

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Головний керівник: к.е.н, доцент Дьяченко Ю. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення продуктової стратегії підприємства в
умовах євроінтеграції

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.13

Здобувач: Єгор СТОГНІЙ

Керівник: к.е.н., доц. Василь МУЖАЙЛО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

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

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачу вищої освіти

Єгору Стогній

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Удосконалення продуктової стратегії підприємства в умовах євроінтеграції» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування продуктової стратегії підприємства. 1.1. Поняття продуктової стратегії та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства 1.2. Методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2 «Дослідження продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» 2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку виноробної галузі в Україні та світі 2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» 2.3. Аналіз впливу ринкового середовища на продуктову стратегію підприємства. Висновки до розділу 2. Розділ 3. «Пропозиції щодо удосконалення продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» в умовах євроінтеграції» 3.1. Основні напрями удосконалення продуктової стратегії підприємства. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проекту. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 34, рисунків 5.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник

_____ Єгор Стогній

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що Євроінтеграція передбачає поступову адаптацію національного законодавства до європейських норм і стандартів (технічних регламентів, вимог до якості, маркування, харчової безпеки, органічного виробництва тощо). Це значно підвищує рівень конкуренції на внутрішньому ринку, оскільки українські виробники змушені конкурувати не лише між собою, а й з потужними європейськими гравцями, які мають багаторічний досвід, сучасні технології та сильні бренди.

Для підприємств виноробної галузі, яка є однією з найбільш перспективних у контексті експортного потенціалу України, питання продуктової стратегії виходить на перший план. Зростання вимог європейського споживача до якості, екологічності, автентичності та інноваційності продукції вимагає від українських виробників переходу від традиційної моделі виробництва до сучасної, ринково-орієнтованої продуктової політики. Особливо це стосується необхідності розширення асортименту, впровадження інновацій, розвитку преміальних та органічних сегментів, а також посилення брендингу.

У першому розділі **«Теоретичні засади формування продуктової стратегії підприємства»** розглянуті поняття продуктової стратегії, її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства.

У другому розділі **«Дослідження продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція»** проведено аналіз виноробної галузі в Україні та світі, загальна характеристика діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» та досліджено вплив ринкового середовища на продуктову стратегію підприємства.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо удосконалення продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» в умовах євроінтеграції»** обґрунтовано необхідність змін у продуктивній стратегії підприємства,

надано пропозиції щодо розвитку асортименту продукції та очікувані результати їх реалізації.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 82 сторінок, 34 таблиць та 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Ключові слова: стратегія, продуктова політика, асортимент, внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, ТОВ «Перша виноробна станція».

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the fact that European integration involves the gradual adaptation of national legislation to European norms and standards (technical regulations, quality requirements, labeling, food safety, organic production, etc.). This significantly increases the level of competition in the domestic market, since Ukrainian producers are forced to compete not only among themselves, but also with powerful European players who have many years of experience, modern technologies and strong brands.

For enterprises in the wine industry, which is one of the most promising in the context of Ukraine's export potential, the issue of product strategy comes to the fore. The growth of European consumer requirements for quality, environmental friendliness, authenticity and innovativeness of products requires Ukrainian producers to transition from a traditional production model to a modern, market-oriented product policy. This especially applies to the need to expand the range, introduce innovations, develop premium and organic segments, as well as strengthen branding.

The first section, «**Theoretical Principles of Forming an Enterprise's Product Strategy**» examines the concept of product strategy, its role in increasing the enterprise's competitiveness, and methodological approaches to forming an enterprise's product strategy.

The second section, «**Research on the Product Strategy of LLC "First Winery Station"**» analyzes the winemaking industry in Ukraine and the world,

provides a general description of the activities of LLC «First Winery Station» and examines the impact of the market environment on the enterprise's product strategy.

The third section, «**Proposals for Improving the Product Strategy of LLC «First Winery Station» in the Conditions of European Integration**» justifies the need for changes in the enterprise's product strategy, provides proposals for developing the product range, and the expected results of their implementation.

The bachelor's qualification work contains 82 pages, 34 tables, and 5 figures. The list of references includes 30 items.

Keywords: strategy, product policy, assortment, internal and external environment of the enterprise, LLC «First Winery Station».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1.Поняття продуктової стратегії та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2. Методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ».....	26
2.1.Сучасний стан та тенденції розвитку виноробної галузі в Україні та світі	26
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»	33
2.3. Аналіз впливу ринкового середовища на продуктову стратегію підприємства.....	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРЦІЇ.....	53
3.1.Основні напрями удосконалення продуктової стратегії підприємства.....	53
3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту.....	59
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що більшість вітчизняних виноробних підприємств досі мають обмежений асортимент, недостатньо використовують сучасні технології та слабо реагують на швидкі зміни споживчих уподобань. У умовах відкриття європейських ринків такі підприємства ризикують втратити конкурентні позиції, якщо не проведуть системну модернізацію своєї продуктової стратегії.

Ступінь дослідження проблеми. Питання формування та удосконалення продуктової стратегії підприємства є достатньо вивченим у сучасній економічній науці. Значний внесок у розробку теоретичних основ продуктової політики зробили зарубіжні вчені: Ф. Котлер, П. Дойль, М. Портер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен. Серед вітчизняних дослідників проблеми продуктової стратегії та асортиментної політики розглянуто в працях О. Гребешкової, С. Гальків, Л. Лігоненко, В. Білої, О. Момот, Т. Решетнікової та інших.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» в умовах євроінтеграції України.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади формування та реалізації продуктової стратегії підприємства, визначити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності.
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку світового та вітчизняного ринку вина в умовах євроінтеграційних процесів.
- здійснити комплексну оцінку продуктової політики ТОВ «Перша виноробна станція», виявити її сильні та слабкі сторони.

– надати пропозиції щодо розвитку асортименту продукції та очікувані результати їх реалізації.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення продуктової стратегії підприємства в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування і удосконалення продуктової стратегії підприємства з урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали положення стратегічного менеджменту, теорії стратегічного розвитку підприємств, управління розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу, синтезу та узагальнення (розкриття сутності стратегічного розвитку підприємства); системний підхід (дослідження взаємозв’язку внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішнього середовища і стратегічних можливостей); статистичний метод (обробка та систематизації показників ринку виноробної продукції); табличний і графічний (наочне подання результатів дослідження).

Інформаційно-нормативною базою є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, відкриті аналітичні джерела щодо виноградарства і виноробства, дані OpenDataBot та Clarity Project, фінансова звітність ТОВ «Перша виноробна станція».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Перша виноробна станція» для удосконалення продуктової стратегії, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації, розширенню ринків збуту та підвищенню прибутковості підприємства., іншими підприємствами виноробної галузі як модель адаптації продуктової політики до умов євроінтеграції, особливо для середніх і малих виробників.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Стогній Є.А., Удосконалення продуктової стратегії підприємства в умовах сучасних

євроінтеграційних процесів. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026.с. 179-181.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 30 найменувань. Загальний обсяг роботи 82 сторінки друкованого тексту (основний текст налічує 73 сторінки). Кількість таблиць- 32, рисунків- 5.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Поняття продуктової стратегії та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Продуктова стратегія є однією з ключових складових загальної стратегії підприємства та визначає напрями формування, розвитку й управління асортиментом продукції відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей підприємства. В умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих переваг і технологічного розвитку саме ефективна продуктова стратегія забезпечує підприємству стабільне функціонування, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі продуктову стратегію трактують як систему довгострокових рішень щодо створення, модернізації, позиціонування та просування продукції на ринку. Вона охоплює визначення оптимальної структури асортименту, управління життєвим циклом товару, впровадження інновацій, забезпечення якості продукції та формування унікальної споживчої цінності товару [1].

Основною метою продуктової стратегії є забезпечення відповідності продукції вимогам цільового ринку та досягнення конкурентних переваг підприємства. Реалізація продуктової стратегії передбачає орієнтацію на потреби споживачів, аналіз ринкової кон'юнктури, вивчення діяльності конкурентів та адаптацію товарної політики до змін ринкового середовища.

Продуктова стратегія підприємства є одним із ключових різновидів функціональних стратегій, що визначає напрями формування, розвитку та управління товарним асортиментом відповідно до ринкових потреб і

довгострокових цілей організації. Її зміст полягає у забезпеченні конкурентоспроможності продукції через збалансоване поєднання якості, інноваційності, цінових характеристик та споживчої цінності [2].

Продуктова стратегія - це стратегічний план, що визначає яким чином компанія буде розвивати та позиціонувати свої продукти на ринку з метою досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб споживачів.

Цей підхід визначає напрямки розвитку продуктової лінійки, включає в себе аналіз ринку, конкурентів та споживачів, а також встановлення стратегічних цілей та планів дій для досягнення їх.

Для більш ґрунтовного розуміння сутності продуктової стратегії доцільно розглянути наукові підходи провідних зарубіжних вчених та маркетологів щодо трактування даного поняття. Узагальнення різних підходів дозволяє визначити основні характеристики продуктової стратегії, її цілі, функції та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. У таблиці 1.1. наведено визначення продуктової стратегії, запропоновані відомими науковцями у сфері стратегічного управління та маркетингу.

Таблиця 1.1

Визначення продуктової стратегії

Автор	Визначення
Ігор Ансофф	Продуктова стратегія визначає напрями розвитку товарів і ринків підприємства та забезпечує формування конкурентних переваг шляхом оновлення асортименту й освоєння нових ринків.
Філіп Котлер	Продуктова стратегія являє собою систему рішень щодо створення, удосконалення та управління товарами підприємства відповідно до потреб споживачів і ринкової ситуації.
Майкл Портер	Продуктова стратегія спрямована на формування конкурентних переваг підприємства через диференціацію продукції та створення її унікальної цінності для споживачів.
Жан-Жак Ламбен	Продуктова стратегія охоплює управління товарним асортиментом, життєвим циклом продукції та адаптацію товарів до вимог цільового ринку.
Генрі Мінцберг	Продуктова стратегія є складовою загальної стратегії підприємства та визначає довгострокові напрями розвитку продукції відповідно до змін зовнішнього середовища.
Девід Аакер	Продуктова стратегія спрямована на створення сильного бренду, підвищення цінності товару та забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку.

Джерело: систематизовано на основі [1-6]

Аналіз наукових підходів до визначення продуктової стратегії свідчить, що більшість науковців розглядають її як систему довгострокових управлінських рішень щодо формування, розвитку та просування продукції підприємства. Основною метою продуктової стратегії є забезпечення відповідності продукції потребам ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

Ефективна продуктова стратегія дозволяє підприємству не лише збільшувати свою частку на ринку, але й підвищувати лояльність клієнтів, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільний ріст прибутку.

Крім того, продуктова стратегія сприяє інноваціям та розвитку нових продуктів, що відповідають змінам у споживчих потреб та тенденції ринку.

Вона допомагає підприємствам зосередитися на найбільш важливих для них напрямках розвитку та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Завдяки чіткій та дослідженню продуктової стратегії бізнес може стати більш конкурентоспроможним, адаптивним та здатним до швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Сучасні дослідники наголошують, що для успішної конкуренції на сьогоdnішньому ринку компанії повинні постійно оновлювати та вдосконалювати свою продуктову стратегію. Без цього надзвичайно складно ефективно функціонувати та зберігати конкурентоспроможність в умовах швидкозмінного ринку [9].

Таким чином, продуктову стратегію підприємства можна визначити як системний підхід до управління товарним асортиментом, який охоплює розробку нових продуктів, модернізацію існуючих, їх позиціонування на ринку та маркетинговий супровід [7].

Продуктова стратегія є важливою складовою сучасного менеджменту й тісно взаємодіє з ключовими управлінськими функціями, зокрема з маркетингом, фінансовим менеджментом, операційною діяльністю та управлінням

персоналом [8,11]. Успішна реалізація продуктової стратегії сприяє оптимізації виробничих процесів, формуванню сильного ринкового позиціонування, створенню стійких конкурентних переваг та визначенню довгострокових перспектив розвитку компанії [7].

Операційний менеджмент відповідає за практичну реалізацію продуктової стратегії, забезпечуючи організацію виробництва, постачання, контроль якості та управління ланцюгами створення цінності. Фінансовий менеджмент оцінює доцільність інвестицій у нові продукти, контролює ефективність чинного асортименту та аналізує прибутковість товарного портфеля [12].

Управління людськими ресурсами забезпечує підприємство кваліфікованими спеціалістами -маркетологами, продакт-менеджерами, розробниками та аналітиками, здатними впроваджувати стратегічні ініціативи в реальні бізнес-процеси [11].

Вплив продуктової стратегії на діяльність підприємства має багатогранний характер і проявляється в різних сферах. Від обраної стратегії залежать рішення щодо створення нових товарів, ціноутворення, вибору каналів збуту, планування виробничих потужностей та побудови відносин із постачальниками. Крім того, продуктова стратегія визначає пріоритети інвестиційної та кадрової політики компанії [6,10].

Для систематизації цих впливів доцільно розглянути ключові функціональні області, які зазнають найбільших змін. У таблиці 1.2 узагальнено основні напрями впливу продуктової стратегії на функціонування підприємства.

Таблиця 1.2

Значення продуктової стратегії підприємства

Значення	Опис
Підвищення конкурентоспроможності	Визначення унікальної ринкової пропозиції, яка забезпечує стабільні переваги над конкурентами.
Стимулювання інноваційного розвитку	Спрямування компанії на впровадження нових технологій та розробку інноваційних рішень, які відповідають сучасним тенденціям.

Продовження таблиці 1.1

Оптимізація використання ресурсів	Раціональний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів у найбільш перспективні напрями.
Покращення фінансових показників	Зростання доходів і прибутковості завдяки ефективному продуктовому портфелю.
Формування лояльності споживачів	Націленість на створення цінності для споживачів, що посприяє підвищенню їх задоволеності та лояльності.
Адаптація до змін ринкового середовища	Гнучкість у реагуванні на зміни в попиті, трендах, технологіях.
Узгодження внутрішніх бізнес-процесів	Координація дій між підрозділами компанії для досягнення спільної мети.
Зниження ризиків при запуску нових продуктів	Аналітичний підхід до аналізу ринку зменшує ймовірність невдачі нових товарів.
Формування позитивного іміджу та репутації	Якісна та інноваційна продукція зміцнює бренд та довіру споживачів.
Підвищення ефективності маркетингових комунікацій	Чітке стратегічне позиціювання спрощує донесення цінностей до споживача.

Джерело: створено автором на основі [13;14]

У професійному середовищі існує кілька підходів до класифікації продуктових стратегій. Це дає змогу більш детально розібратись у їхній сутності та специфіці реалізації в реальних умовах. Один із поширених підходів ґрунтується на рівні інноваційності стратегії. У цьому випадку мова йде про різний ступінь новизни продуктів і підходів до їх створення. Так, підприємства можуть орієнтуватися на створення унікальних товарів, що не мають аналогів, покладаючись на технологічні прориви або принципово нові бізнес-моделі. Інша стратегія передбачає вдосконалення вже наявних продуктів - такий підхід дозволяє знизити витрати на дослідження й розробку, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність. Є й третій варіант, коли компанія зосереджується на вузькому сегменті ринку, де може максимально задовольнити специфічні потреби споживачів завдяки глибокій спеціалізації.

Ще одним підходом до класифікації є орієнтація на життєвий цикл продукції. Він враховує етапи розвитку товару на ринку й дозволяє підприємству адаптувати свою поведінку відповідно до фази - чи то створення нового продукту, підтримка вже зрілого, чи поступове виведення з ринку. У період розвитку головний акцент робиться на інновації та

розширенні асортименту. Стадія стабілізації потребує утримання позицій, вдосконалення характеристик, підвищення рівня сервісу. Коли ж продукт втрачає свою актуальність, виникає потреба у перегляді пріоритетів і перенаправленні ресурсів у нові напрями.

Певні стратегії вибудовуються залежно від структури асортименту компанії. Якщо підприємство прагне мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в попиті, воно, як правило, обирає шлях диверсифікації - розширюючи товарну лінійку за рахунок нових продуктів, що можуть навіть виходити за межі основного бізнесу. Водночас існують компанії, які, навпаки, концентруються на одному напрямку, глибоко розробляючи обрану нішу і досягаючи високого рівня ефективності завдяки спеціалізації.

