

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

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

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Стратегія підвищення конкурентоспроможності
ТОВ "Винтрест" в умовах розвитку національного ринку продукції
виноробства

ШИФР КРБ.МПіТ.1.117- 03.П.2.4

Здобувача _____ Шендерука С.А.

3 курсу зі скор. т. н. 2 роки 10 міс.

групи ЕМ-482

Керівники _____ доц. Бахчиванжи Л.А.,

_____ ст.викл. Брайко М.Г.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

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

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачу

Станіславу ШЕНДЕРУКУ

1. Тема проекту (роботи) Стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Винтрест" в умовах розвитку національного ринку продукції виноробства та керівники к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А., ст. викл. Брайко М.Г., затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03 та у редакції, затвердженій наказом від «09» березня 2026 року № 117-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані ТОВ «Винтрест» та його конкурентів, аналітика про стан ринку виноробної продукції України, матеріали наукових публікацій з питань формування конкурентної стратегії підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємств. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Винтрест» та діагностика його конкурентоспроможності Розділ 3. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників стану ринку продукції виноробства, економічні та фінансові показники діяльності підприємства та ефективності маркетингової діяльності, аналітика щодо діагностики конкурентоспроможності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки конкурентного середовища підприємства, графічний частина кваліфікаційної роботи - презентація до захисту.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівники _____

к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А.,

ст. викл. Брайко М.Г.

Завдання прийняв до виконання _____

Шендерук С.А.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Керівники проекту (роботи)_____ Бахчиванжи Л.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)_____ Брайко М.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)**Здобувач-дипломник**_____ Шендерук С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Здобувач-дипломник _____ Шендерук С.А.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» на тему: «Стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» в умовах розвитку національного ринку продукції виноробства»

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» в умовах розвитку національного ринку продукції виноробства. Досліджено особливості функціонування підприємств виноробної галузі в сучасних умовах, сучасні тенденції розвитку ринку виноробної продукції, а також маркетингові та управлінські інструменти формування конкурентних переваг підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку виноробної продукції та особливостей функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» в умовах розвитку національного ринку виноробної продукції.

Для проведення дослідження були використані такі методи, як PESTEL-аналіз для оцінки факторів макросередовища; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз його розвитку; модель 7P для комплексної оцінки маркетингової діяльності підприємства; методи порівняльного аналізу для оцінки конкурентного середовища; методи стратегічного аналізу для формування напрямів розвитку підприємства; економіко-статистичні методи для аналізу показників

діяльності; метод експертних оцінок; графічний метод; а також розрахунок показника ROMI для визначення ефективності запропонованих заходів.

У роботі проведено аналіз діяльності ТОВ «Винтрест», досліджено конкурентне середовище ринку виноробної продукції, оцінено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, а також визначено основні проблеми та перспективи його розвитку. На основі проведеного дослідження розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає розвиток premium-сегмента продукції, активізацію digital-маркетингу, розвиток бренду Grande Vallée, удосконалення системи збуту та електронної комерції, впровадження сучасних цифрових технологій управління, розвиток програм лояльності та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність. Розрахунки показали, що реалізація конкурентної стратегії сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, збільшенню обсягів продажів, зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки, робота містить 3 рисунки, 14 таблиць, графічний та аналітичний матеріал, 55 літературних джерел і 2 додатки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «Винтрест», виноробна продукція, виноробна галузь, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель 7P, digital-маркетинг, бренд, електронна комерція, ROMI.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність, економічний зміст та складові конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Теоретичні засади та методичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємств	13
1.3. Сучасний конкурентний стан та тенденції розвитку ринку виноробної продукції України	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИНТРЕСТ» ТА ДІАГНОСТИКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Винтрест»	25
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства	30
2.3. Оцінка маркетингової діяльності та діагностика конкурентоспроможності підприємства	38
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВИНТРЕСТ»	48
3.1. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	48
3.2. Проєкт заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції	58
3.3. Ефективність реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Винтрест»	67
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Високий рівень конкуренції, глобалізація економічних процесів, динамічність споживчого попиту, активний розвиток цифрових технологій та постійні зміни ринкового середовища вимагають від підприємств формування ефективних стратегій розвитку та вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Особливої актуальності зазначена проблема набуває для підприємств виноробної галузі, оскільки сучасний ринок виноробної продукції характеризується високою конкуренцією між вітчизняними та іноземними виробниками, зростанням вимог споживачів до якості продукції, необхідністю впровадження інноваційних маркетингових інструментів та адаптації до сучасних тенденцій розвитку ринку.

