризується достатньо високим рівнем конкурентного тиску. Найбільш вагомими факторами впливу є інтенсивність конкуренції між існуючими виробниками та значна загроза з боку товарів-замінників, оскільки на ринку представлено широкий асортимент інших алкогольних напоїв, які можуть задовольняти аналогічні споживчі потреби. Сила впливу покупців також є відчутною, що зумовлено високою ціною чутливістю споживачів та можливістю легко змінювати бренд. Водночас сила постачальників оцінюється як помірною завдяки диверсифікації джерел постачання та частковому використанню власної сировинної бази підприємства. Найнижчим є рівень загрози появи нових конкурентів, що пояснюється значними інвестиційними витратами, тривалим періодом окупності та жорстким державним регулюванням виробництва алкогольної продукції. У сукупності це свідчить про необхідність для ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов»» реалізовувати стратегію посилення конкурентних переваг, розвитку бренду та підвищення ефективності маркетингової діяльності.

SWOT-аналіз є фундаментальним інструментом стратегічного маркетингу, який забезпечує комплексне розуміння позиції підприємства на ринку, дозволяє оцінити внутрішній потенціал і зовнішні умови, визначити

можливі напрями розвитку та сформувані конкурентні стратегії. Його важливість підтверджена численними науковими джерелами та практикою провідних міжнародних компаній. SWOT не лише структурує інформацію, а й слугує основою для створення TOWS-матриці, що перетворює аналітичні висновки на конкретні управлінські рішення [1]. Для оцінки зовнішніх можливостей та загроз для ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» був складений рейтинг можливостей для росту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Попередній рейтинг можливостей та загроз зростання ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Можливості	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Загрози	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)
Зростання попиту на локальні та натуральні продукти	9	Військова та політична нестабільність	10
Розвиток онлайн-каналів продажу та digital-маркетингу	8	Падіння купівельної спроможності населення	9
Боротьба з тіньовим ринком та цифровізація контролю алкоголю	8	Зростання вартості винограду, спиртів та енергоносіїв	9
Інновації у виноградарстві (крапельний полив, дрони, датчики)	6	Девальвація гривні та залежність від імпортних компонентів	8
Зростання тренду на екологічність та eco-packaging	5	Посилення конкуренції з імпортним бренді, віскі та ромом	8
Розвиток технологій прослідковуваності (QR-коди, цифрові акцизи)	6	Кліматичні зміни та нестабільність урожайності винограду	9
		Посилення контролю за використанням географічних зазначень та перехід на назву «бренді»	10

Здійснено оцінку значущості факторів зовнішнього середовища для ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» за допомогою методу зваженої оцінки. Результати представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Ступінь важливості та ймовірність реалізації можливостей та загроз ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Показники	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
Можливості			
Зростання попиту на локальні та натуральні продукти	9	0,2	1,8
Розвиток онлайн-каналів продажу та digital-маркетингу	8	0,3	2,4
Боротьба з тіньовим ринком та цифровізація контролю алкоголю	8	0,2	1,6

Продовження табл. 2.11

Інновації у виноградарстві (крапельний полив, дрони, датчики)	6	0,1	0,6
Зростання тренду на екологічність та есо-packaging	5	0,1	0,5
Розвиток технологій прослідковуваності (QR-коди, цифрові акцизи)	6	0,1	0,6
Всього	-	1	7,5
Загрози			
Військова та політична нестабільність	10	0,15	1,5
Падіння купівельної спроможності населення	9	0,15	1,35
Зростання вартості винограду, спиртів та енергоносіїв	9	0,1	0,9
Девальвація гривні та залежність від імпорتنих компонентів	8	0,1	0,8
Посилення конкуренції з імпортним бренді, віскі та ромом	8	0,15	1,2
Кліматичні зміни та нестабільність урожайності винограду	9	0,15	1,35
Посилення контролю за використанням географічних зазначень та перехід на назву «бренді»	10	0,2	2
Всього	-	1	9,1

Отже, після проведення аналізу ступеню важливості та ймовірності реалізації можливостей та загроз ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов», було визначено, що загрози переважають можливості.

Таблиця 2.12 – Сильні та слабкі сторони ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Довготривала історія та сформований бренд	1. Висока собівартість продукції
2. Власна сировинна база та виноградники	2. Обмежені маркетингові бюджети у порівнянні з міжнародними брендами
3. Технологічно оснащене виробництво	3. Складність залучення молодшої аудиторії
4. Широка продуктова лінійка	4. Чутливість до сезонності та традицій (спад продажів у літній період)
5. Репутація відповідального виробника	5. Відсутність активної рекламної діяльності в digital сфері

Визначивши сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, можна переходити до SWOT-аналізу, результати наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»	S – сильні сторони 1. Довготривала історія та сформований бренд 2. Власна сировинна база та виноградники 3. Технологічно оснащене виробництво 4. Широка продуктова лінійка 5. Репутація відповідального виробника	W – слабкі сторони 1. Висока собівартість продукції 2. Обмежені маркетингові бюджети у порівнянні з міжнародними брендами 3. Складність залучення молодії аудиторії 4. Чутливість до сезонності та традицій (спад продажів у літній період) 5. Відсутність активної рекламної діяльності в digital сфері
О – можливості 1. Зростання попиту на локальні та натуральні продукти 2. Розвиток онлайн-каналів продажу та digital-маркетингу 3. Боротьба з тіньовим ринком та цифровізація контролю алкоголю 4. Інновації у виноградарстві (крапельний полив, дрони, датчики) 5. Зростання тренду на екологічність та есо-packaging 6. Розвиток технологій прослідковуваності (QR-коди, цифрові акцизи)	SO – рішення 1. Запуск лімітованих серій преміального “локального” коньяку 2. Інтеграція QR-кодів з «цифровим паспортом пляшки» 3. Активний розвиток e-commerce через власний сайт та маркетплейси 4. Модернізація власних виноградників на основі агротехнологій	WO – рішення 1. Запуск ready-to-drink коктейлів на основі бренді для молоді 2. Використання QR-захисту як маркетингового інструменту 3. Почати експорт невеликими партіями у ніші локальних продуктів (участь у виставках BrauBeviale) 4. Запуск міжсезонних продуктів для вирівнювання сезонності (створення осінньо-зимові набори (подарункові, літні коктейльні лінійки) 5. Активне ведення соціальних мереж
Т – загрози 1. Військова та політична нестабільність 2. Падіння купівельної спроможності населення 3. Зростання вартості винограду, спиртів та енергоносіїв 4. Девальвація гривні та залежність від імпортних компонентів 5. Посилення конкуренції з імпортним бренді, віскі та ромом 6. Кліматичні зміни та нестабільність урожайності винограду 7. Посилення контролю за використанням географічних зазначень та перехід на назву «бренді»	ST – рішення 1. Створення запасу виноматеріалів на 2–3 роки 2. Ребрендинг преміальних серій у форматі «українська класика»; 3. Збільшення кількості дегустаційних турів, екскурсій на завод; 4. Впровадити ERP-систему для зниження собівартості продукції (управління всіма основними бізнес-процесами компанії, такими як фінанси, закупівлі, виробництво, персонал та продажі) 5. Проведення комплексного ребрендингу із збереженням візуальної спадковості бренду; активна комунікаційна кампанія щодо незмінності якості продукту	WT – рішення 1. Впровадження енергоощадних рішень 2. Перехід на сорти винограду стійкі до спеки і посухи

SWOT-аналіз показав, що ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» має суттєвий потенціал розвитку завдяки сильному бренду, власній сировинній

базі та високому рівню технологічної оснащеності виробництва. Водночас підприємство функціонує в умовах значного зовнішнього тиску, зокрема економічної нестабільності, зростання собівартості та посилення конкуренції з імпортними алкогольними напоями. Найбільш перспективними можливостями є розвиток онлайн-продажів та соціальних мереж, підвищення попиту на локальні та натуральні продукти, а також поширення систем контролю автентичності. Результати аналізу свідчать про необхідність підприємству активно використовувати свою історичність і автентичність у позиціонуванні бренду. Водночас важливо модернізувати виноградарство та виробничі процеси, щоб знизити чутливість до коливань цін і кліматичних ризиків. ОКЗ має зосередитися на цифровізації комунікацій і розвитку нових продуктових форматів, здатних привернути увагу молодшої аудиторії.

2.3 Аналіз поведінки споживачів ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Аналіз поведінки споживачів є важливим елементом маркетингових досліджень підприємства, оскільки дозволяє визначити мотиви купівлі продукції, фактори вибору бренду та основні тенденції споживання. Для підприємств алкогольної галузі дослідження споживчої поведінки має особливе значення, адже попит на алкогольні напої значною мірою залежить від соціально-культурних традицій, рівня доходів населення та змін у стилі життя споживачів.