Ринкова позиція підприємства суттєво впливає на вибір продуктової стратегії. Компанії-лідери зосереджуються на збереженні досягнутих переваг через підтримання високих стандартів якості, регулярне оновлення продуктової лінійки та вдосконалення клієнтського сервісу. Підприємства, які прагнуть посилити свої ринкові позиції, орієнтуються на створення більш привабливої пропозиції - розширення функціональності продуктів, покращення споживчих характеристик або формування конкурентних цінових умов.

Окрему групу становлять організації, конкурентною перевагою яких є адаптивність до ринкових змін. Такі підприємства будують стратегію навколо швидкого реагування на коливання попиту та гнучкості в прийнятті рішень. Водночас компанії, що переживають кризові періоди, змушені застосовувати захисні стратегії, спрямовані на мінімізацію витрат, оптимізацію внутрішніх процесів та концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових напрямках діяльності.

Одним з підходів до класифікації продуктових стратегій є оцінка ступеня новизни продуктів, які пропонує компанія. У деяких випадках це можуть бути справді революційні розробки, що змінюють сам підхід споживачів до продукту і навіть формують новий попит на ринку. Інші ж

ситуації передбачають поступові вдосконалення - оновлення дизайну, покращення якості або функціональних властивостей. Або ж стратегія може зосереджуватись на оптимізації існуючого портфеля - шляхом відмови від неефективних позицій та концентрації на найбільш результативних продуктах.

Продуктові стратегії можна класифікувати за різними ознаками. У таблиці 1.3 наведено найпоширенішу класифікацію, яка використовується в сучасному менеджменті та маркетингу.

Таблиця 1.3

Класифікація продуктових стратегій підприємства

Ознака класифікації	Вид стратегії	Коротка характеристика
За рівнем інноваційності	Інноваційна (піонерська)	Розробка принципово нових продуктів
	Імітаційна	Копіювання та незначне вдосконалення продуктів конкурентів
	Модифікаційна	Удосконалення та оновлення існуючих продуктів
За напрямом розвитку асортименту	Розширення асортименту	Додавання нових модифікацій у межах існуючої продуктової лінії
	Насичення асортименту	Максимальне заповнення всіх сегментів ринку
	Скорочення (раціоналізація) асортименту	Вилучення збиткових або низькоефективних продуктів
	Оновлення асортименту	Заміна старих продуктів на сучасніші
	Диверсифікація	Вихід у нові товарні категорії
За матрицею Ансоффа	Проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках
	Розвиток ринку	Вихід з існуючими продуктами на нові ринки
	Розвиток продукту	Створення нових продуктів для існуючих ринків
	Диверсифікація	Нові продукти для нових ринків
За конкурентною позицією	Лідерство за витратами	Продукти за низькими цінами
	Диференціація	Унікальні продукти з високою цінністю
	Фокусування (концентрація)	Спеціалізація на вузькому сегменті ринку

Продовження таблиці 1.3

За стадіями життєвого циклу	Виведення на ринок	Активне просування нового продукту
	Зростання	Максимізація частки ринку
	Зрілість	Утримання позицій та захист від конкурентів
	Спад	Пожинання врожаю або зняття з виробництва
За характером впливу на ринок	Наступальна (агресивна)	Активне завоювання ринку
	Оборонна	Захист існуючих ринкових позицій
	Нішова	Робота у вузькому спеціалізованому сегменті

Джерело: систематизовано автором на основі [15;16]

Таким чином, наведена класифікація свідчить про багатогранність продуктових стратегій та їхню залежність від низки ключових факторів: рівня інноваційності, стадії життєвого циклу продукції, структури асортименту, конкурентної позиції та характеру впливу на ринок. Кожна з виділених стратегій має свої переваги та обмеження і може бути ефективною лише за умови відповідності внутрішнім можливостям підприємства та зовнішнім умовам ринку.

Правильний вибір продуктової стратегії є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії в сучасних динамічних умовах.

1.2. Методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства

Сучасна економічна практика розглядає процес визначення продуктової стратегії як комплексну діяльність, що передбачає інтеграцію ринкових досліджень, фінансового аналізу, прогнозування змін споживчих уподобань та оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Відомий підхід, який широко використовується, ґрунтується на матриці БКГ. Вона була

розроблена у 1970-х роках і досі широко застосовується для оцінки позицій окремих продуктів або бізнес-одиниць компанії.

Матриця базується на двох ключових показниках: темпі зростання ринку (вертикальна вісь) та відносній частці ринку (горизонтальна вісь). Залежно від поєднання цих параметрів усі продукти підприємства поділяються на чотири групи: «Зірки», «Дойні корови», «Знаки питання» та «Собаки».



Рис 1.1. Матриця БКГ

Джерело:[17]

«Зірки» - це продукти, які займають високу частку на ринку з високим темпом зростання. Вони забезпечують значні обсяги продажів і прибутку, проте потребують постійних інвестицій для підтримки конкурентної позиції та подальшого розвитку.

«Дойні корови» - продукти-лідери на ринку зі зрілим, низьким темпом зростання. Вони характеризуються стабільно високим грошовим потоком при відносно невеликих інвестиціях. Основна роль таких продуктів полягає в генерації фінансових ресурсів, які можна спрямовувати на розвиток інших груп товарів.

«Проблемні діти» (або «Знаки питання») - продукти, що діють на швидкозростаючих ринках, але мають низьку відносну частку ринку. Вони

потребують значних інвестицій для збільшення своєї присутності. У майбутньому такі продукти можуть перетворитися на «Зірки» або, навпаки, стати «Собаками».

«Собаки» - це продукти з низькою часткою ринку на ринках з низьким темпом зростання. Вони, як правило, малоприбуткові або збиткові. Для цієї категорії товарів зазвичай рекомендується стратегія скорочення або виведення з асортименту.

Використання матриці БКГ дозволяє керівництву підприємства наочно оцінити збалансованість продуктового портфеля, визначити пріоритети інвестиційної політики та розробити оптимальну продуктову стратегію. Водночас даний інструмент має певні обмеження, оскільки враховує лише два фактори і не відображає таких важливих аспектів, як конкурентне середовище, технологічні зміни та споживчі тренди [17].

Матриця GE/McKinsey пропонує альтернативний підхід до аналізу продуктового портфеля, враховуючи ширший спектр чинників конкурентоспроможності та ринкової привабливості. На відміну від матриці БКГ, цей інструмент дає можливість оцінити стратегічну позицію кожного товарного напрямку з урахуванням специфічних особливостей галузі. Водночас застосування матриці GE/McKinsey ускладнюється необхідністю суб'єктивної оцінки параметрів, що може вплинути на об'єктивність висновків.

Матриця GE/McKinsey складається з дев'яти клітин, які утворюються на перехресті двох шкал: привабливості ринку і конкурентоспроможності. Привабливість ринку визначається на основі таких факторів, як темп зростання ринку, його обсяг, рівень прибутковості, потенціал для інновацій та зовнішні умови (наприклад, економічна стабільність або регуляторні вимоги). Конкурентоспроможність продукту оцінюється за критеріями, такими як частка ринку, фінансова стабільність, здатність до інновацій та ефективність управління [17].

За результатами оцінки, продукти або бізнес-одиниці можуть бути розподілені по трьох основних категоріях: «сильні» (висока привабливість ринку та висока конкурентоспроможність), «середні» (середня привабливість ринку та конкурентоспроможність) та «слабкі» (низька привабливість ринку та низька конкурентоспроможність). Для кожної категорії рекомендуються відповідні стратегії. Для «сильних» бізнес-одиниць рекомендується стратегія інвестицій та зростання, для «середніх» - стратегія стабілізації або вибіркового інвестицій, а для «слабких» - стратегія обмеження або виведення з ринку.

Ще одним із сучасних методичних підходів до формування продуктової стратегії є концепція «блакитного океану», запропонована В. Чаном Кімом та Рене Моборн. Вона полягає у створенні нових ринкових ніш, де підприємство може уникнути жорсткої конкурентної боротьби в перенасичених сегментах («червоному океані»). Концепція акцентує увагу на розробці інноваційних характеристик продукту та створенні принципово нової цінності для споживача, що забезпечує тривалу рентабельність і стійкі конкурентні переваги.

Основні принципи концепції «блакитного океану», які безпосередньо стосуються розробки продуктової стратегії, включають:

Розширення меж ринку - вихід за рамки традиційних галузевих кордонів, що відкриває нові напрями розвитку продуктів і знижує ризики пошуку ринкових можливостей;

Орієнтація на загальну картину - замість вузького фокусу на кількісних показниках, що сприяє кращому прогнозуванню ефективності стратегії та уникненню помилок при плануванні асортименту;

Залучення нових категорій споживачів - вихід за межі наявного попиту, завдяки чому розширюється цільова аудиторія та зменшується ризик обмеженості ринку;

Гармонізація елементів бізнес-моделі - узгодження цінності для споживача, структури витрат і системи збуту, що забезпечує цілісність і ефективність реалізації продуктової стратегії.

Серед інших поширених концепцій, які допомагають підприємствам адаптуватися до динамічних ринкових умов і формувати конкурентоспроможні продуктові стратегії, важливе місце посідають метод життєвого циклу товару, підхід PIMS та модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Метод життєвого циклу товару базується на припущенні, що кожен продукт проходить певні етапи розвитку - від появи на ринку до зняття з виробництва. У рамках цього підходу традиційно виділяють чотири основні стадії: впровадження, зростання, зрілість та спад. На кожній із них підприємство має адаптувати свою продуктову та маркетингову стратегію з урахуванням рівня попиту, конкуренції та прибутковості [18].

На етапі впровадження підприємство стикається з високими витратами на розробку та просування нового товару при низьких обсягах продажів. Споживачі ще мало знають про продукт, тому потрібні значні маркетингові зусилля для формування попиту. Конкуренція на цій стадії зазвичай низька, проте саме від успішності запуску залежить подальша доля продукту.

Етап зростання характеризується швидким збільшенням продажів і визнанням товару споживачами. Водночас з'являються конкуренти, що прагнуть скористатися ринковим успіхом. У цей період підприємство має одночасно розширювати ринкову частку та оптимізувати виробничі й операційні процеси.

Стадія зрілості відзначається уповільненням темпів зростання ринку та посиленням конкурентної боротьби. Основними завданнями стають утримання наявних клієнтів, модифікація продукту, розширення асортименту та зниження витрат для збереження прибутковості.

На етапі спаду (занепад) спостерігається зменшення обсягів продажів і прибутковості через появу нових технологій, зміну споживчих уподобань або

посилення конкуренції. У цей період компанія приймає рішення щодо зняття товару з виробництва, його модернізації або пошуку альтернативних ринків збуту [2].

Методологія PIMS є однією з найвпливовіших емпіричних моделей у стратегічному менеджменті. Назва розшифровується як «Вплив ринкової стратегії на прибуток». На відміну від матричного підходу, PIMS не є графічною матрицею, а являє собою статистичну емпіричну модель, яка базується на аналізі великої бази даних. На сьогодні вона включає інформацію про понад 3000 стратегічних бізнес-одиниць з різних галузей і країн світу.

Суть методології PIMS полягає у встановленні кількісних закономірностей між стратегічними рішеннями підприємства та рівнем його прибутковості. Модель стверджує, що прибуток і рентабельність бізнесу значною мірою залежать від певних ключових факторів, які можна виміряти та контролювати [19].

До найважливіших факторів успіху за методологією PIMS належать відносна частка ринку, якість продукції порівняно з конкурентами, інтенсивність інвестицій, продуктивність праці, ступінь вертикальної інтеграції, інноваційна активність, темпи зростання ринку.

Згідно з результатами досліджень PIMS, підприємства, які мають вищу відносну частку ринку та вищу якість продуктів, як правило, демонструють стабільно вищу рентабельність інвестицій і прибутковість. Модель також показує, що надмірні інвестиції в галузі з низькою привабливістю часто призводять до зниження загальної ефективності.

Застосування PIMS у продуктивній стратегії допомагає підприємствам оцінювати ефективність існуючого продуктового портфелю, приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів між різними продуктами, прогнозувати, як зміна продуктової стратегії вплине на фінансові результати та визначати, які продукти потребують інвестицій, а які - оптимізації чи виведення з асортименту.

Методика розробки продуктової стратегії являє собою системний, послідовний процес формування довгострокових напрямів розвитку товарного асортименту підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого зростання. Вона поєднує елементи стратегічного аналізу, маркетингових досліджень та управлінського планування.

Розробка продуктової стратегії включає певні ключові етапи, які наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні етапи розробки продуктової стратегії підприємства

Етап	Основний зміст	Ключові інструменти та методи
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ринкових тенденцій, конкурентного середовища, поведінки споживачів та макроекономічних факторів	PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, аналіз трендів
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка власних ресурсів, компетенцій, сильних і слабких сторін та поточного продуктового портфеля	SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, аудит ресурсів
Визначення цілей і пріоритетів	Формулювання чітких стратегічних цілей продуктової стратегії	SMART-цілі, узгодження з загальною стратегією підприємства
Сегментація ринку та позиціонування	Вибір цільових сегментів ринку та розробка стратегії позиціонування продуктів	Сегментація, перцепційна карта, Value Proposition
Формування продуктового портфеля	Прийняття рішень щодо розширення, оновлення, скорочення чи диверсифікації асортименту	Матриця БКГ, GE/McKinsey, концепція «блакитного океану», життєвий цикл товару
Розробка комплексу маркетингу	Визначення стратегій ціноутворення, дистрибуції, просування та сервісу	Маркетинг-mix (4P/7P)
Впровадження, моніторинг та коригування	Реалізація стратегії, контроль результатів та внесення необхідних змін	KPI, Product Roadmap, OKR, регулярний аудит

Джерело: [13]

Сучасна методика розробки продуктової стратегії обов'язково передбачає використання даних, аналітики та цифрових інструментів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та швидкі рішення.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних основ продуктової стратегії свідчить про її ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних підприємств. У динамічних ринкових умовах продуктова стратегія виступає не лише інструментом управління товарним асортиментом, а й стратегічним важелем, який визначає довгострокові перспективи діяльності компанії.

Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, продуктова стратегія є системним підходом до управління всім продуктовим портфелем, що поєднує розробку нових товарів, модернізацію існуючих, їх позиціонування та маркетинговий супровід. По-друге, існує значна кількість методичних підходів та інструментів її формування (матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, концепція «блакитного океану», модель життєвого циклу товару, методологія PIMS), кожен з яких має свої переваги та сфери застосування. По-третє, ефективна продуктова стратегія тісно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства, зокрема маркетинговою, фінансовою та операційною.

Теоретичний аналіз показав, що правильно розроблена та реалізована продуктова стратегія сприяє оптимізації використання ресурсів, зниженню ринкових ризиків, створенню стійких конкурентних переваг та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Сучасні компанії, які системно застосовують прогресивні інструменти управління продуктовим портфелем, демонструють вищу адаптивність до змін зовнішнього середовища та кращі фінансові результати.

Таким чином, продуктова стратегія є невід'ємною складовою сучасного стратегічного менеджменту. Її розробка та постійне удосконалення виступають важливими передумовами успішної діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції, швидких технологічних змін і трансформації споживчих потреб.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку виноробної галузі в Україні та світі

Світова виноробна галузь є однією з найбільш розвинених складових агропромислового комплексу, що поєднує виробництво винограду, переробку сировини, виготовлення винної продукції та її реалізацію на міжнародному ринку. Виноробство має вагоме економічне значення для багатьох країн світу, оскільки забезпечує створення робочих місць, формування експортних надходжень і розвиток гастрономічного та туристичного секторів [20].

Станом на 2024-2025 роки світовий ринок вина характеризується високим рівнем конкуренції, структурними змінами у споживанні та впливом кліматичних факторів на обсяги виробництва. Основними виробниками вина традиційно залишаються Італія, Франція та Іспанія, на які припадає значна частка світового виробництва винної продукції. Водночас важливу роль на міжнародному ринку відіграють США, Аргентина, Чилі, Австралія, Німеччина та Португалія.