Виноробна галузь України є важливою складовою агропромислового комплексу держави та має значний потенціал розвитку. Українські виноробні підприємства поступово зміцнюють свої позиції на внутрішньому ринку, розширюють асортимент продукції, впроваджують сучасні технології виробництва та активізують маркетингову діяльність. Водночас підприємства виноробної галузі функціонують в умовах значної конкуренції, впливу економічних та політичних факторів, нестабільності зовнішнього середовища, зростання частки імпортової продукції та змін у структурі споживчого попиту. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування та реалізація ефективної конкурентної стратегії, яка дозволить підприємству забезпечити стійкі ринкові позиції, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» в умовах розвитку національного ринку продукції виноробства. У сучасних умовах саме стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища,

формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати ефективність маркетингової діяльності. Для ТОВ «Винтрест» питання підвищення конкурентоспроможності є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі та потребує вдосконалення системи маркетингових комунікацій, розвитку digital-маркетингу, автоматизації бізнес-процесів, розширення каналів збуту та формування сучасного бренду.

Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств досліджували у своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Л. Балабанова, С. Гаркавенко, С. Ілляшенко, Є. Крикавський та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування конкурентної стратегії підприємств виноробної галузі в умовах розвитку цифрових технологій та змін конкурентного середовища потребують подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» в умовах розвитку національного ринку продукції виноробства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, економічний зміст та складові конкурентоспроможності підприємства;
- визначити теоретичні засади та методичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємств;
- проаналізувати сучасний конкурентний стан та тенденції розвитку ринку виноробної продукції України;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Винтрест»;
- здійснити аналіз конкурентного середовища підприємства;
- провести оцінку маркетингової діяльності та діагностику конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест»;
- сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- розробити проєкт заходів, спрямованих на реалізацію конкурентної стратегії;
- оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Винтрест».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» в умовах розвитку національного ринку виноробної продукції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, економічний зміст та складові конкурентоспроможності підприємства

Виноробна галузь є однією з важливих складових агропромислового комплексу, яка поєднує сільськогосподарське виробництво, харчову промисловість, маркетинг, логістику та сферу торгівлі. Водночас виноробство має не лише економічне, а й культурне, туристичне та експортне значення, оскільки формує імідж регіону та країни на міжнародному ринку [1].

В умовах сучасного ринку виноробні підприємства змушені постійно вдосконалювати виробничі технології, оновлювати асортимент продукції, формувати ефективну маркетингову політику та підтримувати високу якість продукції для забезпечення власної конкурентоспроможності. Особливо актуальним це питання є для українських виноробних підприємств, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції з боку імпоротної продукції, змін законодавства, коливань валютного курсу, зростання витрат на енергоресурси та нестабільної економічної ситуації [2].

Конкурентоспроможність виноробного підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства виробляти та реалізовувати виноробну продукцію, що за своїми характеристиками є більш привабливою для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Вона визначається рівнем якості вина, ціною продукції, ефективністю збутової політики, впізнаваністю бренду, репутацією виробника, використанням сучасних технологій та здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища [3].

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства часто пов'язують із наявністю конкурентних переваг. Так, Майкл Портер зазначав,

що підприємство є конкурентоспроможним тоді, коли воно здатне створювати цінність для споживача ефективніше за конкурентів [4]. Для виноробного підприємства така цінність може формуватися через високу якість вина, використання натуральної сировини, унікальну рецептуру, географічне походження продукції, сучасний дизайн упаковки або сильний бренд [5].