Ринок брендів в Україні характеризується наявністю певних специфічних особливостей споживання. Традиційно цей вид алкогольних напоїв асоціюється зі статусністю, святковими подіями та культурою застіль. Основною цільовою аудиторією продукції брендів є дорослі споживачі середнього та старшого віку, які мають середній або вище середнього рівень доходу. За даними Державної служби статистики України, структура споживання алкогольних напоїв поступово змінюється: зростає попит на продукцію середнього та преміального сегментів, а також підвищується увага споживачів до якості та походження продукції [65].

Згідно з аналітичними даними міжнародної компанії IWSR (International Wine and Spirits Research), бренді та коньячні напої залишаються важливою категорією на ринку міцного алкоголю у країнах Східної Європи. Водночас останніми роками посилюється конкуренція з боку інших алкогольних напоїв, зокрема віскі, джину та рому, які активно популяризуються серед молодших споживачів [66].

За даними аналітичної платформи Statista, сучасні споживачі алкогольної продукції дедалі більше орієнтуються на такі критерії, як якість напою, репутація бренду, дизайн упаковки та співвідношення ціни і якості [67]. Це свідчить про те, що для виробників алкогольної продукції важливо формувати комплексну маркетингову політику, яка поєднує якість продукту, ефективне позиціонування бренду та привабливий дизайн упаковки.

Важливою характеристикою поведінки споживачів бренді є їхня прихильність до відомих брендів. Продукція ПрАТ «Одеський коньячний завод», що представлена на ринку під брендом «Shustoff», має тривалу історію та сформовану репутацію, що позитивно впливає на сприйняття продукції споживачами. Відомі бренди викликають більшу довіру серед покупців, тому споживачі часто обирають продукцію підприємств з усталеною репутацією.

На поведінку споживачів продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод» впливає комплекс економічних, соціально-культурних, психологічних та маркетингових факторів.

Економічні фактори визначають рівень купівельної спроможності населення та готовність витратити кошти на алкогольні напої. У періоди економічної нестабільності попит на продукцію преміального сегменту може знижуватися, тоді як більшою популярністю користуються напої середнього цінового сегменту.

Соціально-культурні фактори пов'язані з традиціями споживання алкогольних напоїв. В Україні бренді часто використовуються під час святкових подій, сімейних урочистостей або ділових зустрічей. Крім того, цей напій

нерідко купують як подарунок, що формує особливу структуру попиту на продукцію.

Психологічні фактори включають сприйняття бренду, рівень довіри до виробника та емоційні асоціації, які виникають у споживачів. Бренд «Shustoff» асоціюється з традиціями виробництва, історичною спадщиною та високою якістю продукції, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Маркетингові фактори пов'язані з діяльністю підприємства у сфері просування продукції. Важливу роль відіграють рекламні кампанії, дизайн упаковки, позиціонування бренду та доступність продукції у торговельних мережах. Присутність продукції у великих роздрібних мережах та онлайн-магазинах також значною мірою впливає на рівень продажів.

Для більш детального аналізу поведінки споживачів доцільно визначити основний сегмент споживачів продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Основний сегмент споживачів продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Критерій сегментації	Характеристика споживачів	Особливості поведінки
Вік	30–55 років	Найбільш активна група споживачів бренді
Рівень доходу	Середній та вище середнього	Схильність до купівлі продукції середнього і преміального сегментів
Мотив купівлі	Особисте споживання, подарунок	Купівля для святкових подій або урочистостей
Стиль споживання	Традиційне споживання, дегустація	Споживання у чистому вигляді або у складі коктейлів
Лояльність до бренду	Середня або висока	Перевага відомим брендам

Одним із важливих аспектів аналізу споживчої поведінки є визначення мотивів придбання бренді. Найбільш поширені мотиви купівлі наведено у таблиці.

Таблиця 2.15 – Основні мотиви придбання бренді

Мотив купівлі	Характеристика
Особисте споживання	Купівля для домашнього використання
Святкові події	Використання під час урочистостей
Подарунок	Бренді часто купують як статусний подарунок
Колекціонування	Придбання витриманих напоїв
Ділові зустрічі	Використання у діловому етикеті

Крім мотивів купівлі, важливо визначити фактори, які впливають на вибір конкретної марки бренді.

Таблиця 2.16 – Основні фактори вибору бренді споживачами

Фактор	Характеристика впливу
Бренд та репутація	Відомі бренди викликають більшу довіру
Ціна	Важливим є співвідношення ціни і якості
Якість та витримка	Більший термін витримки асоціюється з кращою якістю
Дизайн упаковки	Особливо важливий при купівлі подарунків
Походження продукції	Споживачі звертають увагу на країну та регіон виробництва
Доступність у магазинах	Наявність продукції у торговельних мережах

Важливим елементом поведінки споживачів є також вибір каналів придбання продукції. Основна частина продажів бренді здійснюється через великі роздрібні мережі, супермаркети та спеціалізовані алкогольні магазини. Разом із тим спостерігається поступове зростання ролі електронної комерції. За даними Statista, частка онлайн-продажів алкогольних напоїв у світі поступово збільшується у зв'язку зі зміною споживчих звичок та розвитком цифрових каналів торгівлі [67].

Водночас у поведінці споживачів спостерігаються певні зміни, пов'язані зі зміною поколінь. Молодші споживачі дедалі частіше надають перевагу іншим алкогольним напоям, зокрема віскі, джину або коктейлям. Це створює нові виклики для виробників бренді, які змушені адаптувати свою маркетингову стратегію, розширювати асортимент продукції та активно використовувати сучасні комунікаційні канали.

Отже, результати аналізу свідчать, що поведінка споживачів продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод» формується під впливом комплексу економічних, соціально-культурних, психологічних та маркетингових факторів. Основною цільовою аудиторією підприємства є споживачі середнього віку із середнім або вище середнього рівнем доходів, які надають перевагу якісним алкогольним напоям із відомим брендом. Водночас зміна споживчих уподобань та посилення конкуренції з боку інших алкогольних категорій вимагають від підприємства активного розвитку маркетингових комунікацій, оновлення асортименту та залучення молодшої аудиторії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності та маркетингового середовища ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов»». Дослідження показало, що підприємство є одним із провідних виробників бренді в Україні та має значні конкурентні переваги, зокрема потужну виробничу базу, власні виноградники площею близько 1000 га, великий парк дубових бочок для витримки спиртів, а також широкий асортимент продукції, який охоплює різні цінові сегменти ринку

Наявність повного виробничого циклу та диверсифікованої продуктової лінійки дозволяє підприємству задовольняти потреби різних груп споживачів та підтримувати стабільний попит на свою продукцію

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що на діяльність підприємства значною мірою впливають політико-правові та економічні фактори, серед яких державне регулювання алкогольного ринку, зміна купівельної спроможності населення, зростання вартості сировини та енергоносіїв, а також посилення контролю за використанням географічних зазначень і перехід від назви «коньяк» до «бренді»

Проведений аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера показав, що ринок характеризується високим рівнем конкуренції між існуючими виробниками та значним впливом товарів-замінників, тоді як загроза появи нових учасників залишається відносно низькою через високі бар'єри входу та значні інвестиційні витрати

Дослідження поведінки споживачів засвідчило, що основну цільову аудиторію продукції підприємства становлять споживачі середнього віку із середнім та вище середнього рівнем доходів, для яких важливими є бренд, якість продукції та її витримка. Водночас зміна споживчих уподобань, зокрема зростання популярності інших алкогольних напоїв серед молодого покоління, створює додаткові виклики для виробників бренді та потребує адаптації маркетингової стратегії підприємства

У цілому результати проведеного аналізу свідчать про необхідність подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства шляхом розвитку бренду, удосконалення маркетингових комунікацій, розширення асортименту та активного використання сучасних каналів просування продукції.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

3.1 Місія, стратегічні маркетингові цілі ПрАТ «Одеський коньячний завод».

У широкому розумінні місія підприємства пов'язана з визначенням ключових цінностей і принципів, на основі яких будується діяльність підприємства. У цьому значенні місія визначає тип і характер діяльності підприємства. У вузькому розумінні місія ідентифікує і визначає бізнес підприємства та його відмінність від інших підприємств галузі (через формування конкурентної переваги) [68].

Формування місії є критично важливим, оскільки воно визначає основну мету та призначення організації, надає стратегічний напрямок, допомагає створити єдину корпоративну культуру та мотивує співробітників. Місія слугує орієнтиром для прийняття рішень, покращує комунікацію, підвищує лояльність клієнтів і допомагає в розробці маркетингових стратегій [69]. Аналіз місії ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Маркетинговий аналіз місії ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов»

Характеристика	Значення
Назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Одеський коньячний завод «Шустов»
Текст місії	Місія відсутня
Хто споживач?	Преміальний споживач — цінує марочність, витримку (10+ років), готовий платити за бренд. Класичний споживач — купує базові продукти лінійок (3★, 4★) для своєї регулярної споживки чи подарунків. Колекціонери / поціновувачі — шукають рідкісні видання (колекційні бренди (коньяки)), брендові обмежені серії. Корпоративний/гуртовий споживач — закупівлі для подарунків, заходів, VIP-програм.
Що пропонується ринку?	Різноманітні види брендів під брендами «Шустов», «Shustoff», «Одеса», «Аркадія», «Ювілейний» та інші.