За даними International Organisation of Vine and Wine, у 2024 році світове виробництво вина залишалося нижчим за середньостатистичний рівень останніх десятиліть через несприятливі погодні умови, посухи, заморозки та зменшення площ виноградників у окремих країнах. Найбільший вплив кліматичні зміни мали на країни Південної Європи, де спостерігалось скорочення врожайності винограду [21].

Сучасний розвиток світової виноробної галузі характеризується зміною споживчих уподобань. Зростає попит на органічні, натуральні та

низькоалкогольні вина, а також продукцію преміального сегмента. Особливо активно розвивається культура споживання вина серед молодого покоління у країнах Азії та Північної Америки. Одночасно в багатьох європейських країнах спостерігається тенденція до скорочення загального споживання алкоголю, що стимулює виробників до диверсифікації асортименту.

Важливою особливістю сучасного світового виноробства є активне впровадження інноваційних технологій. Виробники використовують системи автоматизованого контролю якості, цифровий моніторинг стану виноградників, технології точного землеробства та екологічно безпечні методи виробництва. Це сприяє підвищенню ефективності галузі та покращенню конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку.

Крім економічного значення, виноробна галузь має значний культурний та туристичний потенціал. У багатьох країнах винний туризм є важливою складовою регіонального розвитку. Найвідомішими виноробними регіонами світу вважаються Бордо, Бургундія, Тоскана, Ріоха, Напа-Веллі та Долина Дору, які щороку приваблюють мільйони туристів.

Таблиця 2.1

Лідери світового виробництва вина у 2024 році

Країна	Обсяг виробництва, млн гектолітрів
Італія	44,1
Франція	36,1
Іспанія	31,0
США	24,5
Аргентина	11,0
Австралія	9,9
Чилі	9,3

Джерело: [22]

Глобалізація сприяє розширенню світового ринку вин, дозволяючи споживачам з різних країн насолоджуватися винами з усього світу. Політика відкритих ринків та зменшення торговельних бар'єрів надає виноробам можливість експортувати свою продукцію в нові регіони, що підвищує конкуренцію на міжнародному рівні. Це дає можливість новим виноробним

країнам, таким як Чилі, Аргентина, Південна Африка та Австралія, активно розвивати свої бренди та конкурувати за частку ринку з традиційними лідерами, такими як Франція, Італія та Іспанія. Як результат, споживачі отримують більший вибір вин різних стилів і цінових категорій, що сприяє розвитку ринку і підвищує загальну якість продукції.

Крім економічного впливу, глобалізація також сприяє поширенню інновацій у виноробстві. Винороби з різних країн активно обмінюються знаннями, технологіями та новими виробничими методами, що призводить до впровадження сучасних практик та підвищення ефективності. Це охоплює використання нових технологій для покращення якості вина, адаптацію до змін клімату та збільшення стійкості виробництва. Глобалізація також стимулює виникнення нових трендів, таких як органічне виноробство, біодинамічні методи та вина з низьким вмістом алкоголю, що відповідають потребам сучасних споживачів.

В останні роки, особливо після активного виходу на ринок азійських країн, таких як Китай та Індія, структура глобального ринку вина суттєво змінилася. Частка традиційного вина в загальному споживанні алкогольних напоїв дещо зменшилася, водночас спостерігається стійке зростання доданої вартості продукції. Після 2000 року світове виробництво та споживання столового винограду демонструвало значне зростання: за даними USDA, у 2025/2026 маркетинговому році очікується виробництво на рівні близько 30 мільйонів тонн, з яких Китай забезпечує майже 50%.

Ще близько десяти років тому виноробна галузь залишалася досить фрагментованою. Виробники в різних країнах були відносно ізольованими, а більшість споживачів віддавала перевагу місцевим винам або продукції сусідніх країн (класичний приклад - історична любов британців до французьких вин). Через обмежену транскордонну взаємодію винороби переважно зберігали власні традиційні методи виробництва.

За останнє десятиліття галузь кардинально трансформувалася. Зниження тарифів, логістичних витрат та інших торговельних бар'єрів

дозволило виробникам виходити на віддалені ринки та успішно конкурувати з локальними гравцями. Вина з усього світу стали доступними для споживачів, що радикально змінює як способи виробництва, так і моделі споживання. Ті компанії, які швидко адаптуються до глобальної конкуренції, отримують суттєву перевагу на ринку.

Пандемія COVID-19 завдала значного удару по виноробній галузі. Зниження туристичного потоку, закриття ресторанів преміум-сегменту та скасування масових заходів призвели до різкого падіння попиту на дорогі та ігристі вина. Саме ці категорії постраждали найбільше: багато преміум-напоїв залишилися на складах замість того, щоб потрапити до споживачів. Онлайн-продажі частково компенсували втрати, але відновлення ринку тривало кілька років.

У умовах високої конкуренції з боку інших алкогольних напоїв виноробні підприємства активно змінюють свої стратегії. Галузь, яка раніше не вважалася стратегічно важливою для багатьох держав, сьогодні набуває все більшого економічного значення та активно розвивається в усьому світі.

Майбутнє виноробної промисловості виглядає перспективно. За різними оцінками, глобальний ринок вина у 2025 році оцінюється в діапазоні 460–550 мільярдів доларів США і продовжує зростати з CAGR близько 5–6% до 2030–2033 років. Очікується, що до 2032–2033 року обсяг ринку може перевищити 700 мільярдів доларів.

Зростання попиту в Азії, розвиток е-комерції, інтерес до органічних та стійких вин, а також поява нових споживачів створюють хороші можливості для адаптивних виробників.

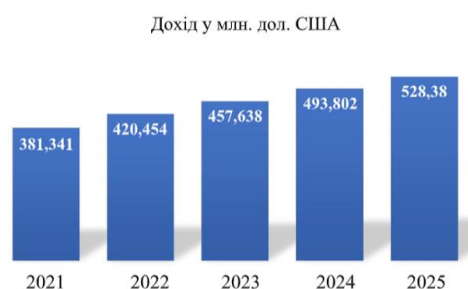


Рис.2.1 Дохід ринку вина по всьому світу 2021 - 2025 роки
Джерело :[23]

Цільовими споживачами винного ринку в останні стали представники покоління міленіалів -люди, народжені в 1980–1990-х роках. Вони вирости в епоху технологічної революції, вільно орієнтуються в цифровому світі та значно частіше купують вино через мобільні додатки, онлайн-магазини та платформи електронної комерції.

Створення сильної цифрової присутності для виноробних брендів стало критичним фактором успіху. Споживачі мають доступ до тисяч брендів з усього світу, тому для залучення лояльної аудиторії потрібен комплексний підхід: адаптація маркетингових стратегій під уподобання міленіалів (автентичність, стійкість, storytelling, візуальний контент у соцмережах та персоналізовані рекомендації).

Найбільшим ринком споживання вина залишається Європа. У 2022–2025 роках вона займала значну частку глобального ринку - від 44% до 60% (у грошовому виразі). За даними OIV, країни ЄС у 2024 році забезпечували близько 48% світового споживання вина (103,6 млн гл).

За Європою йде Північна Америка (переважно США), яка у 2022 році мала частку близько 15–16%. США вже кілька років є найбільшим споживачем вина у світі в абсолютних обсягах (близько 33–35 млн гл щорічно) (Рис. 2.2.).

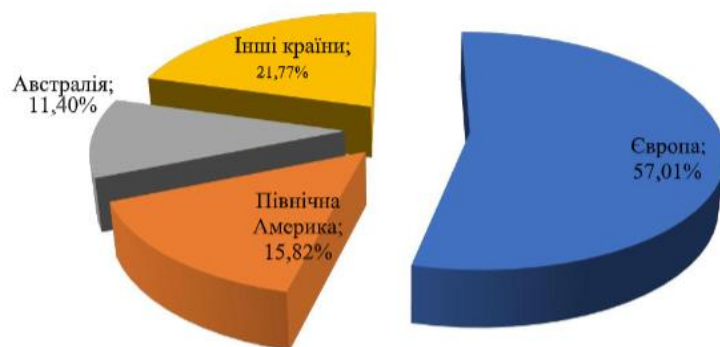


Рис. 2.2 Рівень споживання алкогольної продукції на душу населення

Джерело : [24]

Після початку повномасштабної війни у 2022 році винний ринок України зазнав суттєвих трансформацій. Значно скоротилися обсяги імпорту

продукції з таких країн, як Грузія, Аргентина, Вірменія, США, Чилі, Австралія, Нова Зеландія та Південна Африка, що було зумовлено порушенням логістичних маршрутів та зниженням купівельної спроможності населення.

Упродовж 2023 року український ринок вина поступово відновлювався завдяки активізації виробництва та пожвавленню зовнішньоторговельної діяльності, насамперед із європейськими державами. У порівнянні з 2022 роком, частка імпорту вин із Італії та Іспанії зросла більш ніж на 30%, із Франції - понад на 50%, а з Німеччини - більш ніж на 70%. Водночас відбулося вдосконалення логістичних процесів: були створені нові складські потужності у відносно безпечних регіонах, що сприяло розширенню можливостей доставки продукції. Зростанню обсягів реалізації також сприяли відкриття нових торговельних точок, впровадження маркетингових акцій та гнучких цінових пропозицій.

Виробництво вина в Україні 2022 року становило 55 млн л, що менше, ніж 2021 року. Внаслідок початку повномасштабного вторгнення і бойових дій на території країни, більша частина південних територій, де також знаходилися і виноградники - виявилася замінована. У 2022 році, виноробня «Олівія» і «Таїрове Вайнері», що розташовані на березі Дніпро-Бузького лиману, опинилися біля лінії фронту, а також постраждали і виноградники компанії «Граєво», що знаходилися поблизу Запорізької АЕС та перебувають в окупації.

У виноробів виникли проблеми через пошкодження та знищення потужностей, ускладнення логістики та пошкодження систем зберігання, оскільки ланцюжок поставок сировини та готової продукції було порушено. Наприклад, у березні 2022 року було знищено головний склад імпортера вин «Good Wine», де зберігалось 1,6 млн пляшок вина, з яких 15 тис. були об'єктами колекціонування. У наслідок обстрілів у 2023 році на виноробні «Falko Winery», що розташована в Миколаївській області, було зафіксовано пошкодження виноградників і виробничого цеху.

Оціночна ємність українського ринку вина в грошовому вираженні у 2023 році становила понад 200 млн дол США, проте цей показник все ще менший за ємність ринку до початку повномасштабного вторгнення. Зниження експорту в грошах у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося за рахунок збільшення частини експорту виноматеріалів, які у 2023 році склали понад 70% від загального обсягу поставок.

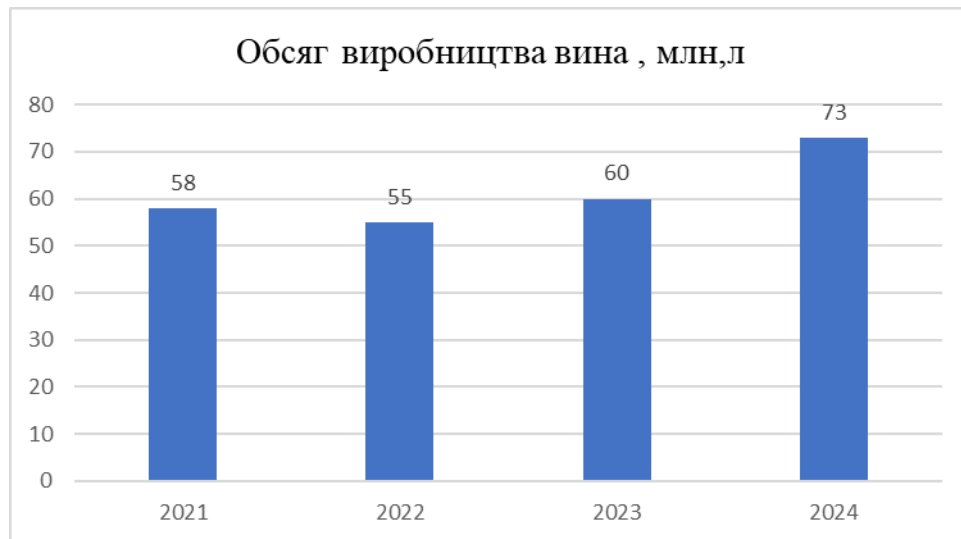


Рис. 2.3 Обсяг виробництва вина в Україні 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [20]

Останніми роками в Україні зменшилася кількість малих підприємств виноробної продукції. У 2013 році їх було близько 100, у 2018 році - 52, а вже у 2023 році - лише 26. Тим часом загальна ємність ринку вина у 2023 році зросла на 8,5% порівняно з 2022 роком, особливо завдяки розбудові потужностей у Західній Україні, де розташований один із найбільших виробників вина «COTNAR».

Для підтримки цього розвитку та стимулювання галузі, у 2023 році у Верховній Раді України було ухвалено законопроект № 9030, який спрощує господарську діяльність малих підприємств виноробної продукції. Основна мета закону - зменшення бюрократичних перешкод для малих виробників шляхом скасування необхідності отримувати ліцензії на виробництво алкогольних напоїв, а також забезпечення їм доступу до української сировини для виробництва вина.

Закон також дає можливість малим виробникам брати участь у державних програмах підтримки, як «Доступні кредити 5-7-9" та грантова програма» «Робота», що сприятиме збільшенню площ вирощування винограду та розвитку крафтового виробництва вина [32].

Додатково, у січні 2024 року готувався до другого читання законопроект №9139 «Про виноград і продукти виноградарства», який передбачає впровадження європейських стандартів у виноробній галузі. Зокрема, він регламентує створення виноградарсько-виноробного реєстру, який міститиме інформацію про виробників та обсяги виробництва вина, що сприятиме більшій прозорості та контролю в галузі.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»

ТОВ «Перша виноробна станція» є діючою юридичною особою з кодом ЄДРПОУ 31207146. За даними відкритих реєстрів, підприємство зареєстроване 15.11.2000 р., має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, основний вид діяльності за КВЕД 11.02 «Виробництво виноградних вин», статутний капітал 4500,0 тис. грн. Керівником підприємства в реєстрах зазначено Узюмова Сергія Борисовича. Основні реєстраційні та фінансові дані підприємства узагальнено за матеріалами OpenDataBot, UBKI, YouControl, Clarity Project та Ukraine.com.ua [2-6].

У табл. 2.2 наведено динаміку показників за 2021-2025 рр. та розрахунок абсолютних та відносних відхилень за двома базами порівняння: 2025 р. до 2024 р. та 2025 р. до 2021 р.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-господарських показників ТОВ «Перша виноробна станція» з розрахунком відхилень за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024		Відхилення 2025/2021	
						Абс., тис. грн	Відносне, %	Абс., тис. грн	Відносне, %
Дохід, тис. грн	3863,4	3874,4	4439,2	6422,4	4885,4	-1537,0	-23,9	1022,0	26,5
Чистий прибуток, тис. грн	66,6	5,0	50,2	68,4	60,3	-8,1	-11,8	-6,3	-9,5
Активи, тис. грн	5668,2	5305,7	5487,3	7204,2	7599,1	394,9	5,5	1930,9	34,1
Зобов'язання, тис. грн	4016,2	3648,5	3480,0	4978,4	5313,0	334,6	6,7	1296,8	32,3
Власний капітал, тис. грн	1652,0	1657,2	2007,3	2225,8	2286,1	60,3	2,7	634,1	38,4
Кількість працівників, осіб	22	19	22	16	11	-5	-31,2	-11	-50,0

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [36-40]

Дані табл. 2.1 показують, що у 2025 р. порівняно з 2024 р. дохід підприємства зменшився з 6422,4 тис. грн до 4885,4 тис. грн, тобто на 1537,0 тис. грн, або на 23,9 %. Це є суттєвим негативним відхиленням, яке може свідчити про скорочення обсягів реалізації, вплив ринкової кон'юнктури, сезонних чинників або недостатню ефективність збутової політики. Водночас порівняно з 2021 р. дохід у 2025 р. був вищим на 1022,0 тис. грн, або на 26,5 %, що свідчить про позитивну довгострокову зміну масштабу діяльності підприємства.