Економічний зміст конкурентоспроможності виноробного підприємства полягає у його здатності ефективно використовувати виробничі, фінансові, трудові та маркетингові ресурси для забезпечення стабільного прибутку, зміцнення ринкових позицій та довгострокового розвитку. Конкурентоспроможне виноробне підприємство повинно не лише виробляти якісну продукцію, а й забезпечувати оптимальне співвідношення між собівартістю, ціною, якістю та споживчою цінністю продукції.

Особливістю виноробної галузі є те, що конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, якості винограду, технології виробництва та репутації регіону походження вина [6]. Саме тому багато відомих світових брендів формують свої конкурентні переваги через географічне позиціонування продукції. Наприклад, вина з регіонів Бордо, Тоскана або Шампань асоціюються у споживачів із високою якістю та престижністю [7].

Для українських виноробних підприємств особливе значення мають регіональні особливості виробництва, оскільки південні області України мають сприятливі кліматичні умови для вирощування винограду. Саме тому підприємства Одеської, Миколаївської, Херсонської та Закарпатської областей мають значний потенціал для розвитку виноробної галузі та формування конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [8].

Конкурентоспроможність виноробного підприємства має відносний характер, оскільки визначається у порівнянні з іншими виробниками виноробної продукції. Наприклад, підприємство може мати конкурентні

переваги за якістю продукції, але поступатися конкурентам за рівнем маркетингової активності або масштабами дистрибуції. Водночас деякі підприємства можуть конкурувати за рахунок доступної ціни, тоді як інші – через преміальне позиціонування продукції та ексклюзивність бренду.

Конкурентоспроможність також має динамічний характер. Вона постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів належать економічна ситуація в країні, державне регулювання алкогольного ринку, зміни законодавства, податкова політика, рівень доходів населення, споживчі тренди та конкуренція з боку імпортової продукції. Внутрішні фактори охоплюють якість продукції, ефективність виробництва, маркетингову політику, рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан підприємства та інноваційну активність.

У сучасних умовах важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності виноробного підприємства відіграє маркетингова діяльність [9]. Вино є продуктом, споживання якого значною мірою залежить від емоційного сприйняття, іміджу бренду, культури споживання та позиціонування продукції [10]. Саме тому виноробні підприємства активно використовують маркетингові інструменти для формування позитивного іміджу бренду та залучення споживачів.

Наприклад, SHABO сформувала високий рівень конкурентоспроможності завдяки поєднанню сучасних технологій виробництва, широкого асортименту продукції, розвитку винного туризму, активної маркетингової діяльності та участі у міжнародних виставках і дегустаційних конкурсах. Компанія активно просуває бренд через соціальні мережі, гастрономічні заходи та партнерство з ресторанним бізнесом.

Конкурентоспроможність виноробного підприємства формується під впливом багатьох складових, які взаємопов'язані між собою [11]. Однією з найважливіших є виробнича складова. Вона характеризує технічний рівень виробництва, стан обладнання, ефективність технологічних процесів, рівень автоматизації, продуктивність праці та якість продукції.

Для виноробного підприємства виробнича складова має особливе значення, оскільки якість вина безпосередньо залежить від технології переробки винограду, умов бродіння, витримки продукції та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Використання сучасного обладнання дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції, контролювати технологічні параметри та знижувати виробничі витрати.

Наприклад, сучасні виноробні підприємства використовують автоматизовані системи контролю температури бродіння, сучасні лінії розливу, лабораторне обладнання для контролю якості та спеціальні системи зберігання вина. Це дозволяє забезпечувати стабільність смакових характеристик продукції та підвищувати її конкурентоспроможність [12].

Важливою складовою конкурентоспроможності є фінансова складова. Вона відображає рівень прибутковості підприємства, його ліквідність, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість. Виноробні підприємства потребують значних фінансових ресурсів для модернізації обладнання, закладання виноградників, розвитку бренду та просування продукції.