Продовження табл. 3.1

На які конкурентні переваги фокус?	Багата історія і брендова спадщина; повний виробничий цикл і класичні технології; якісна сировина і виноградники у сприятливих кліматичних умовах; витримка спиртів і преміальні лінійки; сильне експортне покриття та масштаб виробництва
Цінності, що декларуються?	Якість, традиція та спадщина, майстерність. автентичність, виробництво повного циклу
Перспективи (масштаб діяльності)	Масштабування виробництва і експорту на нові ринки, збільшення частки преміального сегменту, подальший розвиток бренду за рахунок індустріального туризму (розвиток музею)

Виходячи з того, що офіційна місія ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» відсутня, можна запропонувати наступне формулювання: Створювати високоякісні коньяки, поєднуючи українські виноробні традиції, майстерність і багаторічну спадщину бренду Шустов, щоб дарувати споживачам автентичний смак, культуру та цінність витриманих напоїв. Для реалізації цієї місії ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» визначає стратегічні цілі, що поділяються на три часові горизонти:

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Терміни реалізації	Цілі
Короткострокові (1 рік)	Зміцнення позицій на внутрішньому ринку шляхом розширення представленості в національних мережах. Активізація маркетингових комунікацій – оновлення рекламних кампаній, просування преміальних лінійок Розширення асортименту у масовому сегменті (оновлення лінійок 3★–5★). Підвищення впізнаваності бренду серед молодшої аудиторії через digital-канали.
Середньострокові (2–3 роки)	Збільшення частки преміального сегменту завдяки розвитку лінійок Old History, Grand Royal. Вихід на нові експортні ринки (Азія, Близький Схід) та розширення діючих. Розвиток виноградників і підвищення якості сировини – впровадження сучасних аграрних технологій. Створення нових продуктових лінійок – спеціальні видання, колекційні серії, напої категорії digestif. Посилення бренду через виноробний туризм (розвиток музею, дегустаційних програм, екскурсій)
Довгострокові (5+ років)	Позиціонування бренду «Шустов» як національного символу української коньячної культури. Діджиталізація всіх процесів підприємства (виробництво, логістика, контроль якості, маркетинг). Розвиток екосистеми бренду – відкриття тематичних центрів, посилення міжнародної присутності, участь у світових дегустаційних конкурсах.



Рис. 3.1 – Ієрархія маркетингових цілей ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Для досягнення основної маркетингової цілі на 2027 рік, ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» необхідно реалізувати комплекс наступних заходів:

- проведення дегустацій в ресторанах м. Одеси, Києва, Львова;
- ребрендинг, оновлення дизайну окремих лінійок (як преміум так і середньому сегменті);
- розширення представленості в мережах Сільпо, АТБ, Метро, Новус;
- проведення промо для ключових SKU;
- публікація контенту про історію бренду, музей, дегустації, таргетована реклама в соціальних мережах;

Всі ці завдання спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності споживачів та покращення іміджу продукції в преміум-та середньому сегменті. Реалізація цих заходів дозволяє ОКЗ збільшити обсяги продажів, розширити ринкову частку та системно залучати нових клієнтів.

3.2 Зміст складових елементів маркетингової стратегії.

Планування маркетингових стратегій ОКЗ «Шустов» здійснюється на основі аналізу ринкового середовища, конкурентних позицій, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та рівня використання власних конкурентних переваг. На ринку коньяків та брендів панує інтенсивна конкуренція, посилена імпортованими товарами, зміною споживчих уподобань та економічною нестабільністю. Саме тому вибір конкурентної та товарної стратегії має ключове значення для довгострокового розвитку підприємства.

Майкл Портер виділив три базові конкурентні стратегії, які забезпечують підприємству стійку перевагу на ринку: лідирування за витратами, диференціація та фокусування. Стратегія лідирування за витратами передбачає досягнення найнижчого рівня витрат у галузі, що дозволяє пропонувати продукцію за конкурентоспроможною ціною та охоплювати масовий сегмент ринку. Вона вимагає масштабного виробництва, високої операційної ефективності та жорсткого контролю витрат. Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної цінності для споживача — через якість, дизайн, інноваційні властивості, сервіс чи бренд. За цієї стратегії підприємство прагне не конкурувати ціною, а відрізнитися так, щоб споживач був готовий платити більше [70].

Третя стратегія — фокусування — передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку, де компанія може або забезпечити низькі витрати, або запропонувати високий рівень диференціації. Такий підхід дозволяє глибше розуміти потреби конкретної групи споживачів і формувати високу лояльність. Портер наголошував, що одночасне використання кількох стратегій є недоцільним, оскільки це призводить до розмитості позиціонування та втрати конкурентних переваг. Тому підприємство має обирати ту стратегію, яка найбільше відповідає його ресурсам, компетенціям і ринковим умовам. Успішна реалізація будь-якої з трьох стратегій забезпечує фірмі стабільну ринкову позицію та довгострокову конкурентоспроможність [70].



Рис. 3.2 – Загальні конкурентні стратегії М. Портера [70]

Після проведення детального SWOT-аналізу, а також оцінки макросередовища та конкурентного ринку, визначено, що для ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» найефективнішою є стратегія диференціації з елементами фокусування.

Стратегія диференціації (основна)

Це найдоцільніший вибір, оскільки підприємство має:

- сильний історичний бренд, добре впізнаваний на ринку;
- власні виноградники, що забезпечують автентичність продукту;
- можливість підкреслити українське походження, локальність і традиційність;
- відмінність у дизайні, витримці, преміальності продукції;
- високий потенціал для створення лімітованих серій, подарункових колекцій, преміум-лінійок, а також ready-to-drink коктейлів на основі бренді для молоді.

Диференціація дозволить підприємству відійти від прямої цінової конкуренції, яка домінує у масових сегментах ринку алкоголю.

Фокусування (додаткова, у сегменті преміальних брендів)

ОКЗ доцільно зосередитися на:

- сегменті споживачів 30+, які орієнтуються на якість та традиції;

- ринку подарункової та преміальної продукції;
- HoReCa (ресторани/бари), які потребують унікальних позицій;
- локальних ринках, де є попит на українську автентичність.

Це дозволить підприємству зберегти рентабельність, зменшити тиск конкуренції та уникнути боротьби з дешевими імпортними бренді.

Наступним кроком є визначення стратегії за матрицею Ансоффа, яка допоможе підприємству оцінити можливості для зростання шляхом аналізу взаємодії продукту та ринку

Матриця Ансоффа – це класичний інструмент стратегічного планування, який допомагає підприємству визначити напрямки росту на основі поєднання існуючих або нових товарів і ринків. Вона складається з чотирьох стратегій: проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку та диверсифікація. Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення продажів існуючого товару на існуючому ринку за рахунок інтенсивнішого маркетингу чи цінової конкуренції. Розвиток товару означає створення нових або модернізованих продуктів для наявних споживачів. Розвиток ринку полягає у виході з існуючим товаром на нові регіони або сегменти споживачів. Найризикованішою стратегією є диверсифікація, яка передбачає одночасне освоєння нових ринків і створення нових продуктів [71].

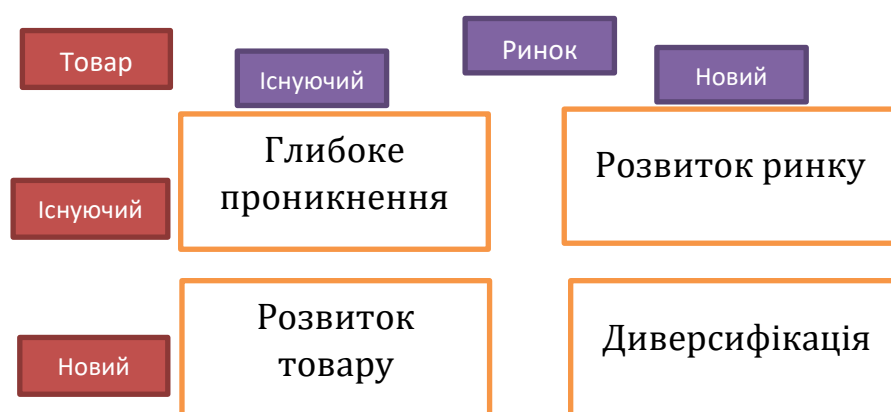


Рис. 3.3 - Матриця «товар – ринки» І. Ансоффа

На основі проведеного аналізу та з урахуванням стратегій, представлених у матриці Ансоффа, для ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» можна запропонувати чотири основні стратегії комплексу маркетингу.