Чистий прибуток підприємства протягом усього аналізованого періоду залишався позитивним, однак його абсолютний розмір був невеликим. У 2025 р. підприємство отримало 60,3 тис. грн чистого прибутку, що на 8,1 тис. грн, або на 11,8 %, менше, ніж у 2024 р. Порівняно з 2021 р. чистий прибуток також зменшився на 6,3 тис. грн, або на 9,5 %. Отже, попри збереження прибутковості, підприємство має недостатній запас фінансової міцності для активного самофінансування розвитку.

Активи підприємства у 2025 р. порівняно з 2024 р. збільшилися на 394,9 тис. грн, або на 5,5 %, а порівняно з 2021 р. - на 1930,9 тис. грн, або на 34,1 %. Це позитивно характеризує ресурсний потенціал підприємства. Водночас зобов'язання також зросли: на 334,6 тис. грн, або на 6,7 %, у 2025 р. порівняно з 2024 р. та на 1296,8 тис. грн, або на 32,3 %, порівняно з 2021 р. Отже, збільшення активів відбувається одночасно зі зростанням фінансових зобов'язань, що потребує контролю боргового навантаження.

Власний капітал, розрахований як різниця між активами та зобов'язаннями, у 2025 р. становив 2286,1 тис. грн. Порівняно з 2024 р. він зріс на 60,3 тис. грн, або на 2,7 %, а порівняно з 2021 р. - на 634,1 тис. грн, або на 38,4 %. Це є позитивною тенденцією, однак абсолютний розмір власного капіталу залишається значно меншим за суму зобов'язань. Тому підприємство все ще залежить від залучених джерел фінансування.

Чисельність персоналу у 2025 р. порівняно з 2024 р. скоротилася на 5 осіб, або на 31,2 %, а порівняно з 2021 р. - на 11 осіб, або на 50,0 %. Таке скорочення може бути наслідком оптимізації штату, зміни виробничо-збутової моделі або зменшення обсягів діяльності. У поєднанні зі скороченням доходу у 2025 р. ця тенденція потребує подальшого управлінського контролю, оскільки надмірне зменшення персоналу може впливати на стабільність виробничих і збутових процесів.

Показники ефективності та фінансової стійкості ТОВ «Перша виноробна станція» за 2021-2025 рр. розраховано за формулами та наведено у табл. 2.3:

рентабельність продажів = чистий прибуток / дохід * 100 %;

ROA = чистий прибуток / активи * 100 %;

коефіцієнт автономії = власний капітал / активи;

коефіцієнт фінансової залежності = зобов'язання / активи;

оборотність активів = дохід / активи;

дохід на 1 працівника = дохід / кількість працівників.

Таблиця 2.3

Показники ефективності та фінансової стійкості ТОВ «Перша
виноробна станція» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відх. 2025/2024	Відх. 2025/2021
Рентабельність продажів, %	1,724	0,129	1,131	1,065	1,234	0,169	-0,490
Рентабельність активів (ROA), %	1,175	0,094	0,915	0,949	0,794	-0,156	-0,381
Коефіцієнт автономії	0,291	0,312	0,366	0,309	0,301	-0,008	0,009
Коефіцієнт фінансової залежності	0,709	0,688	0,634	0,691	0,699	0,008	-0,009
Оборотність активів, разів	0,682	0,730	0,809	0,891	0,643	-0,249	-0,039
Дохід на 1 працівника, тис. грн/особу	175,6	203,9	201,8	401,4	444,1	42,7	268,5

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [25-27]

Показники табл. 2.2 підтверджують, що головною фінансовою проблемою підприємства є низький рівень прибутковості. Рентабельність продажів у 2025 р. становила 1,234 %, тобто кожні 100 грн доходу забезпечували лише близько 1,23 грн чистого прибутку. Порівняно з 2024 р. показник зріс на 0,169 в.п., однак порівняно з 2021 р. зменшився на 0,490 в.п. Це означає, що підприємству необхідно працювати над підвищенням маржинальності продукції, оптимізацією витрат і посиленням каналів реалізації.

Рентабельність активів у 2025 р. становила 0,794 %, що на 0,156 в.п. менше, ніж у 2024 р., і на 0,381 в.п. менше, ніж у 2021 р. Це означає, що активи підприємства використовуються недостатньо результативно з погляду формування чистого прибутку. Особливо важливо, що у 2025 р. активи зросли, але дохід і прибуток порівняно з 2024 р. зменшилися. Така ситуація свідчить про зниження віддачі від ресурсної бази підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2025 р. дорівнював 0,301. Це означає, що близько 30,1 % активів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу, тоді як 69,9 % припадає на зобов'язання. Порівняно з 2021 р. коефіцієнт автономії майже не змінився, збільшившись лише на 0,009. Водночас коефіцієнт фінансової залежності у 2025 р. становив 0,699, що підтверджує значну залежність підприємства від залучених джерел фінансування.

Оборотність активів у 2025 р. становила 0,643 рази. Порівняно з 2024 р. цей показник знизився на 0,249, що є негативною ознакою, оскільки кожна гривня активів стала генерувати менший обсяг доходу. Водночас дохід на одного працівника у 2025 р. становив 444,1 тис. грн/особу, що на 42,7 тис. грн/особу більше, ніж у 2024 р., і на 268,5 тис. грн/особу більше, ніж у 2021 р. Проте це зростання частково пояснюється не лише ефективністю праці, а й скороченням чисельності персоналу.

Для поглиблення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно оцінити його ліквідність, тобто здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Водночас відкриті агреговані фінансові джерела щодо ТОВ «Перша виноробна станція» подають лише укрупнені показники активів і зобов'язань, без деталізації оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів і поточних зобов'язань. Тому класичні коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності за відкритими даними неможливо коректно розрахувати без ризику викривлення результатів. У зв'язку з цим у табл. 2.4 подано аналітичні показники загального покриття зобов'язань активами та запасу фінансового покриття, які дозволяють оцінити загальну здатність підприємства покривати наявні зобов'язання сукупними активами.

Таблиця 2.4

Аналітична оцінка ліквідності та покриття зобов'язань
ТОВ «Перша виноробна станція» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відх. 2025/2024	Відх. 2025/2021
Активи, тис. грн	5668,2	5305,7	5487,3	7204,2	7599,1	394,9	1930,9
Зобов'язання, тис. грн	4016,2	3648,5	3480,0	4978,4	5313,0	334,6	1296,8
Чисті активи / власний капітал, тис. грн	1652,0	1657,2	2007,3	2225,8	2286,1	60,3	634,1
Коефіцієнт загального покриття зобов'язань активами	1,411	1,454	1,577	1,447	1,430	-0,017	0,019
Частка зобов'язань в активах	0,709	0,688	0,634	0,691	0,699	0,008	-0,009
Запас покриття зобов'язань, %	41,1	45,4	57,7	44,7	43,0	-1,7	1,9

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [25-27]

Дані табл. 2.4 свідчать, що протягом 2021-2025 рр. сукупні активи підприємства перевищували його зобов'язання, тобто підприємство формально мало позитивний запас покриття боргових зобов'язань активами. Коефіцієнт загального покриття зобов'язань активами у 2025 р. становив 1,430. Це означає, що на 1 грн зобов'язань припадало близько 1,43 грн активів. Порівняно з 2024 р. показник зменшився на 0,017, що є незначним, але негативним відхиленням, оскільки темп приросту зобов'язань у 2025 р. був вищим, ніж приріст власного капіталу. Порівняно з 2021 р. показник майже не змінився, збільшившись лише на 0,019.

Найкраще значення коефіцієнта загального покриття було зафіксовано у 2023 р. - 1,577. Саме у цьому році частка зобов'язань в активах була найнижчою - 0,634, а запас покриття зобов'язань становив 57,7 %. У 2024-2025 рр. ситуація дещо погіршилася: частка зобов'язань в активах зросла до 0,691 у 2024 р. та 0,699 у 2025 р. Це означає, що майже 70 % активів підприємства у 2025 р. були сформовані за рахунок зобов'язань. Така структура не є критичною з позиції загального покриття, однак свідчить про обмежений запас фінансової гнучкості.

Запас покриття зобов'язань у 2025 р. становив 43,0 %, що на 1,7 в.п. менше, ніж у 2024 р., але на 1,9 в.п. більше, ніж у 2021 р. Отже, за укрупненими відкритими даними підприємство зберігає позитивне перевищення активів над зобов'язаннями, проте динаміка 2024-2025 рр. свідчить про посилення боргового навантаження. Для повної оцінки ліквідності у подальшому бажано залучити форму № 1 «Баланс» підприємства, оскільки саме вона дає змогу коректно розрахувати поточну, швидку та абсолютну ліквідність.

Для більшої наглядності проведемо аналіз показників фінансової стійкості підприємства.

Як відомо, фінансова стійкість характеризує співвідношення власних і залучених джерел фінансування, рівень залежності підприємства від кредиторів та здатність зберігати стабільність діяльності у довгостроковій

перспективі. Для ТОВ «Перша виноробна станція» фінансова стійкість оцінена на основі показників власного капіталу, зобов'язань, коефіцієнта автономії, концентрації позикового капіталу, фінансової залежності та співвідношення зобов'язань і власного капіталу.

Розрахунки показників проведено за формулами:

коефіцієнт автономії = власний капітал / активи;

коефіцієнт концентрації зобов'язань = зобов'язання / активи;

коефіцієнт фінансової залежності = активи / власний капітал;

співвідношення зобов'язань і власного капіталу = зобов'язання / власний капітал.

Результати розрахунків систематизовано в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості
ТОВ «Перша виноробна станція» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відх. 2025/2024	Відх. 2025/2021
Власний капітал, тис. грн	1652,0	1657,2	2007,3	2225,8	2286,1	60,3	634,1
Коефіцієнт автономії	0,291	0,312	0,366	0,309	0,301	-0,008	0,009
Коефіцієнт концентрації зобов'язань	0,709	0,688	0,634	0,691	0,699	0,008	-0,009
Коефіцієнт фінансової залежності	3,431	3,202	2,734	3,237	3,324	0,087	-0,107
Співвідношення зобов'язань і власного капіталу	2,431	2,202	1,734	2,237	2,324	0,087	-0,107

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [25-27]

З табл. 2.5 видно, що власний капітал підприємства протягом 2021-2025 рр. зріс з 1652,0 тис. грн до 2286,1 тис. грн, тобто на 634,1 тис. грн. Це є позитивною тенденцією, оскільки підприємство поступово нарощує власну фінансову базу. Разом із тим у 2025 р. приріст власного капіталу становив

лише 60,3 тис. грн, тоді як зобов'язання зросли на 334,6 тис. грн. Отже, у короткостроковій динаміці фінансування розвитку підприємства більшою мірою забезпечувалося за рахунок зобов'язань, а не за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт автономії у 2025 р. становив 0,301. Це означає, що лише 30,1 % активів підприємства профінансовано власним капіталом. Порівняно з 2024 р. показник зменшився на 0,008, що свідчить про незначне погіршення фінансової незалежності. Найкраща ситуація спостерігалася у 2023 р., коли коефіцієнт автономії дорівнював 0,366. Після цього у 2024-2025 рр. підприємство знову збільшило частку зобов'язань у структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт концентрації зобов'язань у 2025 р. становив 0,699, тобто 69,9 % активів підприємства були сформовані за рахунок залучених джерел. Порівняно з 2024 р. цей показник зріс на 0,008, що підтверджує посилення фінансової залежності. Коефіцієнт фінансової залежності у 2025 р. становив 3,324. Це означає, що на 1 грн власного капіталу припадало 3,324 грн активів, сформованих як за рахунок власних, так і за рахунок залучених джерел. Показник співвідношення зобов'язань і власного капіталу у 2025 р. дорівнював 2,324, тобто на 1 грн власного капіталу припадало 2,324 грн зобов'язань.

Отже, фінансова стійкість ТОВ «Перша виноробна станція» може бути оцінена як обмежена. Підприємство має позитивний власний капітал і не демонструє від'ємної вартості чистих активів, однак його діяльність значною мірою залежить від зобов'язань. Для зміцнення фінансової стійкості підприємству доцільно підвищувати прибутковість основної діяльності, збільшувати частку власного капіталу, обережно підходити до нарощування боргового навантаження та спрямовувати частину прибутку на формування внутрішніх джерел розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Перша виноробна станція» є діючим підприємством виноробної галузі, яке

зберігає прибутковість, але працює з дуже низькою маржинальністю. Позитивними ознаками є зростання активів, власного капіталу та доходу у довгостроковому порівнянні з 2021 р. Водночас у 2025 р. порівняно з 2024 р. спостерігається скорочення доходу і чистого прибутку, зниження оборотності активів та збереження високої частки зобов'язань у фінансуванні активів.

Отже, для подальшого розвитку підприємству доцільно зосередитися на підвищенні ефективності використання активів, збільшенні обсягів реалізації, посиленні каналів збуту, розвитку прямих продажів і дегустаційно-туристичного напрямку, а також на заходах, спрямованих на підвищення прибутковості виноробної продукції. Саме ці напрями мають стати основою подальших управлінських пропозицій у проектному розділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Аналіз впливу ринкового середовища на продуктову стратегію підприємства

Підприємство ТОВ «Перша виноробна станція» функціонує в умовах постійних змін ринкового середовища, що зумовлює необхідність гнучкого управління його діяльністю та своєчасного реагування на зовнішні виклики. Особливого значення набуває адаптація до змін у споживчих вподобаннях, зокрема зростання попиту на якісну, натуральну та екологічно безпечну продукцію. Крім того, важливим фактором є посилення конкуренції як з боку вітчизняних, так і іноземних виробників, що стимулює підприємство до вдосконалення асортименту, підвищення якості продукції та активізації маркетингової діяльності.

Для кращого розуміння позиції підприємства на ринку доцільно розглянути його конкурентні переваги та обмеження, які визначають потенціал подальшого розвитку та напрями вдосконалення діяльності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Основні характеристики ринкового становища підприємства

Фактор	Поточний стан	Оцінка впливу на діяльність
Якість продукції	Стабільно висока	Сприяє формуванню конкурентних переваг
Асортиментна політика	Недостатньо диверсифікований	Обмежує розширення ринку
Впізнаваність бренду	Середній рівень	Потребує посилення маркетингу
Цінова стратегія	Відповідає якості продукції	Підтримує конкурентоспроможність
Інноваційна активність	Невисокий рівень	Стримує розвиток нових продуктів
Канали збуту	Обмежена кількість	Зменшує охоплення споживачів
Лояльність споживачів	Частково сформована	Потребує підтримки та розвитку

Джерело: сформовано автором

Додатково слід зазначити, що підприємство має потенціал для розширення ринків збуту, зокрема за рахунок активізації експортної діяльності та виходу на нові сегменти споживачів. Важливим напрямом розвитку може стати також посилення брендингу та маркетингових комунікацій, що сприятиме підвищенню впізнаваності продукції та формуванню стійкої лояльності споживачів.

Таким чином, підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку, однак потребує вдосконалення окремих аспектів діяльності, зокрема продуктової політики, розширення асортименту та підвищення рівня інноваційності, що дозволить забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

У спільному партнерстві ТОВ «Перша виноробна станція» володіє 76 га виноградників навколо населених пунктів Барабой, Доброолександрівка та Лібенталь Овідіопольського району. Сприятливі ампелоекологічні фактори цього регіону дозволяють вирощувати широкий асортимент винограду та виробляти високоякісні вина різних типів.

Визначившись із бальною шкалою та переважним сегментом споживачів продукції, що досліджується, за допомогою оцінок потрібно оцінити кожний параметр конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перша

виноробна станція» в порівнянні з товарами-конкурентами та еталонним товаром («ідеальним» продуктом) [28].

Слід відмітити, що оцінюючи ціну продукції, найбільший бал отримає той товар, який коштує найменше і навпаки.