Фінансово стабільне підприємство має більше можливостей для розширення асортименту, впровадження інновацій, виходу на нові ринки та проведення масштабних маркетингових кампаній. Водночас недостатній рівень фінансової стійкості може обмежувати можливості розвитку підприємства та знижувати його конкурентоспроможність [13].

Маркетингова складова конкурентоспроможності виноробного підприємства охоплює систему дослідження ринку, формування асортименту продукції, цінову політику, організацію збуту та просування бренду [14]. У сучасних умовах виноробні підприємства активно використовують цифровий маркетинг, соціальні мережі, дегустаційні заходи, винні фестивалі та співпрацю з ресторанами для популяризації продукції [15].

Наприклад, багато виноробних компаній створюють власні туристичні комплекси, дегустаційні зали та екскурсійні маршрути, що дозволяє не лише збільшити продажі, але й формувати емоційний зв'язок зі споживачами.

Такий підхід активно використовується європейськими виноробними господарствами та поступово набуває популярності в Україні.

Особливе значення для виноробних підприємств має бренд та репутація. Споживачі часто обирають вино не лише за ціною або смаковими характеристиками, але й за впізнаваністю бренду, країною походження та репутацією виробника. Саме тому формування позитивного іміджу підприємства є важливою складовою його конкурентоспроможності [16].

Інноваційна складова конкурентоспроможності визначає здатність виноробного підприємства впроваджувати нові технології виробництва, удосконалювати рецептури, створювати нові види продукції та використовувати сучасні методи просування [17]. Наприклад, зростання популярності органічного вина та натуральної продукції стимулює підприємства переходити до екологічно безпечних технологій виробництва.

Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на натуральність продукції, екологічність упаковки та безпечність виробництва. Саме тому багато виноробних підприємств впроваджують концепцію сталого розвитку, використовують органічний виноград та екологічно чисті технології [18].

Кадрова складова конкурентоспроможності охоплює рівень кваліфікації персоналу, професіоналізм технологів, маркетологів, сомельє та працівників виробництва. Висококваліфіковані працівники забезпечують стабільну якість продукції, ефективність виробничих процесів та високий рівень обслуговування клієнтів.

Особливу роль у виноробній галузі відіграють технологи та дегустатори, оскільки саме від їх професійних знань залежить якість та унікальність продукції. Крім того, важливе значення має система мотивації персоналу та корпоративна культура підприємства.

Управлінська складова конкурентоспроможності характеризує ефективність системи менеджменту, стратегічного планування та організації діяльності підприємства. В умовах високої конкуренції виноробне

підприємство повинно мати гнучку систему управління, здатну швидко реагувати на зміни ринку та потреби споживачів [19].

Окремо слід виділити зовнішньоекономічну складову конкурентоспроможності. Для багатьох виноробних підприємств важливим напрямом діяльності є експорт продукції. Вихід на міжнародні ринки дозволяє розширити обсяги збуту, підвищити прибутковість та зміцнити імідж підприємства. Однак для цього необхідно забезпечити відповідність міжнародним стандартам якості, сертифікації та упаковки продукції.

1.2. Теоретичні засади та методичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємств

На даний момент підприємства функціонують в умовах постійних змін, високої ринкової невизначеності та зростаючої конкуренції. За таких умов успішність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від наявності ресурсів чи виробничих можливостей, а насамперед від здатності формувати ефективну систему стратегічного управління. Одним із ключових елементів цієї системи є конкурентна стратегія, яка визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, його ринкову поведінку та механізми забезпечення стійких позицій у конкурентному середовищі [20].

Для підприємств виноробної галузі проблема формування конкурентної стратегії має особливе значення, оскільки виноробний ринок характеризується високим рівнем насиченості продукцією, значною кількістю виробників, активним розвитком імпортової продукції та постійною зміною споживчих уподобань. Крім того, діяльність виноробних підприємств значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, якості виноградної сировини, сезонності виробництва та ефективності маркетингового просування продукції [21].