Щоб вибрати одну зі стратегій, спочатку необхідно оцінити потенціал реалізації кожної з них. Розглянемо можливість зростання на наявному ринку з використанням існуючого продукту. Побудуємо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз стратегії глибокого проникнення на ринок ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Темп зростання ринку	Ринок бренді стагнує, споживання не зростає	Низький
Рівень користування товаром	Стабільний серед споживачів 35+, зниження у молоді	Середній
Рівень знання бренду	Висока впізнаваність бренду «Шустов»	Високий
Конкурентні переваги підприємства	Історичний бренд, власні спирти, преміальні лінійки	Середні/високі
Можливість інвестування у просування	Обмежена через кризові умови	Середня
Логістичні бар'єри	Підвищені через воєнний стан	Високі

Стратегія можлива, але ринок не зростає. Доцільна лише у поєднанні з цифровим маркетингом. Вона є для ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» потенційно ефективною завдяки високій впізнаваності бренду та наявним каналам збуту, проте її результативність обмежується стагнацією ринку бренді та зміною споживчих уподобань.

Розглянемо можливість розширення на нові ринки з існуючим товаром, в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Аналіз стратегії розвитку ринку ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Потенціал нових ринків	Регіони України, ЄС (ніші локальних та craft-продуктів)	Середній
Вимоги до сертифікації	Потреба у відповідності стандартам ЄС (PDO/PGI, акциз)	Високі
Рівень конкуренції	Дуже високий у ЄС та на ринку бренді	Високий
Унікальність продукту	Українська автентичність, історичність	Середня/висока
Необхідні інвестиції	Значні (сертифікація, PR, промо)	Високі
Логістичні можливості	Ускладнені, потрібна диверсифікація складів	Середні

З таблиці видно що стратегія перспективна, але високовитратна. Доцільна після стабілізації ринку. Вона може забезпечити довгострокове розширення збуту, однак потребує значних інвестицій, складних сертифікаційних процедур та зіткнення з високою конкуренцією на міжнародних ринках.

Далі розглянемо можливість впровадження нового товару для існуючого ринку, скористаємось таблицею 3.7.

Таблиця 3.7 – Аналіз стратегії розвитку товару ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Стадія життєвого циклу товару	Зрілість / частково спад	Середня
Потреба ринку	Зростання інтересу до преміальних та натуральних продуктів	Висока
Конкурентна ситуація	Конкуренція стабільна, але слабка інноваційність у категорії	Середня
Можливість впровадження нових лінійок	Висока (власні спирти, витримка, лімітовані серії)	Висока
Потенціал коктейльних продуктів	Молодь переходить на віскі/ром, але є попит на ready-to-drink	Середній
Інноваційність пакування	Високий потенціал еко-пакування, QR-кодів, подарункових упаковок	Висока

Стратегія розвитку товару – найбільш доцільна та відповідає кризовим умовам ринку. Вона має найбільші перспективи, оскільки дозволяє використовувати виробничий та брендичний потенціал підприємства для оновлення асортименту, створення преміальних лінійок і залучення нових сегментів споживачів.

Таблиця 3.8 – Аналіз стратегії диверсифікації ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Ринкові можливості	Нові алкогольні сегменти (сидр, настоянки), але висока конкуренція	Середні
Ризики запуску нових продуктів	Дуже високі у воєнних умовах	Високі
Необхідність технологічних змін	Значна (інші процеси виробництва)	Висока
Фінансові можливості	Обмежені	Низькі
Досвід компанії у нових категоріях	Наявний лише у виноградних спиртах	Низький
Швидкість виходу на ринок	Повільна (потребує тестування, реєстрації, упаковки)	Низька

Стратегія диверсифікації в умовах воєнної нестабільності та обмежених фінансових можливостей є найбільш ризикованою та практично недоцільною, оскільки передбачає перехід у нові товарні категорії з мінімальним очікуваним ефектом. У підсумку найбільш обґрунтованим шляхом розвитку для ОКЗ виступає модернізація та розширення товарного портфеля, тоді як інші стратегії можуть розглядатися лише як довгострокові або допоміжні.

Таким чином, для ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» рекомендується

1. Конкурентна стратегія: стратегія диференціації з елементами фокусування. Одеський коньячний завод «Шустов» повинен робити акцент на:

- автентичності та локальному походженні;
- преміальності та якості;
- історичному бренді;
- лімітованих серіях і витриманих коньяках;
- еко-пакуванні та сучасному дизайні.

Це дозволить відійти від масової конкуренції та закріпитися в середньо-преміальному сегменті.

2. Товарна стратегія: стратегія розвитку товару

Основні напрями:

- оновлення дизайну та преміальність упаковки;
- створення нових лінійок (витримані, сувенірні, авторські);
- запуск коктейльних бренд-продуктів для молодшої аудиторії;
- впровадження QR-кодів простежуваності;
- розширення лімітованих колекцій.

Це дозволить зміцнити позиції бренду та адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях.

Комплекс маркетингу є системою інструментів, що дозволяє підприємству формувати попит, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати конкурентні переваги [72]. Для ОКЗ застосування моделі 4P – продукт, ціна,

розподіл і просування – дає можливість сформувати цілісну стратегію розвитку, орієнтовану на використання сильних сторін та ринкових можливостей, а також мінімізацію слабких сторін і загроз.

1. Продукт (Product)

Основною продукцією заводу є коньяки різного терміну витримки, бренді та інші алкогольні напої. Враховуючи наявність власних виноградників, історичність бренду та попит на натуральні локальні продукти, підприємству доцільно:

- розширити асортимент преміальних витриманих коньяків та лімітованих серій, що підкреслюють українську ідентичність бренду;
- розробити нові продукти для молодіжного сегмента: ready-to-drink коктейлі на основі коньяку, ароматизовані напої, спеціал-едішн серії;
- упровадити інноваційні елементи підтвердження автентичності – QR-коди з “цифровим паспортом пляшки”, що дозволяє боротися з контрафактом та підвищує рівень довіри споживачів;
- створити сезонні та подарункові набори для зменшення сезонності продажів;
- розвивати eco-packaging: легке скло, переробні матеріали, мінімалістичні етикетки.

2. Ціна (Price)

З огляду на високу собівартість, девальваційні ризики та конкуренцію з імпортом, підприємству доцільно застосовувати:

- диференційоване ціноутворення – преміальні серії за високою ціною, молодіжні та коктейльні лінійки – за середньою;
- гнучкі цінові пропозиції для HoReCa та гуртових покупців;
- політику “цінової стабільності” для утримання лояльних клієнтів у періоди економічної нестабільності;
- участь у програмах duty-free та крафтових виставках для підвищення маржинальності;

- використання ERP-системи для оптимізації витрат і зменшення собівартості.

3. Розподіл (Place)

Розподіл є критично важливим через логістичні загрози, конкуренцію з імпортом та зростання онлайн-ринку. Рекомендовано:

- посилити присутність на маркетплейсах (Rozetka, Winetime, Alcoshop, ін.);
- розробити власний інтернет-магазин з можливістю замовлення подарункових наборів та ексклюзивних серій;
- зміцнювати партнерство з мережами супермаркетів, HoReCa та спеціалізованими винними магазинами;
- створити туристичний маршрут/дегустаційний центр зі збільшенням прямих продажів на заводі;
- формувати складські буфери (запаси виноматеріалів на 2–3 роки) для мінімізації ризиків постачання;
- поступово виходити на експорт у нішеві ринки, де є інтерес до локального та натурального алкоголю.

4. Просування (Promotion)

Через недостатню цифрову активність, зміну уподобань молоді та високу конкуренцію, підприємству слід активізувати маркетингову діяльність:

- створити системну digital-стратегію з акцентом на Instagram та YouTube;
- проводити колаборації з відомими шефами, сомельє, культурними проектами;
- активно підкреслювати історичну спадщину бренду, використовуючи концепцію “українська класика”;
- розширити PR-активність: участь у фестивалях, дегустаціях, міжнародних виставках (BrauBeviale, ProWine);

- використовувати інструменти персоналізованих комунікацій – email-маркетинг, програми лояльності;
- проводити онлайн-екскурсії, віртуальні дегустації та бренд-історії через відеоконтент;
- просувати інновації – QR-захист, есо-packaging, технології контролю автентичності.