«Ідеальний товар» – це поняття, що використовується в маркетингу для опису продукту або послуги, який відповідає всім потребам споживачів. Для аналізу конкурентоспроможності обраних товарів була використана п'ятибальна система оцінки, яка наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Система оціночних балів

Фактор						
1. Ціна, грн	оцінка	Вище 250 грн	200-250 грн	150-200 грн	100-150 грн	Дешевше 100 грн
	бал	1	2	3	4	5
2. Смакові якості	оцінка	погані	задовільні	добрі	високі	дуже високі
	бал	1	2	3	4	5
3. Колір	оцінка	Світло-рубіновий	Ненасичено-рубіновий	рубіновий	Насичено-рубіновий	Рубіново-гранатовий
	бал	1	2	3	4	5
4. Асортимент	оцінка	одиничний	вузький	середній	широкий	дуже широкий
	бал	1	2	3	4	5
5. Відомість торгової марки	оцінка	-	слабка	добра	широка	дуже широка
	бал	-	2	3	4	5

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що ідеальний товар є концепцією, а не реальністю. В реальному світі можуть бути обмеження, компроміси та різні вимоги споживачів. Однак, прагнення до створення якомога ближчого до ідеального товару є важливим завданням для багатьох підприємств, оскільки воно допомагає залучати та утримувати клієнтів, змагатися на ринку та досягати успіху [28].

Дослідження конкурентоспроможності здійснюється за допомогою листа конкурентоспроможності, представленого в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Лист оцінки конкурентоспроможності вина

Параметри	Конкуренти				Вагомість фактору
	Виноробна станція	SHABO	Bolgrad	«Ідеальний» товар	
ціна	3	4	4	5	0,3
смак	3	4	5	5	0,2
колір	4	5	4	5	0,3
асортимент	3	5	5	5	0,1
відомість ТМ	4	5	5	5	0,1
Разом					1,0

Джерело: розроблено автором

Отримавши бали та визначившись із ступенем вагомості для споживача по кожному параметру шляхом експертних оцінок на основі стану ринку вина маємо можливість розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного з досліджуваних виробників тихих вин .

З таблиці 2.8 видно, що найбільший коефіцієнт конкурентоспроможності, не враховуючи показник «ідеального» товару, у ТМ «SHABO». На другому місці ТМ « Bolgrad » і найнижчий показник коефіцієнта має ТМ «Виноробна станція».

Найбільш зручним способом порівняльної оцінки можна назвати коефіцієнт конкурентоспроможності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності

Параметри	Вагомість фактору	Перша виноробня	SHABO	Bolgrad	«Ідеальний» товар
ціна	0,3	0,9	1,2	1,2	1,5
смак	0,2	0,6	0,8	1,0	1,0
колір	0,3	1,2	1,5	1,2	1,5
асортимент	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5
відомість ТМ	0,1	0,4	0,5	0,5	0,5
Сумарна оцінка	1	3,4	4,5	4,4	5,0
Коефіцієнт конкурентоспроможності		0,68	0,90	0,88	1,0

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих результатів у таблиці 2.9, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності вин для ТМ «Виноробна станція» та її конкурентів (рис. 2.4).

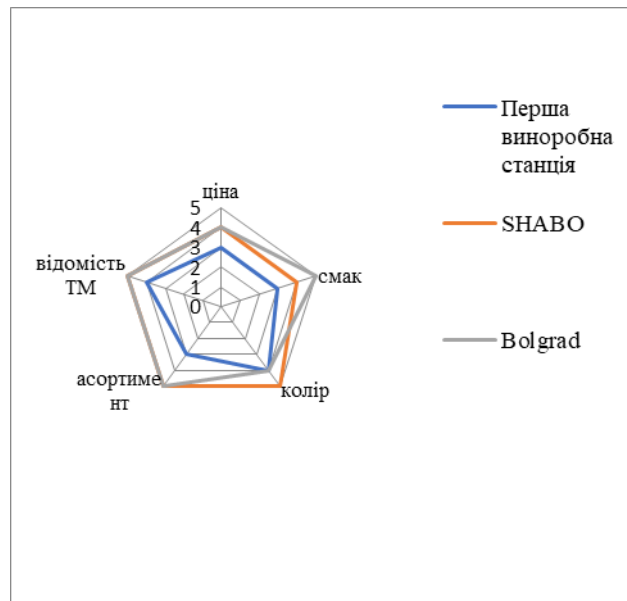


Рис. 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності вин

Джерело: розроблено автором

З рис. 2.4 можна підвести підсумок, що вино ТОВ «Перша виноробна станція», що випускається під ТМ «Виноробна станція» має найнижчу конкурентоспроможність. Майже за всіма характеристиками воно поступається своїм конкурентам. Тому, щоб покращити конкурентоспроможність вина ТМ «Виноробна станція» необхідно звернути увагу саме на ті параметри, які на даний момент є найслабкішими та потребують удосконалення, а саме на ціну продукції та асортимент.

На результати, отриманні під час дослідження конкурентоспроможності вин ТМ «Виноробна станція» слід звернути увагу при розробці рекомендацій по підвищенню конкурентних переваг підприємства на ринку вина України.

Слід зазначити, що при аналізі ринкової позиції підприємства важливим є розгляд асортименту продукції.

Асортимент продукції ТОВ «Перша виноробна станція» представлений різними видами вин, які класифікуються за кольором, вмістом цукру,

технологією виробництва та іншими характеристиками. Такий підхід до формування асортименту дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти споживачів - від масового до більш вибагливого, орієнтованого на якість і унікальні смакові властивості продукції. Водночас структура асортименту відображає стратегічні пріоритети підприємства, зокрема орієнтацію на традиційні види вин, що мають стабільний попит на ринку. Структура асортименту наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура асортименту продукції підприємства

Група продукції	Підгрупи	Частка, %	Характеристика
Червоні вина	Сухі, напівсухі, напівсолодкі	40	Найбільш популярна категорія
Білі вина	Сухі, напівсухі, напівсолодкі	35	Стабільний попит
Рожеві вина	Столові вина	15	Зростаючий сегмент
Ігристі вина	Газовані, шампанізовані	10	Сезонний попит

Джерело:[41]

Аналіз структури асортименту свідчить про домінування традиційних видів продукції, зокрема червоних і білих вин, які формують основну частку продажів і забезпечують стабільні доходи підприємства. Водночас менш представлені категорії, такі як рожеві та ігристі вина, мають значний потенціал для розвитку, особливо з урахуванням сучасних тенденцій споживання та зростання попиту на більш легкі та різноманітні напої. Розширення цих сегментів може сприяти диверсифікації асортименту та зниженню залежності від традиційних продуктів.

Для більш детальної оцінки асортименту за основними параметрами використаємо дані таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка асортименту продукції підприємства

Показник	Характеристика	Рівень	Коментар
Ширина	Обмежена кількість груп	Середній	Потребує розширення
Глибина	Значна кількість варіантів	Високий	Забезпечує широкий вибір
Насиченість	Помірна	Середній	Можливе збільшення
Гармонійність	Висока	Високий	Логічна та збалансована структура

Джерело: сформовано автором

Отримані результати свідчать про те, що підприємство забезпечує достатній рівень глибини асортименту, що дозволяє задовольняти різноманітні смаки споживачів у межах окремих товарних груп. Разом з тим, обмежена ширина та помірна насиченість вказують на необхідність розширення асортименту шляхом введення нових товарних категорій або розширення існуючих лінійок продукції. Крім загальної оцінки, потрібно проаналізувати ефективність асортименту з точки зору його доходності.

Оцінка продуктової політики ТОВ «Перша виноробна станція» передбачає комплексний аналіз її ефективності, відповідності сучасним ринковим умовам виноробної галузі, рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності забезпечувати стійкі конкурентні переваги на ринку виноробної продукції. У межах такого аналізу враховуються внутрішні особливості діяльності підприємства, зокрема виробничі потужності, якість сировини (винограду), технологічний рівень виробництва та організація збуту, а також зовнішні фактори, включаючи високу конкуренцію на ринку вин, державне регулювання алкогольної галузі, акцизну політику та зміну споживчих уподобань, що дозволяє сформувати об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін продуктової політики ТОВ «Перша виноробна станція» та визначити напрями її вдосконалення.

Для узагальнення результатів діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» у сфері формування та реалізації продукції проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Висока якість виноробної продукції; Стабільний попит на основні види вин; Налагоджений виробничий процес; Наявність досвіду у виноробстві; Використання традиційних технологій.	Обмежений асортимент вин; Недостатній рівень інновацій у продукції; Обмежене просування продукції; Недостатня диверсифікація асортименту; Орієнтація переважно на класичні вина;

Продовження таблиці 2.12

Можливості	SO	ST
Розширення асортименту вин Освоєння нових сегментів споживачів Впровадження сучасних технологій Розвиток експортного потенціалу Посилення бренду ТОВ «Перша виноробна станція»	Посилювати бренд «Перша виноробна станція» як символ надійності та традицій; Посилити просування продукції (соціальні мережі, дегустації, винні тури, співпраця з блогерами) для освоєння нових сегментів споживачів; Оптимізація витрат через налагодження виробничих процесів (мінімізація браку, оптимізація використання сировини, енергоефективність традиційних підвалів/сховищ); Створення сучасного сайту, онлайн-магазину та програму лояльності для посилення бренду і зменшення залежності від традиційних каналів збуту.	Можливість «розширення асортименту вин» для ліквідації слабкості «обмежений асортимент»; Інноваційне просування: (діджитал-маркетинг, винний туризм на базі підприємства, колаборації), щоб заявити про себе новій аудиторії; Впровадження сучасних технологій виробництва та пакування (наприклад, гвинтові закрутки для молодих вин, bag-in-box для HoReCa), щоб подолати недостатній рівень інновацій та задовольнити ширше коло покупців.
Загрози	WO	WT
Посилення конкуренції на ринку вин Зміни споживчих вподобань Посилення державного регулювання Коливання попиту на алкогольну продукцію Зростання витрат на виробництво	Акцент на високу якість продукції, досвід та стабільність смаку класичної лінійки; Посилювати бренд «Перша виноробна станція» як символ надійності та традицій; Просувати високоякісні класичні вина як преміум-продукт, щоб утримати лояльних клієнтів; Оптимізувати витрати на сировину та енергоносії для протидії зростанню собівартості;	Захист від зміни вподобань через гнучкість: Орієнтація переважно на класичні вина у поєднанні зі зміною споживчих вподобань (наприклад, тренд на здоровий спосіб життя, менш міцні напої) — це пряма загроза кризу збуту. Необхідно терміново розробити експериментальну лінійку вин, інакше конкуренти витіснять підприємство з ринку. Переглянути бюджет на маркетинг і зосередитися просуванні в ключових мережах супермаркетів; Аудит собівартості

Джерело: сформовано автором

Аналіз показує, що ТОВ «Перша виноробна станція» має стабільну виробничу базу та конкурентну якість продукції, що дозволяє підприємству утримувати позиції на ринку виноробної продукції. Водночас підприємство стикається з внутрішніми обмеженнями, насамперед у частині недостатньо розвиненої інноваційної складової та вузької структури асортименту вин. Зовнішнє середовище для ТОВ «Перша виноробна станція» характеризується як конкурентне, але водночас таке, що відкриває можливості для розширення ринку збуту та розвитку експортного напрямку.

ТОВ «Перша виноробна станція» має значний потенціал для розвитку завдяки наявній виробничій базі, досвіду у виноробстві та стабільному попиту на основні види продукції. Це створює передумови для розширення асортименту, посилення бренду підприємства та виходу на нові ринки збуту.

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність подальшого вдосконалення продуктової політики ТОВ «Перша виноробна станція» шляхом розширення асортименту вин, підвищення рівня інноваційності, активізації маркетингової діяльності та посилення адаптивності до змін ринкового середовища, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

На основі проведеного аналізу продуктової політики ТОВ «Перша виноробна станція» можна виділити ряд проблем, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства та обмежують його ринкові можливості, особливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку виноробної продукції та зміни споживчих уподобань.

Перш за все, слід відзначити обмеженість асортименту продукції ТОВ «Перша виноробна станція». Підприємство зосереджується переважно на традиційних видах вин, що, з одного боку, забезпечує стабільний попит і формує сталі ринкові позиції, але з іншого - суттєво зменшує можливості залучення нових споживчих сегментів. У сучасних умовах виноробного ринку спостерігається чітка тенденція до зростання попиту на інноваційні та спеціалізовані продукти, зокрема органічні вина, слабоалкогольні напої, вина

з контрольованим походженням та продукцію з унікальними смаковими характеристиками, що підприємством наразі враховано недостатньо.

Другою суттєвою проблемою є недостатній рівень інноваційності продукції ТОВ «Перша виноробна станція». Відсутність системного впровадження нових технологій виноробства, обмежена розробка нових товарних позицій та повільне оновлення продуктового портфеля знижують конкурентні позиції підприємства. Це особливо відчутно в умовах, коли основні конкуренти активно інвестують у модернізацію виробництва, розширюють асортимент та пропонують нові формати винної продукції, орієнтовані на сучасного споживача.

Третім є нерівномірність структури асортименту ТОВ «Перша виноробна станція». Як показав проведений АВС-аналіз, основну частку доходу підприємства формує обмежена кількість товарних позицій, тоді як значна частина продукції має низьку економічну ефективність. Така концентрація доходу підвищує залежність підприємства від окремих продуктів і створює ризики у разі зміни попиту, що свідчить про необхідність перегляду та оптимізації асортиментної політики.

Основні проблеми формування асортименту продукції ТОВ «Перша виноробна станція» узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Основні проблеми формування асортименту продукції
ТОВ «Перша виноробна станція»

Проблема	Характеристика	Наслідки
Обмежений асортимент	Вузький вибір виноробної продукції	Втрата частини потенційних споживачів
Низька інноваційність	Відсутність регулярного оновлення продуктів	Зниження конкурентоспроможності
Нерівномірна структура	Концентрація доходу в окремих позиціях	Неефективне використання ресурсів
Слабке оновлення продукції	Рідке впровадження нових вин	Зниження інтересу споживачів

Джерело: сформовано автором

Зокрема, для ТОВ «Перша виноробна станція» характерним є недостатній рівень маркетингової підтримки окремих товарних позицій, що проявляється у слабкому просуванні нових або перспективних вин, недостатньому використанні сучасних інструментів комунікації та обмеженій рекламній активності, що в результаті призводить до того, що навіть потенційно конкурентоспроможні продукти не досягають очікуваного рівня продажів і не реалізують свій ринковий потенціал.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи зроблено огляд сучасного стану виноробної галузі України та світу, які характеризуються значними структурними змінами, зумовленими економічними, політичними та соціальними чинниками. Світовий ринок вина демонструє високий рівень конкуренції, активне впровадження інноваційних технологій і трансформацію споживчих уподобань у напрямі підвищення попиту на якісну, органічну та преміальну продукцію. Провідні позиції у світовому виробництві вина продовжують утримувати Італія, Франція та Іспанія, які формують основні тенденції розвитку міжнародного винного ринку.

Водночас українська виноробна галузь упродовж останніх років функціонує в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із наслідками повномасштабної війни. Воєнні дії спричинили скорочення обсягів виробництва, руйнування частини виробничої інфраструктури, втрату виноградників та порушення логістичних ланцюгів. Незважаючи на це, у 2023-2024 роках спостерігаються ознаки поступового відновлення ринку, що проявляється у збільшенні обсягів виробництва, активізації імпортно-експортних операцій та адаптації підприємств до нових умов господарювання.