У теорії стратегічного менеджменту конкурентна стратегія розглядається як система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом

формування та використання конкурентних переваг. Вона визначає принципи поведінки підприємства на ринку, способи взаємодії з конкурентами, механізми реагування на зміни зовнішнього середовища та напрями використання внутрішнього потенціалу [22].

Основою формування конкурентної стратегії є стратегічне бачення розвитку підприємства. Стратегічне бачення відображає уявлення керівництва про майбутній стан підприємства, його позицію на ринку та перспективи розвитку. Саме на основі стратегічного бачення формуються місія підприємства, стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності.

Для виноробного підприємства стратегічне бачення може бути пов'язане з розширенням ринків збуту, виходом на міжнародний ринок, формуванням преміального бренду, розвитком органічного виробництва або створенням власного туристично-дегустаційного комплексу. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше орієнтуються не лише на збільшення обсягів реалізації продукції, але й на формування унікального ринкового образу та довгострокових відносин зі споживачами.

Теоретичні засади формування конкурентних стратегій підприємств базуються на концепції стратегічного управління, яка передбачає системний підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. У межах цього підходу підприємство розглядається як відкрита економічна система, діяльність якої постійно залежить від впливу зовнішніх факторів. Саме тому формування конкурентної стратегії неможливе без комплексного аналізу ринкового середовища, конкурентної ситуації та внутрішніх можливостей підприємства.

Одним із ключових елементів стратегічного управління є визначення стратегічних цілей підприємства. Стратегічні цілі відображають бажані результати діяльності підприємства у довгостроковій перспективі та виступають орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Для виноробних підприємств стратегічні цілі можуть бути пов'язані зі

збільшенням частки ринку, підвищенням прибутковості, розвитком бренду, модернізацією виробництва або підвищенням якості продукції [23].

У процесі формування конкурентної стратегії важливу роль відіграє дослідження зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище охоплює сукупність факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. До таких факторів належать економічні умови, державне регулювання, технологічний розвиток, рівень конкуренції, поведінка споживачів та соціальні тенденції.

Для виноробної галузі особливо важливими є економічні та соціальні фактори. Рівень доходів населення безпосередньо впливає на попит на виноробну продукцію, а зміна культури споживання алкоголю формує нові тенденції на ринку. Сучасні споживачі дедалі частіше надають перевагу якісній продукції, натуральним винам та локальним брендам. Крім того, зростає популярність гастрономічної культури та винного туризму, що створює нові можливості для розвитку підприємств галузі [24].

Важливим напрямом формування конкурентної стратегії є аналіз конкурентного середовища. Конкурентне середовище являє собою сукупність підприємств, які функціонують на одному ринку та пропонують аналогічну або подібну продукцію. Аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству визначити рівень конкуренції, оцінити ринкові позиції конкурентів та виявити перспективні напрями розвитку.

У виноробній галузі конкуренція проявляється не лише між вітчизняними виробниками, але й між національними та імпортними брендами. Значний вплив на ринок мають також великі торговельні мережі, які формують вимоги до асортименту, ціноутворення та умов реалізації продукції. Саме тому виноробні підприємства повинні постійно вдосконалювати власну продукцію, покращувати систему просування та формувати стійкий бренд [25].

У процесі формування конкурентної стратегії підприємство повинно оцінювати власний ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал включає

матеріальні, фінансові, трудові, технологічні та інформаційні ресурси підприємства. Ефективне використання ресурсного потенціалу дозволяє підприємству забезпечувати стабільність діяльності, підтримувати конкурентоспроможність продукції та досягати стратегічних цілей.

Для виноробного підприємства особливе значення мають виробничі ресурси, оскільки якість продукції значною мірою залежить від стану обладнання, технологічних процесів та якості сировини. Сучасні виноробні підприємства активно впроваджують автоматизовані системи контролю виробництва, сучасне обладнання для ферментації та системи контролю якості продукції.

Одним із важливих теоретичних аспектів формування конкурентної стратегії є концепція ринкової орієнтації підприємства. Її сутність полягає у спрямуванні діяльності підприємства на потреби споживачів та постійному моніторингу ринкових тенденцій. У сучасних умовах споживачі стають більш вимогливими до якості продукції, сервісу, дизайну упаковки та екологічності виробництва. Саме тому підприємства повинні швидко адаптувати власну діяльність до змін ринкового середовища [26].