Очікувані результати впровадження маркетинг-міксу:

- Реалізація запропонованого комплексу маркетингу дасть можливість:
- підвищити обсяг продажів на 15–25% протягом 1–2 років;
- зміцнити бренд та підвищити його впізнаваність серед молоді;
- розширити товарний портфель відповідно до змін у споживчих вподобаннях;
- зменшити ризики сезонних коливань та логістичних зривів;
- збільшити експортні можливості та посилити конкурентоздатність на внутрішньому ринку;
- оптимізувати витрати та підвищити маржинальність продукції.



Рис.3.4 – Модель маркетинг мікс, 4Р ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов»

Для досягнення стратегічних цілей ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» потрібно застосовувати такі ключові інструменти маркетингової діяльності: оновлення та розвиток продуктових лінійок, активізацію digital-комунікацій. Розглянемо запропоновані інструменти:

1) Розвиток та преміалізація продуктового портфеля є базовим чинником посилення ринкових позицій підприємства. Створення нових витриманих і лімітованих серій, запуск молодіжних форматів дозволять відповідати сучасним споживчим трендам і підвищити цінність бренду.

1. Концепція преміальної серії витриманих брендів

Назва серії: Shustoff Heritage Reserve

Ідея продукту. Серія Shustoff Heritage Reserve може бути позиціонована як колекційна лінійка витриманих брендів, створена з коньячних спиртів віком 10–20 років, що підкреслює історичну спадщину Одеського коньячного заводу та традиції бренду Shustoff. Основною концепцією серії є поєднання класичної технології витримки у дубових бочках із сучасним преміальним дизайном і акцентом на походженні спиртів.

Таблиця 3.9 – Структура лінійки Shustoff Heritage Reserve

Продукт	Витримка	Особливості
Heritage Reserve XO	10 років	базовий преміальний продукт
Heritage Reserve Imperial	15 років	складніший купаж, глибший аромат
Heritage Reserve Grand Collection	20 років	обмежений тираж, колекційна серія

Концепція позиціонування

- преміальний український бренд з історичною спадщиною;
- акцент на витримці, традиціях і одеському походженні;
- продукт для подарункового та колекційного сегмента.

Дизайн та пакування

- важка дизайнерська пляшка темного скла;
- тиснені етикетки з історичними елементами бренду Shustoff;
- індивідуальний номер пляшки;
- подарункова коробка з дерева або преміального картону;
- QR-код із історією спиртів та походженням винограду.



Рис. 3.5 – Дизайн та пакування Shustoff Heritage Reserve

Цільова аудиторія

- чоловіки та жінки 30–55 років;
- поціновувачі преміального алкоголю;
- сегмент подарункових і статусних покупок.

Переваги для підприємства:

- збільшення середньої маржинальності продукції;
- посилення преміального іміджу бренду;
- розвиток колекційного сегмента.

2. Концепція RTD-напою для молоді

Назва продукту: Shustoff Mix & Go

Формат: Ready-to-drink (RTD) коктейль на основі бренді.

Ідея продукту. Shustoff Mix & Go – це легкий коктейль на основі бренді, створений для молоді аудиторії та орієнтований на формат швидкого споживання. Напій має нижчий вміст алкоголю (6–8%), фруктові смаки та сучасний дизайн.

Формат упаковки

- алюмінієва банка 0,33 л
- яскравий сучасний дизайн
- можливість продажу у мультипаках (4 банки)

Пропоновані смаки: Brandy Cola (класичний коктейль), Brandy Cherry (вишневий мікс), Brandy Citrus (цитрусовий освіжаючий коктейль), Brandy Ginger (імбирно-пряний смак).



Рис. 3.6 – Дизайн та пакування Shustoff Mix & Go

Цільова аудиторія

- споживачі 21–30 років;
- аудиторія коктейльних барів;
- молодь, яка віддає перевагу RTD-напоям.

Канали продажу

- супермаркети;
- маркетплейси;
- фестивалі, бари, клуби;
- літні івенти.

Маркетингова концепція

- активне використання TikTok, Instagram та influencer-маркетингу;
- позиціонування як коктейлю для вечірок і фестивалів;
- колаборації з музичними подіями та молодіжними брендами.

Переваги для підприємства:

- залучення молодшої аудиторії, яка не споживає класичний бренді;
- розширення продуктового портфеля;
- розвиток сегмента RTD-коктейлів, що швидко зростає у світі.

У підсумку, реалізація преміальної серії витриманих брендів та запуск RTD-напою дозволить ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов»» одночасно посилити позиції у преміальному сегменті та залучити молодих споживачів, що сприятиме диверсифікації продуктового портфеля та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2) Активна digital-присутність – один із ключових інструментів комунікації зі споживачем. Використання соціальних мереж, таргетованої реклами, відеоконтенту та колаборацій із сомельє чи інфлюенсерами дозволяє істотно збільшити охоплення, сформувати лояльність молодшої аудиторії та покращити впізнаваність бренду.

Просування нових продуктових лінійок ПрАТ «Одеський коньячний завод» повинно базуватися на поєднанні digital-комунікацій, гастрономічних колаборацій та культурного маркетингу, що дозволить одночасно підсилити преміальний імідж бренду та залучити молодшу аудиторію.

1. Просування у соціальних мережах та відеоплатформах

Shustoff Heritage Reserve

Ключовими каналами комунікації мають стати платформи Instagram та YouTube, які дозволяють створювати візуально насичений контент та історії бренду.

Основні формати контенту:

- відео про історію бренду Shustoff та одеські традиції виробництва брендів;
- короткі освітні ролики про культуру споживання брендів;
- відео-дегустації та гастрономічні pairing-сесії;
- виробничі екскурсії на заводі у форматі онлайн-турів;
- серія відео «Shustoff Stories» про історію Одеси, виноробства та брендів.

Для співпраці пропонується Олександр Гудзовський (Сан Саніч)



Рис. 3.7 – Instagram Олександра Гудзовського

Формат «Культура смаку»

Ідея: серія коротких відео про культуру споживання брендів.

Контент:

- як правильно дегустувати бренди
- чому витримка 10–20 років важлива
- з чим поєднувати напій (сири, десерти).

2. Колаборації з українськими шеф-кухарями

Для підсилення гастрономічного позиціонування преміальної лінійки Shustoff Heritage Reserve доцільно співпрацювати з відомими українськими шефами.

Потенційні партнери

Volodymyr Yaroslavskiy – шеф-кухар та гастрономічний експерт.

Формат: гастро-вечері «Brandy & Food Pairing».



Рис. 3.8 – Instagram Володимира Ярославського

Savva Libkin – відомий одеський ресторатор. Формат: створення локального гастрономічного сету «Смак Одеси».

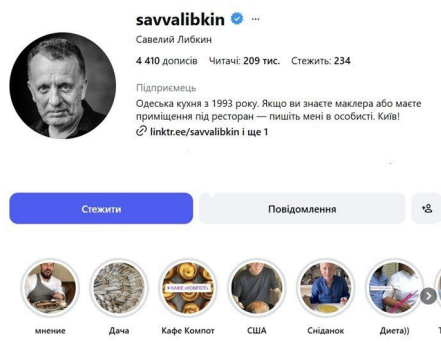


Рис. 3.9 – Instagram Савви Лібкіна

3. Співпраця з сомельє та винними експертами

Для формування експертного позиціонування бренду важливими є колаборації з винними експертами.

Dmytro Sydorenko – засновник винного фестивалю та експерт винної культури. *Формат:* дегустаційні лекції про український бренд.



Рис. 3.10 – Instagram Дмитра Сидоренко

Ivan Bachurin – сомельє та винний консультант. *Формат:* відеосерія «Як правильно дегустувати бренді».

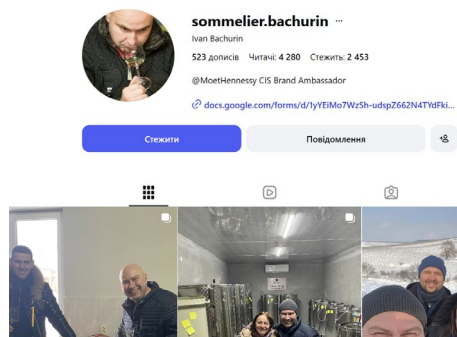


Рис. 3.11 – Instagram Івана Бачуріна

4. Участь у культурних та гастрономічних подіях

Важливим елементом просування має стати інтеграція бренду у культурні та гастрономічні події, що підкреслюють його історичну спадщину.

Odesa International Film Festival. Формат: бренд-бар Shustoff для гостей фестивалю.

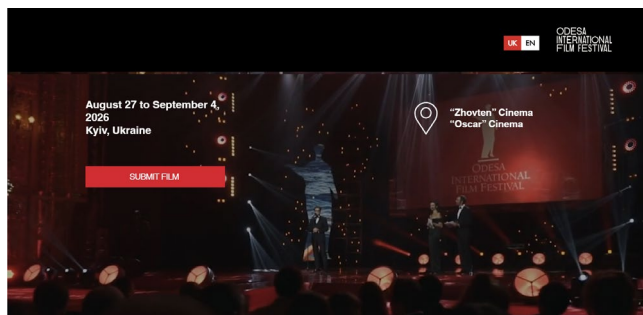


Рис. 3.12 – Головна сторінка сайту Odesa International Film Festival

Kyiv Food and Wine Festival. Формат: дегустаційна зона преміальної лінійки.