Також було проведено аналіз підприємства ТОВ «Перша виноробна станція», його техніко-економічних показників та досліджено асортименту

політику підприємства. Виявлені проблеми потребують комплексного та системного підходу до їх вирішення, який має включати перегляд асортиментної політики, активізацію інноваційної діяльності, розширення продуктової лінійки, а також посилення маркетингового супроводу продукції, що дозволить підприємству підвищити ефективність продуктової політики та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку виноробної продукції.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРЦІЇ

3.1. Основні напрями удосконалення продуктової стратегії підприємства

ТОВ «Перша виноробна станція» є діючим підприємством виноробної галузі, основний вид діяльності якого пов'язаний з виробництвом виноградних вин. Воно позиціонує себе як невелика виноробна компанія, розташована в Одеському районі поблизу Одеси. Це формує важливу передумову для розвитку продуктової стратегії. Цей ресурс повинен бути втілений у конкретних продуктах, лінійках, упаковці, дегустаційних наборах і каналах реалізації. Результати фінансово-господарського аналізу показують, що підприємство має обмежений запас фінансової міцності. Тобто підприємство має ресурсну базу, але поточна модель формування доходу не забезпечує достатнього фінансового результату для активного самофінансування розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фінансово-господарські передумови перегляду продуктової стратегії
ТОВ «Перша виноробна станція»

Показник	Стан або динаміка	Значення для продуктової стратегії
Дохід	4885,4 тис. грн у 2025 р.	Поточна продуктова пропозиція не забезпечила стабільного приросту реалізації.
Чистий прибуток	60,3 тис. грн у 2025 р.	Низький чистий прибуток обмежує можливості оновлення за рахунок власних коштів.
Рентабельність продажів	1,234 % у 2025 р.	Потрібне підвищення маржинальності через продукти з вищою доданою вартістю.
Оборотність активів	0,643 разу у 2025 р.	Наявні активи використовуються недостатньо результативно для генерування доходу.
Частка зобов'язань	69,9 % у 2025 р.	Зміни мають бути фінансово обережними, без надмірного боргового навантаження.

Продовження таблиці 3.1

Чисельність персоналу	11 осіб у 2025 р.; зменш. на 50,0 % до 2021 р.	Пропозиції мають бути організаційно посильними та не вимагати різкого збільшення штату.
-----------------------	--	---

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 3.1 показують, що необхідність змін у продуктивній стратегії має практичний характер. Найбільш відчутною проблемою є недостатність прибутку. Рентабельність продажів у 2025 р. становила лише 1,234 %, тобто кожні 100 грн доходу забезпечували приблизно 1,23 грн чистого прибутку. Для виробничого підприємства це дуже вузький запас міцності. За таких умов навіть помірне зростання витрат на сировину, енергію, логістику, упаковку або просування може істотно погіршити фінансовий результат. Отже, підприємству потрібно не просто збільшувати кількість товарних позицій, а підвищувати споживчу цінність і маржинальність асортименту.

Зниження оборотності активів також прямо пов'язане з продуктовою стратегією. У 2025 р. кожна гривня активів генерувала менший обсяг доходу, ніж у 2024 р. Це означає, що наявна ресурсна база використовується не повною мірою. Для виноробного підприємства це може вказувати на недостатню комерційну віддачу окремих асортиментних груп, слабку диференціацію продукції, обмеженість прямих продажів або недостатню активність у просуванні товарних позицій з вищою доданою вартістю. Тому перегляд продуктової стратегії має бути спрямований на те, щоб наявні виробничі та брендові ресурси давали більший економічний результат.

Обмежена фінансова стійкість підприємства визначає характер можливих змін. Частка зобов'язань в активах у 2025 р. становила 69,9 %, а коефіцієнт автономії - 0,301. Це означає, що масштабні інвестиційні проекти з довгим строком окупності можуть посилити фінансове навантаження. Тому першочерговими мають бути не дорогі виробничі рішення, а ті напрями, які можна реалізувати поступово: оптимізація асортименту, посилення пляшкової продукції, створення дегустаційних і подарункових наборів, поліпшення опису товарів, розвиток прямих продажів та використання

локальної історії бренду.

Особливості відкрито представленого асортименту підтверджують доцільність такого підходу. У каталозі підприємства виокремлено три основні групи: вина на розлив, пляшкові вина та вина Select. На момент опрацювання відкритого каталогу було представлено 32 позиції вин на розлив, 25 позицій пляшкових вин і 6 позицій лінійки Select. Така структура свідчить, що підприємство має досить широку пропозицію. Водночас ширина асортименту сама по собі не гарантує ефективності. Важливо визначити, які позиції підтримують оборот, які формують імідж, які забезпечують маржу, а які можуть розпорошувати ресурси без достатньої економічної віддачі.

Значна роль розливного формату має як переваги, так і ризики. Офіційний сайт зазначає, що підприємство фасує вина у ПЕТ-тару об'ємом 1, 1,5, 2, 3 і 5 л, а об'єм тари може обирати клієнт. Такий формат зручний для частини споживачів, дозволяє працювати з різними обсягами покупки й може підтримувати реалізацію в ціново чутливому сегменті. Проте з погляду продуктової стратегії надмірна опора на розливне вино може звужувати сприйняття бренду до доступного цінового продукту. У такому разі підприємство менше використовує потенціал локальності, історії та винної культури, які могли б формувати вищу споживчу цінність.

Важливою передумовою змін є наявність у підприємства більш іміджевої складової асортименту. Лінійка Select може бути використана як база для розвитку продуктів з вищою доданою вартістю. У відкритому каталозі представлені, зокрема, «Одеський чорний», «Піно Нуар», «Шардоне», «Сухолиманський білий», «Аліберне». Частина цих позицій має виразний потенціал для локального позиціонування, особливо ті, що асоціюються з Одеським регіоном або українською виноробною ідентичністю. Тому доцільно не тільки зберігати таку лінійку, а й зробити її більш помітною для покупця через опис походження, рекомендації щодо споживання, дегустаційні набори та подарункові формати.

Окрему увагу варто приділити продуктам, які враховують конкретні

ситуації споживання. Підприємство вже має окремий напрям напоїв на основі вина, зокрема глінтвейн і сангрію, які позиціонуються як готові рішення для домашніх свят, пікніків, вечірок і сезонного меню закладів. Це свідчить, що підприємство частково рухається від продажу «просто вина» до продажу готового сценарію споживання. Такий підхід є перспективним, але його потрібно впорядкувати, щоб сезонні або додаткові продукти не виглядали випадковими, а працювали на загальну продуктову логіку підприємства.

Зовнішнє ринкове середовище також підсилює потребу в перегляді продуктової стратегії. За оцінкою Міжнародної організації винограду і вина, у 2024 р. світове споживання вина становило 214,2 млн гектолітрів, що на 3,3 % менше, ніж у 2023 р., а світове виробництво скоротилося до 225,8 млн гектолітрів, тобто до найнижчого рівня за понад 60 років. Така ситуація показує, що виноробні підприємства працюють у середовищі нестабільного попиту та зростання вимог до цінності продукту. Отже, ставка лише на збільшення обсягів продажу є ризикованою. Більш обґрунтованою є стратегія диференціації, підвищення цінності бренду, розвитку прямих продажів та роботи з лояльними сегментами споживачів.

Для українського виноробства важливим напрямом стає поєднання продукту з дегустаційним і туристичним досвідом. У наукових дослідженнях підкреслюється, що винний туризм об'єднує інтереси виробників і споживачів через дегустацію, споживання та купівлю вина безпосередньо у виробника. Для ТОВ «Перша виноробна станція» це особливо актуально, оскільки підприємство розташоване поблизу Одеси і має історичну основу для формування винної історії. Дегустаційний формат може стати не тільки каналом реалізації, а й способом пояснити споживачеві відмінність продукції, обґрунтувати вищу ціну та сформувати довіру до бренду (табл. 3.2). Дані табл. 3.2 підтверджують, що необхідність змін має комплексний характер. Підприємство має не окрему асортиментну проблему, а потребу в більш чіткій продуктивній логіці. Наявний асортимент уже містить базові,

пляшкові, Select і сезонні елементи, але вони мають бути впорядковані за стратегічною роллю. Частина продукції повинна підтримувати обіг, частина - формувати імідж, частина - забезпечувати вищу маржу, а частина - працювати з новими ситуаціями споживання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зв'язок виявлених проблем з необхідними змінами у продуктивній стратегії підприємства

Проблема або передумова	Вплив на продуктову стратегію	Необхідний напрям змін
Скорочення доходу у 2025 р.	Поточна асортиментно-збутова модель не забезпечує стабільного приросту реалізації.	Перегляд ролі основних товарів і посилення продуктів, здатних формувати повторний попит.
Низька рентабельність продажів	Переважає низькомаржинальна реалізація обмежує фінансовий результат.	Розвиток продуктів з вищою доданою вартістю: пляшкові лінійки, Select, набори, сезонні пропозиції.
Висока частка розливного формату	Ризик сприйняття продукції переважно як доступної за ціною, а не як брендової.	Балансування між розливними винами та брендованою пляшковою продукцією.
Історична та локальна ідентичність	Нематеріальний ресурс використовується не повною мірою як частина продуктової цінності.	Позиціонування навколо Одеського регіону, історії Таїрова, теруару та локального походження.
Обмежена фінансова стійкість	Небажаність дорогих проєктів із тривалим строком окупності.	Поступові зміни з помірними витратами: упаковка, набори, комунікація, прямі продажі.
Скорочення персоналу	Обмежена здатність реалізовувати складні організаційні проєкти.	Вибір напрямів, які можна впроваджувати невеликими командами та через партнерства.
Зростання ролі споживчого досвіду	Покупець очікує історію, сервіс, зручність та емоційну цінність.	Дегустаційні, подарункові та туристично орієнтовані продукти.

Джерело: сформовано автором

Першим напрямом змін має стати оптимізація асортименту. Підприємству доцільно визначити, які позиції є базовими, які мають потенціал для преміалізації, а які можуть бути об'єднані у набори або сезонні пропозиції. Такий підхід дозволить уникнути хаотичного розширення асортименту. Для ТОВ «Перша виноробна станція» важливо сформулювати зрозумілу для покупця структуру нових позицій: базова лінійка,

локальна/сортова лінійка, Select, дегустаційні набори, подарункові та сезонні рішення.

Другим напрямом є посилення брендованої пляшкової продукції. Розливне вино може залишатися важливою частиною продажів, однак пляшкова продукція краще підтримує бренд, полегшує роботу з подарунковими форматами, корпоративними замовленнями, ресторанами і дегустаціями. Це дає можливість зміщувати акцент із цінової на конкуренцію за якістю, історією та довірою.

Третім напрямом є розвиток дегустаційних і подарункових форматів. Для підприємства з невисокою рентабельністю це доцільно, оскільки набори можуть підвищувати середній чек без значного збільшення виробничих потужностей. Вони також виконують іміджеву функцію: знайомлять споживача з кількома позиціями одразу, підтримують прямі продажі та можуть використовуватися для туристів, корпоративних клієнтів і партнерських продажів через заклади ресторанного господарства.

Четвертим напрямом є активніше використання локальної ідентичності. Одеська область має вагоме значення для українського виноробства, а дослідження економічного потенціалу галузі підкреслюють важливість її стратегічного розвитку в регіоні. Для підприємства це означає, що локальність має бути присутньою не лише в описі компанії, а й у назвах лінійок, етикетках, дегустаціях, подарункових наборах і співпраці з локальними партнерами.

З урахуванням фінансових обмежень найбільш доцільною є поетапна модель змін: впорядкування асортименту, тестування 2-3 продуктів з вищою доданою вартістю, а після підтвердження попиту - масштабування прямих продажів, дегустацій і партнерств. Така послідовність дозволяє перевірити ринок без надмірного інвестиційного ризику.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту

Удосконалення продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» має спрямовуватися на підвищення маржинальності, розвиток брендованої пляшкової продукції, активізацію прямих продажів і використання локальної виноробної ідентичності. Проєкт не повинен створювати навантаження, але має забезпечити приріст доходу і прибутку за рахунок продукту з вищою доданою вартістю. З урахуванням цього пропонується запровадити подарунково-дегустаційну лінійку «Tairovo Wine Experience» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Опис запропонованої продуктової лінійки «Tairovo Wine Experience»

Елемент проєкту	Зміст	Обґрунтування
Сутність продукту	Подарунково-дегустаційний набір із трьох пляшок вина по 0,75 л	Дає змогу підвищити додану вартість наявної продукції без запуску нового виробництва.
Цільові покупці	Туристи, корпоративні клієнти, споживачі подарункових наборів, поціновувачі локального вина	Ці групи сплачують не лише за фізичний обсяг вина, а й за оформлення, історію, сервіс і зручність.
Канали збуту	Фірмові точки, сайт, соціальні мережі, HoReCa, корпоративні продажі, дегустаційні заходи	Відповідає потребі підприємства розвивати прямі продажі та зменшувати залежність від традиційних каналів.
Очікуваний результат	Зростання доходу, прибутку, впізнаваності бренду та повторних покупок	Проєкт пов'язаний із виявленими проблемами низької маржинальності й недостатньої інноваційності продуктової політики.

Джерело: сформовано автором.

Набір передбачає три пляшки вина по 0,75 л, дегустаційну картку, короткий опис походження продукції, рекомендації щодо гастрономічного поєднання та брендоване пакування. Проєкт не потребує запуску нового виноробного виробництва, оскільки формується на базі наявної продукції підприємства. Його сутність полягає у тому, щоб змінити спосіб ринкового подання вина: покупець отримує не окремі пляшки, а завершений подарунковий і дегустаційний формат із додатковою інформаційною, емоційною та іміджевою цінністю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні дані для економічного обґрунтування проєкту

Показник	Значення	Обґрунтування
Період оцінки	2027-2031 рр.	П'ятирічний період дозволяє оцінити окупність і довгостроковий ефект асортиментного проєкту.
Плановий обсяг реалізації у 2027 р.	1200 наборів	Обсяг є обережним: у середньому 100 наборів на місяць.
Плановий обсяг реалізації у 2031 р.	2200 наборів	Зростання передбачено поступово за рахунок повторних продажів і корпоративних замовлень.
Ціна реалізації	950 грн/набір	Враховує 3 пляшки вина, дегустаційну картку, подарункове пакування, локальну цінність продукту
Ставка дисконтування	12 %	Використовується для приведення майбутніх грошових надходжень до поточної вартості.
Податок на прибуток	18 %	Відповідає ставці податку на прибуток підприємств.
Джерело фінансування	Власні ресурси	Кредит не залучається через високу частку зобов'язань у структурі фінансування підприємства.

Джерело: сформовано автором.

Першим етапом є оцінка потенційної місткості ринку. Базовим регіональним ринком обрано Одеську область, оскільки підприємство має локальну прив'язку, а подарунково-дегустаційний формат доцільно спочатку реалізовувати через місцеві продажі, туристичний попит, корпоративні замовлення та партнерства із закладами ресторанного господарства. Відповідно до методичних рекомендацій, місткість ринку для продуктів споживчого призначення визначається за нормою споживання з урахуванням чисельності населення, частки осіб, які не належать до цільових споживачів, частки осіб із достатнім доходом та норми споживання.

$$\text{ПМР} = \text{ЧНр} * (1 - \text{ЧНР}) * \text{ЧОДД} * \text{Нр} / \text{ОН} \quad (3.1)$$

де ПМР - потенційна місткість регіонального ринку, наборів;

ЧНр - чисельність населення регіону, осіб;

ЧНР - частка населення регіону, яка є споживачами продукту;

ЧОДД - частка населення регіону, яка має достатній дохід для придбання продукту;

Нр - рекомендована річна норма споживання алкогольних виробів, л/особу;

ОН - обсяг вина в одному продуктовому наборі, л.

Для розрахунку прийнято такі вихідні дані: чисельність населення Одеської області - 2349749 осіб; частка осіб, які не є цільовими споживачами алкогольної продукції, - 35 %; частка осіб із достатнім доходом для придбання подарункового набору - 30 %; рекомендована річна норма споживання алкогольних виробів - 8,2 л на особу; обсяг вина в одному наборі - 2,25 л. Отже, потенційна місткість регіонального ринку становить:

$$\text{ПМР} = 2349749 * (1 - 0,35) * 0,30 * 8,2 / 2,25 = 1669888 \text{ наборів.}$$

З огляду на масштаб підприємства, обмеженість ресурсів і необхідність обережного запуску план першого року прийнято на рівні 1200 наборів. Частка проекту у потенційній місткості ринку визначається за формулою:

$$\text{Чп} = \text{Q}_{\text{пл}} / \text{ПМР} * 100 \quad (3.2)$$

де Чп - планова частка проекту у потенційній місткості ринку, %;

Q_{пл} - плановий обсяг реалізації у першому році, наборів.

$\text{Чп} = 1200 / 1669888 * 100 = 0,072 \%$. Таким чином, запланований обсяг реалізації у 2027 р. є реалістичним, оскільки займає незначну частку потенційного регіонального ринку.