Для підприємств виноробної галузі ринкова орієнтація проявляється через дослідження споживчих уподобань, розширення асортименту продукції, розвиток преміального сегмента та активне використання маркетингових комунікацій. Значну роль відіграє формування емоційного зв'язку зі споживачем через бренд, історію виробництва та культуру споживання вина.

Суттєвий вплив на формування конкурентної стратегії має цифровізація економіки. Сучасні підприємства дедалі активніше використовують цифрові технології для управління бізнес-процесами, просування продукції та комунікації зі споживачами. Для виноробних підприємств цифровізація відкриває нові можливості у сфері маркетингу, онлайн-продажів та формування лояльності клієнтів.

Соціальні мережі, інтернет-магазини, електронна комерція та цифрова реклама стають важливими інструментами конкурентної боротьби. Через цифрові канали комунікації підприємства можуть швидко інформувати споживачів про нову продукцію, проводити рекламні кампанії, організовувати онлайн-дегустації та підтримувати постійний контакт із клієнтами.

У сучасних умовах формування конкурентної стратегії тісно пов'язане з інноваційною діяльністю підприємства. Інновації виступають одним із найважливіших факторів довгострокового розвитку та забезпечення конкурентних переваг. Для виноробних підприємств інновації можуть стосуватися виробничих технологій, систем пакування, методів просування продукції, логістики або екологічного виробництва.

Особливої актуальності набуває впровадження екологічно безпечних технологій та концепції сталого розвитку. Сучасні споживачі все частіше звертають увагу на натуральність продукції, використання екологічної сировини та соціальну відповідальність виробника. Саме тому багато виноробних підприємств поступово переходять до органічного виробництва та використання ресурсозберігаючих технологій [27].

Важливе місце у формуванні конкурентної стратегії займає управління брендом підприємства. У сучасних умовах бренд є одним із найцінніших нематеріальних активів підприємства, оскільки він формує довіру споживачів, впливає на сприйняття продукції та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Для виноробних підприємств бренд має особливе значення, оскільки споживачі часто обирають продукцію не лише за ціною чи смаковими характеристиками, а й за репутацією виробника, історією бренду та емоційним сприйняттям продукції. Саме тому підприємства активно інвестують у розвиток бренду, створення унікального дизайну упаковки та формування позитивного іміджу продукції [28].

1.3. Сучасний конкурентний стан та тенденції розвитку ринку виноробної продукції України

Виноробна галузь України є важливою складовою харчової промисловості та агропромислового комплексу держави, оскільки поєднує вирощування сировини, виробництво продукції, логістичні процеси, систему збуту, маркетингову діяльність та експортний потенціал країни. Ринок виноробної продукції має вагоме економічне значення, оскільки сприяє розвитку сільськогосподарських регіонів, забезпечує робочі місця, формує податкові надходження до бюджету та виступає одним із перспективних напрямів розвитку українського продовольчого експорту.

У сучасних умовах ринок виноробної продукції України функціонує в умовах складного конкурентного середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції між виробниками, значною часткою імпортової продукції, змінами у структурі споживчого попиту, нестабільною економічною ситуацією та необхідністю адаптації підприємств до міжнародних стандартів виробництва і реалізації продукції. Попри складні економічні та політичні умови, виноробна галузь України продовжує поступово розвиватися, модернізувати виробничі процеси та формувати нові конкурентні переваги [29].

Сучасний стан виноробної галузі значною мірою визначається природно-кліматичними умовами країни. Україна має сприятливі умови для вирощування винограду, особливо у південних регіонах держави. Найбільш розвиненими виноробними регіонами є Одеська, Закарпатська, Миколаївська та Херсонська області. Саме в цих регіонах зосереджена основна частина виноградників, виробничих потужностей та підприємств виноробної промисловості [30].