Рис. 3.13 – Головна сторінка сайту Kyiv Food and Wine Festival

Book Arsenal Festival. Формат: культурні події та бренд-вечори.

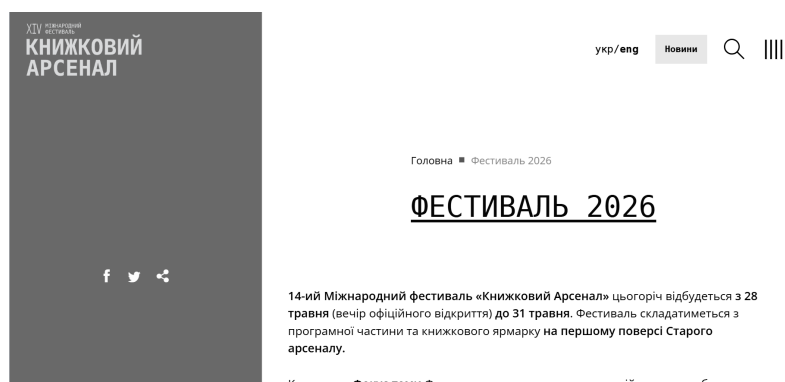


Рис. 3.14 – Головна сторінка сайту Book Arsenal Festival

Такі колаборації підсилюють зв'язок бренду з культурним середовищем і формують його як частину одеської та української культурної спадщини.

Інфлюєнсер-маркетинг для RTD-лінійки Shustoff Mix & Go

Для просування RTD-лінійки Shustoff Mix & Go доцільно використовувати локальних мікро-інфлюєнсерів Одеси (5–50 тис. підписників). Такий підхід часто ефективніший за співпрацю з великими блогерами, оскільки їхня аудиторія більш залучена та локально сконцентрована. Пропоновані для співпраці блогери:

Морська Анжелі travel UGC Одеса, Anastasia Chyrniak, kabrioletta_

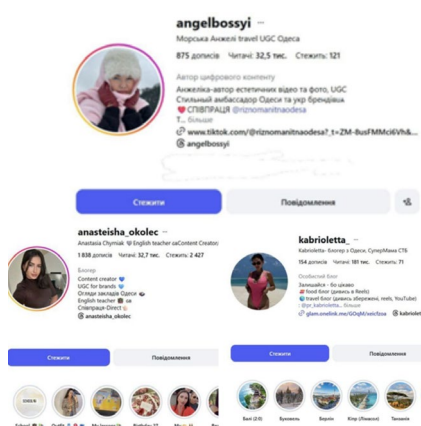


Рис.3.15 – Пропоновані блогери для співпраці

Основні формати контенту:

- short-відео «ready-to-drink lifestyle»;
- коктейльні рецепти;
- фестивальні та літні формати відпочинку;
- user-generated-контент.

Також на основній сторінці перед сезоном відпусток пропонується публікувати пости в Instagram з новою коктейльною лінійкою.



Рис.3.16 – Приклад поста в Instagram

Отже, ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов» доцільно поєднувати розвиток продуктового портфеля та активну digital-комунікацію. Такий комплекс інструментів формує цілісну маркетингову стратегію підприємства, сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує стабільний розвиток бренду як на національному, так і на міжнародному ринках.

3.3 Ефективність реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Запропонована маркетингова стратегія розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод» передбачає запуск двох нових продуктових лінійок: преміальної серії витриманих брендів Shustoff Heritage Reserve та молодіжної лінійки готових до споживання напоїв Shustoff Mix & Go.

Важливо зазначити, що запуск преміальної лінійки не потребує додаткового часу витримки спиртів, оскільки виробництво базується на використанні вже наявних запасів витриманих коньячних спиртів підприємства. У коньячній галузі практика створення нових продуктів шляхом купажування спиртів різного віку є стандартною, що дозволяє оперативно запускати нові продуктові серії без необхідності очікування повного циклу витримки.

Економічна ефективність запуску преміальної лінійки

Планується запуск преміальної серії *Shustoff Heritage Reserve* з віком спиртів 10–20 років. Основними витратами на запуск є розробка дизайну, нове пакування, маркетингова кампанія та часткове переоснащення лінії розливу.

Основні параметри продукту

- категорія: преміальний бренд
- витримка спиртів: 10–20 років
- об'єм: 0,7 л
- сегмент: premium / super-premium

Таблиця 3.10 – Орієнтовна структура собівартості Shustoff Heritage Reserve

Стаття витрат	Сума (грн/пляшка)	Частка
Витримані спирти	255	36%
Преміальна скляна пляшка	75	11%
Корок, етикетка, коробка	60	9%
Виробництво та розлив	45	6%
Логістика	35	5%
Маркетинг та брендинг	100	14%
Акцизний податок	133	19%
Стаття витрат	Сума (грн/пляшка)	Частка
Витримані спирти	255	36%
Повна собівартість: → 703 грн / пляшка		

Таблиця 3.11 – Формування ціни Shustoff Heritage Reserve

Етап	Ціна
Собівартість	703 грн
Націнка виробника (≈27%)	+190 грн
Відпускна ціна виробника	≈ 893 грн
Націнка дистриб'ютора (25%)	≈ 1115 грн
Націнка ритейлу (35%)	≈ 1500–1600 грн
Рекомендована роздрібна ціна → 1499–1599 грн за 0,7 л	

Це відповідає сегменту преміальних українських брендів та імпортих VSOP/XO.

Таблиця 3.12 – Маржинальність Shustoff Heritage Reserve

Показник	Значення
Відпускна ціна виробника	893 грн
Собівартість	703 грн
Маржа виробника	190 грн
Маржинальність	≈ 27 %

При продажу 50 тис. пляшок на рік планова виручка буде складати приблизно 44,6 млн грн, а валовий прибуток ≈ 9,5 млн грн.

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \quad (3.1)$$

$$ROI = \frac{9,5 - 8}{8} \approx 19\%$$

З урахуванням інвестицій у запуск ≈ 8 млн грн, фактичний чистий прибуток становитиме приблизно 1,5–2 млн грн, що відповідає ROI 19 %.

2. Розрахунок ціни та маржинальності для RTD-лінійки Shustoff Mix & Go

Основні параметри продукту

- формат: RTD коктейль
- упаковка: алюмінієва банка 330 мл
- міцність: 5–6 %
- цільова аудиторія: 21–35 років

Таблиця 3.13 – Орієнтовна структура собівартості Shustoff Mix & Go

Стаття витрат	грн/банка
Бренді (базовий спирт)	10
Наповнювачі (cola / citrus / ginger)	8
Алюмінієва банка	9
Розлив і виробництво	5
Логістика	4
Маркетинг	7
Акциз	5
Повна собівартість: → 48 грн	

Таблиця 3.14 – Формування ціни Shustoff Mix & Go

Етап	Ціна
Собівартість	48 грн
Націнка виробника ($\approx 27\%$)	+13 грн
Відпускна ціна виробника	≈ 61 грн
Націнка дистриб'ютора	≈ 72 грн
Націнка ритейлу	$\approx 85\text{--}95$ грн
Рекомендована роздрібна ціна → 85–95 грн	

Це відповідає цінам RTD коктейлів, сидрів і гараж-напоїв.

Таблиця 3.15 – Маржинальність Shustoff Mix & Go

Показник	Значення
Відпускна ціна	61 грн
Собівартість	48 грн
Маржа виробника	13 грн
Маржинальність	$\approx 26\text{--}27\%$

При продажу 800 тис. банок на рік планова виручка буде складати приблизно 48,8 млн грн, а валовий прибуток $\approx 10,4$ млн грн

З урахуванням інвестицій у запуск ≈ 8 млн грн чистий прибуток становитиме приблизно 2–2,2 млн грн, що відповідає ROI $\approx 25\%$.

Таблиця 3.16 – Порівняння двох продуктивних лінійок

Показник	Heritage Reserve	Mix & Go
Сегмент	преміум	мас-маркет / молодіжний
Роздрібна ціна	1499–1599 грн	85–95 грн
Маржинальність	27 %	26–27 %
Основна роль	імідж бренду	обсяг продажів
Цільова аудиторія	30–55 років	21–35 років
Роль у портфелі	підвищення статусу бренду	залучення молоді

Поєднання преміальної та RTD-лінійок дозволить підприємству одночасно посилити імідж бренду та збільшити обсяги реалізації продукції, що сприяє диверсифікації продуктового портфеля та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку алкогольної продукції.