Таблиця 3.5

Розрахунок потенційної місткості ринку та планової частки проекту

Показник	Результат
Потенційна місткість регіонального ринку	1669888 наборів
План реалізації у 2027 р.	1200 наборів
Планова частка у потенційній місткості	0,072 %
Висновок	План запуску є реальним

Джерело: розраховано автором.

Програма реалізації формується шляхом поетапного освоєння ринку. У 2027 р. планується реалізувати 1200 наборів. У 2028 р. обсяг збільшується до 1500 наборів, у 2029 р. - до 1750 наборів, у 2030 р. - до 2000 наборів, у 2031 р. - до 2200 наборів. Така динаміка передбачає поступове розширення продажів після тестування продукту. Виручка від реалізації визначається за формулою:

$$\text{ВР} = \text{Q} * \text{Ц} / 1000 \quad (3.3)$$

де ВР - виручка від реалізації, тис. грн;

Q - кількість реалізованих наборів, од.;

Ц - ціна одного набору, грн;

1000 - коефіцієнт переведення гривень у тис. грн.

За ціною 950 грн/набір виручка у 2027 р. становитиме $1200 * 950 / 1000 = 1140,0$ тис. грн. У 2028 р. виручка становитиме $1500 * 950 / 1000 = 1425,0$ тис. грн; у 2029 р. - $1750 * 950 / 1000 = 1662,5$ тис. грн; у 2030 р. - $2000 * 950 / 1000 = 1900,0$ тис. грн; у 2031 р. - $2200 * 950 / 1000 = 2090,0$ тис. грн (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Програма реалізації та виручка від продажу продуктової лінійки

Показник	2027	2028	2029	2030	2031
Обсяг реалізації, наборів	1200	1500	1750	2000	2200
Ціна реалізації, грн/набір	950	950	950	950	950
Виручка від реалізації, тис. грн	1140,0	1425,0	1662,5	1900,0	2090,0

Джерело: розраховано автором.

Наступним етапом є визначення стартових інвестицій. Відповідно до методичних рекомендацій загальні інвестиції на реалізацію проєкту доцільно формувати за такими основними складовими: інвестиції в основні фонди, інвестиції в оборотні кошти, маркетингові витрати та інноваційний бюджет. Для цього проєкту не передбачається придбання нової технологічної лінії з виробництва вина, оскільки продукт формується на базі наявної винної продукції підприємства. Тому інвестиції в основні фонди представлені допоміжним інвентарем і місцем комплектування, а інноваційний бюджет включає витрати на формування концепції, дизайну, організаційно-сертифікаційні роботи та резерв запуску.

$$IC_{\text{заг}} = IC_{\text{осн. фонди}} + IC_{\text{об. кошти}} + IC_{\text{марк.}} + IC_{\text{інов.}} \quad (3.4)$$

де $IC_{\text{заг}}$ - загальна сума стартових інвестицій, тис. грн;

$IC_{\text{осн. фонди}}$ - інвестиції в основні фонди та допоміжний інвентар, тис. грн;

$IC_{\text{об. кошти}}$ - інвестиції в оборотні кошти, тис. грн;

ІСмарк. - маркетингові витрати на просування та запуск продукту, тис. грн;

ІСінов. - інноваційний бюджет, пов'язаний із формуванням концепції, дизайну, організаційною підготовкою та резервом запуску, тис. грн.

У межах проекту ІСосн.фонди = 60,00 тис. грн; ІСоб.кошти = 30,43 тис. грн; ІСмарк. = 70,00 тис. грн; ІСінов. = 45,00 + 20,00 + 74,57 = 139,57 тис. грн.

Отже, загальна сума стартових інвестицій становить:

$$ІСзаг = 60,00 + 30,43 + 70,00 + 139,57 = 300,00 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.7

Склад стартових інвестицій проекту

Стаття інвестицій	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Допоміжний інвентар і місце комплектування	60,00	Організація комплектування, зберігання пакування та підготовки наборів.
Маркетинговий бюджет запуску	70,00	Створення контенту, реклама, просування, друк матеріалів.
Формування концепції та дизайну	45,00	Розробка пакування, дегустаційної картки, описів і тестових матеріалів.
Сертифікаційно-організаційні витрати	20,00	Перевірка маркування, консультації, підготовка документів.
Оборотні кошти	30,43	Норматив запасів, незавершеного виробництва та готової продукції.
Резерв непередбачених витрат	74,57	Запас на подорожчання матеріалів і коригування запуску.
Разом	300,00	Загальна сума стартових інвестицій.

Джерело: розраховано автором.

Потреба в оборотних коштах розраховується як сума нормативу виробничих запасів, незавершеного виробництва та готової продукції:

$$ІСоб.кошти = Нвз + Ннв + Нгп \quad (3.5)$$

де ІСоб.кошти - загальна потреба в оборотних коштах;

Нвз - норматив оборотних коштів у виробничих запасах;

Ннв - норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві;

Нгп - норматив оборотних коштів у залишках готової продукції.

У 2027 р. планується реалізувати 1200 наборів, тобто $1200 / 360 = 3,33$ набори на добу. Матеріальні витрати на один набір становлять 539 грн, з них 390 грн - вартість вина, 145 грн - допоміжні матеріали і подарункове

пакування, 4 грн - енергія та дрібні витрати комплектування. Добові матеріальні витрати дорівнюють $539 * 3,33 = 1796,7$ грн.

$$Нвз = Вмд * Nм \quad (3.6)$$

де Нвз - норматив оборотних коштів у виробничих запасах;

Вмд - матеріальні витрати на добу;

Nм - норма запасу матеріалів у днях.

За інтервалу постачання пакувальних матеріалів 14 днів норма запасу приймається як $0,75 * 14 = 10,5$ дня. Отже, $Нвз = 1796,7 * 10,5 = 18865,0$ грн.

$$Ннв = Свд * Тц \quad (3.7)$$

де Ннв - норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві;

Свд - виробнича собівартість добового випуску продукції, грн;

Тц - тривалість виробничого циклу, днів.

Виробнича собівартість одного набору становить 629,5 грн, тому добова виробнича собівартість дорівнює $629,5 * 3,33 = 2098,3$ грн. Тривалість комплектування одного набору є меншою за одну добу, однак для обережного розрахунку прийнято 0,25 доби умовного циклу. Отже, $Ннв = 2098,3 * 0,25 = 524,6$ грн.

$$Нгп = Свд * тзб \quad (3.8)$$

де Нгп - норматив оборотних коштів у залишках готової продукції;

тзб - планований середній час зберігання готової продукції, днів.

Для забезпечення безперервності продажів прийнято 5 днів запасу готової продукції. Отже, $Нгп = 2098,3 * 5 = 10491,7$ грн. Загальна потреба в оборотних коштах становить $ІСоб.кошти = 18865,0 + 524,6 + 10491,7 = 29881,3$ грн, або 29,88 тис. грн. З урахуванням округлення та можливих коливань вартості пакування у структурі інвестицій прийнято 30,43 тис. грн.

Відповідно до методичних рекомендацій розрахунок перших трьох статей собівартості - сировини і основних матеріалів, допоміжних матеріалів, палива та електроенергії на технологічні цілі - доцільно подати окремою таблицею. Для планового обсягу першого року $Q_{річ} = 1200$ наборів розрахунок наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і
електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Ціна од. продукції, грн	Витрати на од. продукції, грн	Повні витрати на річний випуск продукції, тис. грн
1. Сировина і основні матеріали					
Вино в пляшках 0,75 л	пляшка	3,00	130,00	390,00	468,0
Разом за сировиною і основними матеріалами				390,00	468,0
2. Допоміжні матеріали					
Подарункове пакування	набір	1,00	100,00	100,00	120,0
Дегустаційна картка та інформаційні матеріали	комплект	1,00	25,00	25,00	30,0
Захисні та витратні матеріали комплектування	набір	1,00	20,00	20,00	24,0
Разом за допоміжними матеріалами				145,00	174,0
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
Енергія та дрібні витрати комплектування	набір	1,00	4,00	4,00	4,8
Разом за паливом і електроенергією				4,00	4,8
Усього				539,00	646,8

Джерело: розраховано автором.

До виробничої собівартості включаються матеріальні витрати, основна і додаткова заробітна плата, ЄСВ, амортизація та загальновиробничі витрати. До повної собівартості додаються адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

$$\text{ОДЗ} = \text{Ч} * \text{СЗП} * 12 * 1,5 \quad (3.9)$$

де ОДЗ - річна основна і додаткова заробітна плата;

Ч - чисельність залученого персоналу;

СЗП - середньомісячна заробітна плата;

12 - кількість місяців роботи за рік;

1,5 - коефіцієнт урахування додаткової заробітної плати.

Для проекту не створюється повна штатна одиниця. Комплектування наборів виконуватиметься працівником із частковою зайнятістю 0,1333 штатної одиниці. За середньомісячної зарплати 25000 грн річна основна і додаткова заробітна плата становить $ОДЗ = 0,1333 * 25000 * 12 * 1,5 \approx 60000$ грн. На один набір у 2027 р. це становить $60000 / 1200 = 50,00$ грн.

$$ЄСВ = ОДЗ * 0,22 \quad (3.10)$$

ЄСВ за рік дорівнює $60000 * 0,22 = 13200$ грн, або $13200 / 1200 = 11,00$ грн на один набір. Загальновиробничі витрати приймаються на рівні 35 % від ОДЗ: $60000 * 0,35 = 21000$ грн, або $21000 / 1200 = 17,50$ грн на один набір. Амортизацію допоміжного інвентарю та організаційних витрат прийнято на рівні 12,00 грн на один набір.

$$Свир = МВ + ОДЗод + ЄСВод + Аод + ЗВВод \quad (3.11)$$

де Свир - виробнича собівартість одного набору;

МВ - матеріальні витрати;

ОДЗод - оплата праці на одиницю продукції;

ЄСВод - ЄСВ на одиницю продукції;

Аод - амортизація на одиницю продукції;

ЗВВод - загальновиробничі витрати на одиницю продукції.

Отже, виробнича собівартість одного набору становить:

$$Свир = 539,00 + 50,00 + 11,00 + 12,00 + 17,50 = 629,50 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати визначаються як 4,57 % від виробничої собівартості: $629,50 * 0,0457 = 28,77$ грн. Витрати на збут становлять 8,07 % від виробничої собівартості: $629,50 * 0,0807 = 50,80$ грн. Інші операційні витрати становлять 9,05 % від виробничої собівартості: $629,50 * 0,0905 = 56,97$ грн. Повна собівартість одного набору визначається за формулою:

$$Спов = Свир + Вадм + Взб + Він \quad (3.12)$$

де Спов - повна собівартість одного набору;

Вадм - адміністративні витрати;

Взб - витрати на збут;

Він - інші операційні витрати.

Спов = $629,50 + 28,77 + 50,80 + 56,97 = 766,04$ грн. Детальний розрахунок собівартості за калькуляційними статтями наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок собівартості одного набору «Tairovo Wine Experience» за
калькуляційними статтями

Статті калькуляції	Сума, грн/набір
Плановий обсяг виробництва, наборів	1200
Сировина і основні матеріали	390,00
Допоміжні матеріали	145,00
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	4,00
Основна і додаткова заробітна плата	50,00
Єдиний соціальний внесок	11,00
Амортизація обладнання основного виробництва	12,00
Загальновиробничі витрати	17,50
Виробнича собівартість	629,50
Адміністративні витрати	28,77
Витрати на збут	50,80
Інші операційні витрати	56,97
Повна собівартість	766,04

Джерело: розраховано автором.

За планової ціни 950 грн і повної собівартості 766,04 грн прибуток до оподаткування з одного набору становить: $950,00 - 766,04 = 183,96$ грн.

Рентабельність продукції розраховується за формулою:

$$R = \Pi / \text{Спов} * 100 \quad (3.13)$$

де R - рентабельність продукції;

Π - прибуток до оподаткування з одного набору;

Спов - повна собівартість одного набору.

$R = 183,96 / 766,04 * 10 = 24,02\%$. Це вище за фактичну рентабельність продажів підприємства у 2025 р., яка становила 1,23 %, тому запропонований продукт спрямований на підвищення маржинальності (табл. 3.10). Подальший розрахунок здійснюється за роками 2027-2031 рр. Поточні витрати визначаються як повна собівартість одного набору, помножена на плановий обсяг реалізації.

Таблиця 3.10

Прогноз собівартості, прибутку та рентабельності проекту

Показник	2027	2028	2029	2030	2031
Виручка від реалізації, тис. грн	1140,0	1425,0	1662,5	1900,0	2090,0
Повна собівартість, тис. грн	919,2	1149,1	1340,6	1532,1	1685,3
Прибуток до оподаткування, тис. грн	220,8	275,9	321,9	367,9	404,7
Рентабельність продукції, %	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0

Джерело: розраховано автором.

У 2027 р. вони становлять $766,04 * 1200 / 1000 = 919,2$ тис. грн. У 2028 р. - $766,04 * 1500 / 1000 = 1149,1$ тис. грн; у 2029 р. - $1340,6$ тис. грн; у 2030 р. - $1532,1$ тис. грн; у 2031 р. - $1685,3$ тис. грн.

$$\text{Поп} = \text{ВР} - \text{Спов} \quad (3.14)$$

де Поп - оподатковуваний прибуток;

ВР - виручка від реалізації;

Спов - повна собівартість.

У 2027 р. оподатковуваний прибуток становить $1140,0 - 919,2 = 220,8$ тис. грн. Аналогічно у 2028 р. - $1425,0 - 1149,1 = 275,9$ тис. грн; у 2029 р. - $321,9$ тис. грн; у 2030 р. - $367,9$ тис. грн; у 2031 р. - $404,7$ тис. грн.

$$\text{ПП} = \text{Поп} * 0,18 \quad (3.15)$$

де ПП - податок на прибуток.

У 2027 р. податок становить $220,8 * 0,18 = 39,7$ тис.грн; у 2028 р. - $49,7$ тис. грн; у 2029 р. - $57,9$ тис.грн; у 2030 р. - $66,2$ тис.грн; у 2031 р. - $72,8$ тис.грн.

$$\text{ЧП} = \text{Поп} - \text{ПП} \quad (3.16)$$

де ЧП - чистий прибуток.

У 2027 р. чистий прибуток становить $220,8 - 39,7 = 181,1$ тис. грн; у 2028 р. - $226,2$ тис. грн; у 2029 р. - $264,0$ тис. грн; у 2030 р. - $301,7$ тис. грн; у 2031 р. - $331,9$ тис. грн. Виплати за кредитом дорівнюють нулю, тому чистий прибуток після виплат за кредитом дорівнює чистому прибутку.

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (3.17)$$

де ЧГН - чисті грошові надходження;

ЧП - чистий прибуток;

А - амортизаційні відрахування.

Амортизація на 1 набір становить 12 грн. Тому у 2027 р. амортизація дорівнює $12 * 1200 / 1000 = 14,4$ тис. грн; у 2028 р. - 18,0 тис. грн; у 2029 р. - 21,0 тис. грн; у 2030 р. - 24,0 тис. грн; у 2031 р. - 26,4 тис. грн. Чисті грошові надходження у 2027 р. становлять $181,1 + 14,4 = 195,5$ тис. грн; у 2028 р. - 244,2 тис. грн; у 2029 р. - 285,0 тис. грн; у 2030 р. - 325,7 тис. грн; у 2031 р. - 358,3 тис. грн (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок прибутку, податків і чистих грошових надходжень

Показник	2027	2028	2029	2030	2031
Виручка від реалізації, тис. грн	1140,0	1425,0	1662,5	1900,0	2090,0
Повна собівартість, тис. грн	919,2	1149,1	1340,6	1532,1	1685,3
Оподатковуваний прибуток, тис. грн	220,8	275,9	321,9	367,9	404,7
Податок на прибуток, тис. грн	39,7	49,7	57,9	66,2	72,8
Чистий прибуток, тис. грн	181,0	226,3	264,0	301,7	331,9
Амортизаційні відрахування, тис. грн	14,4	18,0	21,0	24,0	26,4
Чисті грошові надходження, тис. грн	195,4	244,3	285,0	325,7	358,3

Джерело: розраховано автором.