Розрахуємо рентабельність маркетингових інвестицій.

Таблиця 3.17 – Бюджет рекламної кампанії для просування нових лінійок Shustoff

Стаття витрат	Інструмент	Бюджет, грн
Таргетована реклама	Instagram, TikTok, YouTube Ads	1 200 000
Інфлюєнсер-маркетинг	співпраця з блогерами (мікроінфлюєнсери Одеси, lifestyle-контент)	1 000 000
Виробництво відеоконтенту	рекламні ролики, Reels, short-video	800 000
PR-події та дегустації	гастрономічні вечери, фестивалі, презентації	900 000
SMM-підтримка	ведення сторінок, дизайн контенту	600 000
Всього		4 500 000

Загальний чистий прибуток від нових лінійок Shustoff Heritage Reserve 1,6 млн грн Shustoff Mix & Go 2,0 млн грн. Таким чином загальний чистий прибуток складе 3,6 млн грн.

Маркетингова кампанія формує додатковий попит і збільшує продажі приблизно на 35–40 %. Тому у розрахунку прийнято, що додатковий прибуток, отриманий саме завдяки маркетингу, становить приблизно 5,5 млн грн.

Показник ROMI вираховується за формулою:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{додатковий прибуток} - \text{витрати на кампанію}}{\text{витрати на кампанію}} * 100\% \quad (3.2)$$

$$\text{ROMI} = (5\,500\,000 - 4\,500\,000) / 4\,500\,000 \times 100\% \approx 22\%$$

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованої маркетингової стратегії розвитку ПрАТ «Одеський коньячний

завод». Запуск преміальної лінійки Shustoff Heritage Reserve та молодіжної серії Shustoff Mix & Go дозволяє підприємству диверсифікувати продуктовий портфель і охопити нові сегменти споживачів. Розраховані показники ефективності свідчать, що рентабельність інвестицій становить 20–25 %, а ефективність маркетингових витрат – 22 %, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих маркетингових заходів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено та обґрунтовано маркетингову стратегію розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод», спрямовану на підвищення конкурентоспроможності бренду Shustoff та розширення його позицій на ринку алкогольної продукції. Основна увага приділялася оновленню продуктового портфеля, залученню нових споживчих сегментів та підвищенню ефективності маркетингових комунікацій.

У межах запропонованої стратегії було запропоновано запуск двох нових продуктивних лінійок: преміальної серії Shustoff Heritage Reserve, орієнтованої на споживачів із середнім і високим рівнем доходу, та RTD-лінійки Shustoff Mix & Go, спрямованої на молодіжний сегмент ринку. Такий підхід дозволяє підприємству диверсифікувати асортимент продукції, охопити різні цільові аудиторії та підвищити впізнаваність бренду серед молодших споживачів.

Для просування нових продуктів було розроблено комплекс маркетингових комунікацій, який включає використання цифрового маркетингу, таргетованої реклами в соціальних мережах, співпрацю з інфлюєнсерами, організацію дегустаційних заходів та PR-активності. Загальний бюджет рекламної кампанії становить близько 4,5 млн грн, що дозволяє забезпечити необхідне охоплення цільової аудиторії та стимулювати попит на нові продукти.

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії показало її фінансову доцільність. Розрахунки свідчать, що запуск преміальної лінійки Shustoff Heritage Reserve забезпечує рентабельність інвестицій (ROI) на рівні близько 20

%, тоді як для RTD-лінійки Shustoff Mix & Go цей показник становить близько 25 %. При цьому ефективність маркетингових витрат (ROMI) оцінюється на рівні приблизно 22 %, що підтверджує доцільність вкладень у рекламну кампанію.

Отже, запропонована маркетингова стратегія розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод» сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню позицій бренду Shustoff у преміальному сегменті та розширенню присутності у молодіжному сегменті ринку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити обсяги продажів, покращити фінансові результати та забезпечити довгостроковий розвиток бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства на прикладі ПрАТ «Одеський коньячний завод». У процесі дослідження проаналізовано сучасні підходи до розроблення маркетингових стратегій, особливості функціонування ринку алкогольної продукції, а також проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності підприємства та його конкурентного середовища.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства, зокрема сутність, основні види та етапи її розроблення. Визначено, що маркетингова стратегія є одним із ключових інструментів довгострокового розвитку підприємства, оскільки дозволяє ефективно адаптувати діяльність компанії до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання ринкових позицій. Також було розглянуто сучасні інструменти маркетингових досліджень та стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища та сегментацію ринку.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» та оцінено його маркетингову політику. Було досліджено основні показники діяльності підприємства, особливості його продуктового портфеля та позиціонування бренду Shustoff на ринку. Аналіз показав, що підприємство займає важливе місце серед виробників брендів в Україні та має значний виробничий потенціал і високий рівень впізнаваності бренду. Водночас було виявлено певні проблеми у сфері маркетингової діяльності, зокрема недостатню орієнтацію на молодіжний сегмент споживачів, обмежене використання сучасних цифрових каналів комунікації та потребу в оновленні продуктового портфеля.

У третьому розділі було розроблено пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Зокрема запропоновано диверсифікацію продуктового портфеля шляхом запуску двох нових лінійок продукції: преміальної серії Shustoff Heritage Reserve та молодіжної RTD-лінійки Shustoff

Mix & Go. Запропоновані продукти орієнтовані на різні сегменти ринку та виконують взаємодоповнюючі функції: преміальна лінійка сприяє зміцненню іміджу бренду, тоді як RTD-продукти забезпечують зростання обсягів продажів і залучення молодшої аудиторії.

Для просування нових продуктів було розроблено комплекс маркетингових заходів, що включає використання цифрового маркетингу, реклами в соціальних мережах, співпрацю з інфлюєнсерами, організацію дегустаційних заходів і PR-активностей. Загальний бюджет рекламної кампанії становить близько 4,5 млн грн.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність. Розрахунки показали, що рентабельність інвестицій (ROI) для преміальної лінійки становить приблизно 20 %, а для RTD-продуктів – близько 25 %. Показник ефективності маркетингових витрат (ROMI) оцінюється на рівні приблизно 22 %, що свідчить про ефективність вкладень у рекламну кампанію. Крім того, визначено точки беззбитковості для кожної продуктової лінійки, що підтверджує реалістичність запропонованої маркетингової стратегії.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Одеський коньячний завод» шляхом диверсифікації асортименту та активізації маркетингових комунікацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню позицій бренду Shustoff на ринку та залученню нових сегментів споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – Prentice Hall, 2012 – 657 с.
2. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Pearson, 2020. Веб-сайт. URL: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/principles-of-marketing> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Н. Igor Ansoff. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion Penguin Books. Business planning. – 1968 – 205 p.
4. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2012. 624 p.
6. Jobber D., Ellis-Chadwick F. Principles and Practice of Marketing. 9th ed. London : McGraw-Hill, 2020. 888 p.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. — 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с. Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення: 03.03.2026).
8. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. К. : КНЕУ, 2002. 245 с.
9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 1998. 268 с.
10. Що потрібно підприємству – маркетингова стратегія чи маркетинговий план? Веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/928274.html> (дата звернення: 03.03.2026).
11. Гудзь, Ю., Джерелюк, Ю., Кравчик, Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability, (1), 197–203. Веб-сайт. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/172> (дата звернення: 03.03.2026).

12. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. 624 p.
13. Doyle P. Marketing Management and Strategy. 3rd ed. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2002. 464 p.
14. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2019. 672 p.
15. Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Strategy: Text and Cases. 11th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2017. 824 p.
16. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади. Веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/yak-provesty-swot-analiz> (дата звернення: 03.03.2026).
17. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. 20th Anniversary Edition. New York : McGraw-Hill Education, 2001. 213 p.
18. Що таке моделі 4P, 7P та 8P і як їх застосовувати у маркетингу/ Веб-сайт. URL: <https://theinweb.media/sho-take-modeli-4p-7p-ta-8p> (дата звернення: 03.03.2026).
19. Іващенко Г. А. Формування товарної стратегії підприємства в міжнародному бізнес-середовищі / Г. А. Іващенко. – Ефективна економіка. – 2025. - № 1. Веб-сайт. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35328> (дата звернення: 03.03.2026).
20. Євтушенко Н., Василькова Н. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. Економічний простір. № 197 (2025). С.167-173. Веб-сайт. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-167-173-yevtushenko.pdf> (дата звернення: 03.03.2026).
21. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017, № 2. – С.85-97. Веб-сайт. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/934e1ee1-00e8-432d-9e10-ddf5a9248b23/content>. (дата звернення: 03.03.2026).