Для оцінки інвестиційної привабливості майбутні чисті грошові надходження дисконтуються за ставкою 12 %. Дисконтування потрібне для того, щоб порівняти стартові інвестиції, здійснені на початку проєкту, з майбутніми надходженнями, які мають нижчу поточну вартість.

$$K_d = 1 / (1 + r)^n \quad (3.18)$$

де K_d - коефіцієнт дисконтування;

r - ставка дисконтування;

n - номер року реалізації проєкту.

Для 2027 р. $K_d = 1 / (1 + 0,12)^1 = 0,8929$; для 2028 р. $K_d = 1 / (1 + 0,12)^2 = 0,7972$; для 2029 р. - 0,7118; для 2030 р. - 0,6355; для 2031 р. - 0,5674.

$$ДЧГН = ЧГН * K_d \quad (3.19)$$

де ДЧГН - дисконтовані чисті грошові надходження.

У 2027 р. вони становлять $195,5 * 0,8929 = 174,6$ тис. грн; у 2028 р. - $244,2 * 0,7972 = 194,7$ тис. грн; у 2029 р. - $285,0 * 0,7118 = 202,9$ тис. грн; у

2030 р. - $325,7 * 0,6355 = 207,0$ тис. грн; у 2031 р. - $358,3 * 0,5674 = 203,3$ тис. грн. Сума дисконтованих чистих грошових надходжень за 2027-2031 рр. дорівнює 982,3 тис. грн (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Дисконтування чистих грошових надходжень за проектом

Показник	2027	2028	2029	2030	2031
Чисті грошові надходження, тис. грн	195,4	244,3	285,0	325,7	358,3
Коефіцієнт дисконтування	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
Дисконтовані чисті грошові надходження, тис. грн	174,5	194,7	202,8	207,0	203,3
Накопичені дисконтовані надходження, тис. грн	174,5	369,2	572,1	779,0	982,3

Джерело: розраховано автором.

$$\text{ЧПД} = \Sigma \text{ДЧГН} - \text{ІС} \quad (3.20)$$

де ЧПД - чистий приведений дохід;

$\Sigma \text{ДЧГН}$ - сума дисконтованих чистих грошових надходжень;

ІС - стартові інвестиції.

За результатами розрахунку $\text{ЧПД} = 982,3 - 300,0 = 682,3$ тис. грн.

Оскільки $\text{ЧПД} > 0$, проєкт є економічно доцільним.

$$\text{ІП} = \Sigma \text{ДЧГН} / \text{ІС} \quad (3.21)$$

де ІП - індекс прибутковості.

$\text{ІП} = 982,3 / 300,0 = 3,27$. Оскільки індекс прибутковості перевищує 1,

проєкт є інвестиційно привабливим.

$$\text{ТО} = \text{ІС} / \text{ЧГНсер} \quad (3.22)$$

де ТО - простий строк окупності;

ЧГНсер - середньорічні чисті грошові надходження.

Строк окупності можна визначити за чистими грошовими надходженнями першого року: $\text{ТО} = 300,0 / 195,5 = 1,54$ року.

$$\text{ДТО} = 1 + (\text{ІС} - \text{ДЧГН}_1) / \text{ДЧГН}_2 \quad (3.23)$$

де ДТО - дисконтований строк окупності;

ДЧГН₁ - дисконтовані надходження першого року;

ДЧГН₂ - дисконтовані надходження другого року.

За перший рік накопичено 174,6 тис. грн, до повного повернення інвестицій залишається $300,0 - 174,6 = 125,4$ тис. грн. Дисконтовані надходження 2-го року - 194,7 тис. грн, тому $ДТО = 1 + 125,4 / 194,7 = 1,64$ р. (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Узагальнення показників економічної ефективності проєкту

Показник	Розрахунок / значення
Стартові інвестиції	300,0 тис. грн
Сума дисконтованих чистих грошових надходжень	982,3 тис. грн
Чистий приведений дохід	682,3 тис. грн
Індекс прибутковості	3,27
Коефіцієнт ефективності одноразових витрат	0,65
Простий строк окупності	1,54 року
Дисконтований строк окупності	1,64 року

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунків показують, що запропонований проєкт має позитивний фінансовий ефект. У 2027 р. він може забезпечити додаткову виручку 1140,0 тис. грн і чистий прибуток 181,1 тис. грн. Це важливо, оскільки фактичний чистий прибуток підприємства у 2025 р. становив лише 60,3 тис. грн. Для мінімізації ризиків доцільно використовувати запуск малими партіями, контролювати залишки, мати декілька постачальників пакування та активно тестувати попит у різних каналах продажу (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Оцінка ризиків реалізації проєкту та заходи їх мінімізації

Ризик	Ймовірний прояв	Рівень впливу	Заходи мінімізації
Нижчий за плановий попит	Повільний продаж першої партії	Високий	Запуск малої тестової партії, коригування складу і ціни.
Подорожчання пакування	Зростання собівартості набору	Середній	Пошук 2-3 постачальників і часткова закупівля заздалегідь.
Сезонність продажів	Концентрація попиту у святкові періоди	Середній	Сезонні набори, корпоративні пропозиції, попередні замовлення.
Недостатня онлайн-активність	Низька кількість замовлень через сайт і соцмережі	Середній	Фото- і відеоконтент, таргетована реклама, партнерські публікації.
Надлишкові залишки	Заморожування оборотних коштів у готовій продукції	Високий	Виробництво партіями, контроль залишків, продаж через декілька каналів.

Джерело: сформовано автором.

Отже, економічне обґрунтування підтвердило доцільність запуску подарунково-дегустаційної лінійки «Tairovo Wine Experience». Проект відповідає логіці удосконалення продуктової стратегії, оскільки не потребує складної технологічної перебудови, але дозволяє підвищити додану вартість наявної продукції, посилити бренд, розвинути прямі продажі та сформувати для споживача більш виразну локальну й дегустаційну цінність. За стартових інвестицій 300,0 тис. грн чистий приведений дохід становить 682,3 тис. грн, індекс прибутковості - 3,27, простий строк окупності - 1,54 року, дисконтований строк окупності - 1,64 року. Таким чином, проект є економічно доцільним, інвестиційно привабливим і обґрунтованим.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями удосконалення продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» в умовах євроінтеграції. Як практичний захід запропоновано запуск подарунково-дегустаційної лінійки «Tairovo Wine Experience», яка передбачає реалізацію набору з трьох пляшок вина, дегустаційної картки, опису походження продукції та брендovanого пакування. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованого проекту. Запропонований проект є економічно обґрунтованим, інвестиційно привабливим і може бути реалізований без фінансового навантаження на підприємство. Його впровадження сприятиме розширенню асортименту, посиленню бренду, розвитку прямих продажів і підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція» на ринку виноробної продукції.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було досліджено теоретичні основи формування продуктової політики підприємства. Продуктова стратегія є системним підходом до управління всім продуктовим портфелем, що поєднує розробку нових товарів, модернізацію існуючих, їх позиціонування та маркетинговий супровід. Існує багато методичних підходів та інструментів її формування (матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, концепція «блакитного океану», модель життєвого циклу товару, методологія PIMS), кожен з яких має свої переваги та сфери застосування.

У другому розділі проведено комплексний аналіз сучасного стану виноробної галузі України та світу.. Здійснено детальний аналіз діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». Виявлено, що підприємство має сильні позиції у сфері якості продукції та виробничого досвіду, проте стикається з низкою суттєвих проблем: обмеженим асортиментом, недостатнім рівнем інновацій, слабким просуванням продукції та низькою диверсифікацією продуктової лінійки.

У третьому розділі було обґрунтовано практичні напрями удосконалення продуктової стратегії ТОВ «Перша виноробна станція» в умовах євроінтеграції. Як практичний захід запропоновано запуск подарунково-дегустаційної лінійки «Taigovo Wine Experience», яка передбачає реалізацію набору з трьох пляшок вина, дегустаційної картки, опису походження продукції та брендovanого пакування. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованого проєкту. Отже, запропонований проєкт є економічно обґрунтованим, інвестиційно привабливим і може бути реалізований без надмірного фінансового навантаження на підприємство. Його впровадження сприятиме розширенню асортименту, посиленню бренду, розвитку прямих продажів і підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Перша виноробна станція» на ринку виноробної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. – Київ : Основи, 1999. – 519 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Київ : Хімджест, 2008. – 720 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. з франц. – Київ : Наукова думка, 2004. – 799 с.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; пер. з англ. – Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
6. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління / Д. Аакер ; пер. з англ. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 496 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент : [пер. з англ.] / Філіп Котлер, Кевін Лейн Келлер. – 14-те вид. – Київ : КМ-Букс, 2020. – 816 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок : стратегічний і операційний маркетинг : [пер. з англ.] / Жан-Жак Ламбен. – 3-тє вид. – Львів : Літопис, 2019. – 720 с.
9. Аакер Д. Стратегічне управління ринком : [пер. з англ.] / Девід Аакер. – Київ : Видавництво «Комп'ютерне видавництво», 2021. – 512 с.
10. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на цінність : [пер. з англ.] / Пітер Дойль. – Харків : Видавництво «Гуманітарний центр», 2018. – 480 с.
11. Armstrong G. Principles of Marketing / Gary Armstrong, Philip Kotler, Marc Oliver Opresnik. – 18th ed. – Harlow : Pearson, 2020. – 720 p.
12. Скібіцький О. М. Операційний менеджмент : підручник / О. М. Скібіцький. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 456 с.
13. Карліна О. «Розвиток продуктових стратегій». URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/rozvytok-produktovyh-strategij/>

14. Карліна О. Вплив ринкового середовища на стратегію продукту. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/vplyv-rynkovogo-seredovyshha-na-strategiyu-produktu/>

15. Федулова І. Класифікація інноваційних стратегій. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eee1e887-15c6-4568-999e-ce37e4ecfe18/content>

16. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://www.researchgate.net/publication/358343604_STRATEGIA_ROZVIKU_P_IDPRIEMSTVA_SUTNIST_TA_KLASIFIKACIA

17. «Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи)». URL: https://stud.com.ua/43067/ekonomika/matritysa_bostonskoyi_konsaltingovoyi_grupi

18. Ю. Авраменко. Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2012/5/14Avram.pdf

19. Challenges and perspectives in using pims methodology to explain the success of the marketing strategy in businesses». URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5327683.pdf>

20. Ukraine Wine Statistics 2024 // StatsWine. URL: <https://stats.wine/wine-statistics-ukraine> (дата звернення: 10.05.2026).

21. International Organisation of Vine and Wine (OIV). State of the World Vine and Wine Sector in 2024. URL: <https://www.oiv.int> (дата звернення: 10.05.2026).

22. Statista. Global wine production by country. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 10.05.2026).

23. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. № 45. P. 5. P. 23–35.

24. Виноробство в Україні: сучасний стан і перспективи. URL: <https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stan-i-perspektivi>

25. YouControl. ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ, код ЄДРПОУ 31207146: досьє компанії. Available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31207146/

26. Clarity Project. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ», код ЄДРПОУ 31207146. Available at: <https://clarity-project.info/edr/31207146>

27. Ukraine.com.ua. ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»: інформація з держреєстру та фінансова звітність. Available at: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/31207146/>

28. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 252–258.

29. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2017. №3. С. 16-26.

30. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса: ОНТУ, 2025. 91 с.

ДОДАТКИ

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



ТЕЗИ

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

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ <i>Шишова С., Потапенко Д.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.	172
ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ <i>Ариутов Д.Р.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.	175
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ <i>Кобиляцька А.Д.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.	177
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ <i>Стогній Є.А.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.	179
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Кеслер О.Ю.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.	182
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ <i>Петрушенко К.І.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.	185
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Половенко О.С.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.	188
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ <i>Рашковська К.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.	191
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ <i>Руденко Є.Л.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.	194
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Мандровська О.С.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.	198

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

**Стогній Є.А., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Ринок сьогодні змінюється швидко, і це відчувають майже всі підприємства. Смаки покупців стають менш передбачуваними, конкуренція зростає, а звичні підходи до роботи з продуктом поступово втрачають ефективність. В таких умовах підприємствам доводиться постійно повертатися до питання, що саме вони пропонують споживачеві і як цей продукт сприймається на ринку. Саме через товар формується перше враження про виробника і виникає бажання або небажання повторної купівлі.

Для підприємств виноробної галузі це питання набуває додаткового змісту. Вино сприймається не лише як продукт споживання, а як поєднання традицій, якості сировини та підходу виробника до власної справи. У зв'язку з цим удосконалення продуктової стратегії стає актуальним напрямом дослідження та вимагає не просто механічного оновлення асортименту, а глибинного розуміння емоційного зв'язку споживача з брендом. Лояльність у маркетингових рішеннях та здатність адаптувати класичне виноробство до сучасних запитів ринку стають тими самими чинниками виживання та розвитку в довгостроковій перспективі [3].

Продуктова стратегія підприємства відображає загальний напрям його розвитку на ринку. Вона пов'язана з формуванням асортименту, його змінами та реакцією на споживчий попит. На практиці це не завжди фіксований план, а радше процес постійного коригування рішень відповідно до ринкової ситуації [2].

ТОВ «Перша виноробна станція» здійснює діяльність в умовах поступової зміни споживчих уподобань. Асортимент підприємства орієнтований на різні групи покупців і поєднує продукцію масового попиту з товарами для більш вузької аудиторії, що дозволяє зберігати присутність у різних сегментах ринку, однак потребує узгодженості між виробництвом і просуванням продукції. Ефективність такої моделі безпосередньо залежить від здатності менеджменту вчасно ідентифікувати «точки росту» всередині кожної товарної категорії. І, тому, потрібно не лише розширювати лінійку товарів, а й оптимізувати витрати на підтримку тих позицій, що демонструють стагнацію, забезпечуючи при цьому високу якість флагманських продуктів.

Узагальнена характеристика продуктового портфеля підприємства зображено в таблиці 1.

Таблиця 1. Характеристика продуктового портфеля ТОВ «Перша виноробна станція»

Група продукції	Орієнтація на споживача	Цінова категорія	Напрямок подальших дій
Столові вина	Широке коло покупців	Середня	Поліпшення смаку та оформлення
Авторські вина	Поціновувачі вина	Вище середньої	Розширення асортименту
Сезонні серії	Обмежені групи споживачів	Змінна	Перевірка реакції ринку

Джерело: [1].

З таблиці випливає, що продукція підприємства сегментована відповідно до різних груп споживачів, їхніх уподобань та рівня платоспроможності. Столові вина орієнтовані на широке коло покупців і належать до середньої цінової категорії, що забезпечує стабільний попит і потребує подальшого вдосконалення смакових характеристик та оформлення. Авторські вина спрямовані на поціновувачів і мають вищу цінову категорію, що обумовлює необхідність розширення асортименту та підтримання високої якості продукції. Сезонні серії призначені для обмежених груп споживачів і використовуються як інструмент вивчення ринкового попиту та тестування нових пропозицій.

Поряд із цим спостерігається потреба швидше реагувати на зміну попиту. Одним із можливих напрямів розвитку можна запропонувати створення невеликих серій продукції для оцінки інтересу споживачів. Логіку формування продуктової стратегії підприємства подано на рис. 1.



Рис. 1. Етапи формування продуктової стратегії підприємства

Джерело: [1].

Результати дослідження свідчать про те, що розвиток продуктової стратегії в сучасних умовах пов'язаний з постійною увагою до споживчого попиту та можливостей підприємства. Досвід ТОВ «Перша виноробна станція» показує, що поєднання традицій виноробства з вдалим підходом до асортименту створює умови для стабільної діяльності та подальшого розвитку.

Література:

1. Перша виноробна станція: офіційний сайт. URL: <https://vinorobnastanciya.com.ua/ua>. Дата звернення: 01.03.2026.
2. Потенціал ринку вина в Україні. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/867f3c79-3c6f-42d3-9f8d-5736ee0a78fb/content>. Дата звернення: 01.03.2026.
3. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Формування продуктової стратегії підприємства в умовах конкурентного середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 47–52.