22. Шелест, О., Сидоренко, К. (2023). Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11)
23. Томашевський Ю. М. Проскура В. Ф. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. Науковий Вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. – №1-2 (314-315). – 2024. С. 154-160. Веб-сайт. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/154-160.pdf> (дата звернення: 03.03.2026).
24. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 2016. Веб-сайт. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.15.0420> (дата звернення: 04.03.2026).
25. Чміль Г., Балацька Н. (2025). Концептуальна модель оцінювання ефективності стратегій сталого маркетингу підприємства. Економіка та суспільство, (82). Веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-116> (дата звернення: 04.03.2026).
26. ROAS vs ROMI: рахуємо ефективність маркетингу на прикладі продажу сиру. Веб-сайт. URL: <https://mixdigital.agency/ua/blog/roas-vs-romi-rahujemo-efektivnist-marketingu-na-prikladi-prodazhu-siru> (дата звернення: 04.03.2026)
27. Райхельд Ф. The Ultimate Question 2.0 / Ф. Райхельд, Р. Марки. — Boston : Harvard Business Review Press, 2011. – 320 p.
28. Конверсія продажів в інтернет-магазині: що це, як порахувати та збільшити. Веб-сайт. URL: https://allo.ua/ua/konversiia-prodazhiv-v-internet-mahazyni-shcho-tse-yak-porakhuvaty-ta-zbilshyty_am0-25 (дата звернення: 04.03.2026).
29. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

30. Гудзь, Ю., Джерелюк, Ю., Кравчик, Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*, (1), 197–203. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>
31. Johnson G., Whittington R., Scholes K. *Exploring Strategy* / G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regner. 11th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2017. 828 p.
32. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). Веб-сайт. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 04.03.2026)
33. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, Iss. 1. P. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
34. Що таке матриця BCG в ритейлі і як вона працює? Веб-сайт. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/what-is-the-bcg-matrix-in-retail-and-how-does-it-work> (дата звернення: 04.03.2026)
35. Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії. Веб-сайт. URL: <https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html> (дата звернення: 04.03.2026)
36. Doyle P. *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester : Wiley, 2000. 368 p.
37. Сайт компанії ПрАТ Одеський коньячний завод «Шустов». Веб-сайт. URL: <https://shustov.com/ua/history> (дата звернення 05.03.2026)
38. ПрАТ «ОКЗ». Веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00412056/ (дата звернення 05.03.2026)
39. Одеський коньячний завод. Веб-сайт. URL: <https://globalspirits.com/other/ua/brend/odessa-cognac-factory> (дата звернення 05.03.2026)
40. ПрАТ «ОКЗ». Веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/00412056> (дата звернення 05.03.2026)

41. Чому в Україні зростає споживання алкоголю та як змінюється ринок спиртних напоїв. веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/suspilstvo/229841-pid-chas-viyny-bilshe-pyiachat-chomu-v-ukrayini-zrostaye-spozyvannia-alkoholiu-ta-iak-zminiuyetsia-rynok-spyrtnykh-napoyiv> (дата звернення 05.03.2026)
42. Результати роботи ринку алкоголю: цифри від Гетманцева. веб-сайт. URL: <https://news.dtki.ua/state/entrepreneurship/97285-rezultati-roboti-rinku-alkogoliu-cifri-vid-getmanceva> (дата звернення 05.03.2026)
43. Роль макросередовища організації в стратегії розвитку. Веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13563> (дата звернення 05.03.2026)
44. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с
45. Коньяк в Україні тепер має називатися бренді: виробників, що не змінять назву, штрафуватимуть. Веб-сайт. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/369921-konyak-v-ukrayini-teper-mae-nazivatisya-brendi-virobnikiv-scho-ne-zminyat-nazvu-ndash-shtrafuvatimut> (дата звернення 05.03.2026)
46. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
47. Інтернет сторінка Instagram Shabo. веб-сайт. URL: <https://www.instagram.com/shabo.ua> (дата звернення 05.03.2026)
48. Сайт компанії Shabo. веб-сайт. URL: <https://shabo.ua/czentr-kulturi-vina> (дата звернення 05.03.2026)
49. Інтернет сторінка Facebook Shabo. веб-сайт. URL: https://www.facebook.com/shabowineculturalcentre/?locale=uk_UA (дата звернення 05.03.2026)
50. Інтернет сторінка Instagram Bolgrad. веб-сайт. URL: https://www.instagram.com/bolgrad_official (дата звернення 05.03.2026)
51. Сайт компанії Bolgrad. веб-сайт. URL: www.alcoline.org (дата звернення 05.03.2026)

52. Інтернет сторінка Facebook Bolgrad. веб-сайт. URL: <https://www.facebook.com/Bolgrad1821> (дата звернення 05.03.2026)
53. Інтернет сторінка Facebook Aznauri. веб-сайт. URL: https://www.facebook.com/aznauri?rdid=SjKUg7eVaatlMhpx&share_url=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fshare%2F1DP3PSd5Ci%2F# (дата звернення 05.03.2026)
54. Інтернет сторінка Instagram Aznauri. веб-сайт. URL: https://www.instagram.com/aznauri_official (дата звернення 05.03.2026)
55. Сайт компанії Aznauri. веб-сайт. URL: <https://aznauri.com> (дата звернення 05.03.2026)
56. Сайт zakupivli.pro веб-сайт. URL: <https://zakupivli.pro/commercial/company/00412056> (дата звернення 05.03.2026)
57. Мегамаркет zakaz.ua. веб-сайт. URL: <https://megamarket.zakaz.ua/uk/search/?q=шустов> (дата звернення 05.03.2026)
58. Rozetka. Веб-сайт. URL: https://rozetka.com.ua/ua/konyak-i-brendi/c4649136/vid175662=konyak/?gad_campaignid=17297721744&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAoZDJBhC0ARIsAERP-F8Y1AqpuVpaMkvuuSUixXluYAyHvyrrZvW2fDOKZKLXXuG5iBIjNTEaAgcgEALw_wcB (дата звернення 05.03.2026)
59. Споживання коньяку / бренді в Україні | 2025. Веб-сайт. URL: <https://discovery-research.com.ua/reports/cognac/> (дата звернення 05.03.2026)
60. Шквиря Н. О. Маркетингові дослідження споживчих переваг на ринку коньяку України / Н. О. Шквиря // Молодіжний економічний дайджест [Електронний ресурс] : наук. електр. журн. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Наук. студентське т-во ; редкол.: О. І. Олексюк (голова) [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2015. – № 2–3. – С. 177–181.
61. Світове визнання: коньяк AZNAURI отримав міжнародну відзнаку “Бренд №1 за темпами зростання у світі”. Веб-сайт. URL:

<https://rau.ua/novyni/aznauri-brand-champions-spirits-business/> (дата звернення 05.03.2026)

62. Як, скільки і що українці п'ють з алкоголю: результати дослідження BOOЗ за 2023 рік. Веб-сайт. URL: https://lb.ua/health/2024/04/24/610052_yak_skilki_i_shcho_ukrainsi_pyut_z.html (дата звернення 05.03.2026)

63. Аналіз ринку алкогольних напоїв та сиропів для коктейлів в Україні. 2024 рік Веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-alkogolnyh-napitkov-v-ukraine-2024-god> (дата звернення 05.03.2026)

64. Аналіз ринку коньяку в Україні. 2025 рік. Веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konyaka-v-ukraine-2025-god> (дата звернення 05.03.2026)

65. Державна служба статистики України. Споживання алкогольних напоїв в Україні. Веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/promyslovisht> (дата звернення 06.03.2026)

66. IWSR – International Wine and Spirits Research. Global Beverage Alcohol Trends. Веб-сайт. URL: <https://www.theiwsr.com/expertise/products/strategic-studies-reports/> (дата звернення 06.03.2026)

67. Statista. Alcoholic beverages market insights. Веб-сайт. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення 06.03.2026)

68. Н. В. Куденко Місія підприємства як регулятор його взаємовідносин із суб'єктами маркетингового середовища, 2009. С. 84-94. Веб-сайт. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/197263342.pdf> (дата звернення 06.03.2026)

69. Місія компанії: як її створити + приклади відомих компаній. Веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/misiya-ta-czinnosti-kompaniyi-yak-ih-stvoriti-prikladi-vidomih->

[kompanij/#:~:text=Формування%20місії%20дозволяє:,основою%20для%20позитивного%20іміджу%20компанії. \(дата звернення 06.03.2026\)](#)

70. Сутність стратегії та «стратегічний набір». Веб-сайт. URL:<http://moodle2.snu.edu.ua/mod/book/view.php?id=46498&chapterid=857> (дата звернення 06.03.2026)

71. Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії. Веб-сайт. URL:<https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html> (дата звернення 06.03.2026)

72. Концепція маркетинг – мікс. Веб-сайт. URL: (4P, 5P, 7P) <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html> (дата звернення 06.03.2026)