Одеська область традиційно є одним із найбільших центрів виноробства України. Наявність сприятливих кліматичних умов, тривалого теплого періоду та родючих ґрунтів створює можливості для вирощування різних сортів винограду та виробництва широкого асортименту виноробної

продукції. Закарпатський регіон, у свою чергу, має давні традиції виноробства та спеціалізується на виробництві локальних вин із характерними смаковими властивостями.

Ринок виноробної продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, яка формується як між вітчизняними виробниками, так і між українською та імпортною продукцією. На внутрішньому ринку представлена велика кількість вин із країн Європи, Південної Америки та Кавказького регіону. Найбільшу частку імпорту традиційно займають вина з Італії, Франції, Іспанії, Грузії, Молдови та Чилі.

Імпортна продукція створює значний конкурентний тиск на українських виробників, особливо у середньому та преміальному цінових сегментах. Для багатьох споживачів імпортне вино асоціюється з високою якістю, престижністю та усталеними традиціями виноробства. Саме тому українські підприємства змушені активно вдосконалювати виробничі процеси, покращувати якість продукції, розширювати асортимент та формувати позитивний імідж власних брендів [31].

Водночас останніми роками спостерігається поступове зростання зацікавленості споживачів українською виноробною продукцією. Це пов'язано із розвитком культури споживання вина, популяризацією локальних виробників, підвищенням якості продукції та активізацією маркетингової діяльності підприємств. Сучасний український споживач дедалі частіше звертає увагу не лише на країну походження продукції, але й на її натуральність, особливості виробництва, склад та репутацію виробника.

Конкуренція на ринку виноробної продукції України проявляється у декількох формах. Найбільш поширеною є цінова конкуренція, яка характерна для середнього та нижнього цінових сегментів ринку. У межах цінової конкуренції підприємства намагаються залучити споживачів через доступну вартість продукції, систему знижок, акційні пропозиції та широку присутність продукції у торговельних мережах.

Однак у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває нецінова конкуренція. Підприємства конкурують між собою за рахунок якості продукції, дизайну упаковки, маркетингових комунікацій, репутації бренду, рівня сервісу та емоційного сприйняття продукції. Саме нецінова конкуренція є характерною для преміального сегмента ринку, де споживачі звертають увагу на унікальність вина, його історію, походження та імідж бренду.

Важливою тенденцією розвитку сучасного ринку є зміна структури споживчого попиту. Якщо раніше значна частина споживачів орієнтувалася переважно на ціновий фактор, то сьогодні дедалі більше значення мають якість продукції, натуральність, екологічність та культура споживання. Зростає популярність сухих вин, органічної продукції та локальних виноробних брендів.

Сучасні споживачі також дедалі більше цікавляться інформацією про походження продукції, особливості виробництва та використання натуральної сировини. У зв'язку з цим виноробні підприємства починають приділяти значну увагу формуванню прозорості комунікації зі споживачами, розвитку бренду та створенню позитивного іміджу продукції [32].

Однією з найважливіших тенденцій розвитку ринку виноробної продукції є зростання популярності органічного виробництва. Органічне виноробство передбачає використання екологічно безпечних методів вирощування винограду, мінімізацію використання хімічних засобів та виробництво натуральної продукції. Попит на органічні вина поступово зростає як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Розвиток органічного виноробства пов'язаний зі зміною споживчих цінностей та зростанням уваги до питань здорового способу життя. Споживачі дедалі частіше надають перевагу продукції, яка асоціюється з натуральністю, безпечністю та екологічною відповідальністю виробника [33].

Ще однією важливою тенденцією є розвиток крафтового виноробства. В Україні поступово збільшується кількість невеликих виноробних

господарств, які спеціалізуються на виробництві локальних вин невеликими партіями. Такі виробники орієнтуються на унікальність продукції, індивідуальний підхід до виробництва та створення ексклюзивного продукту.

Крафтові виробники часто працюють у преміальному сегменті ринку та використовують прямі канали комунікації зі споживачами. Для них важливе значення має формування емоційного зв'язку з клієнтами через історію бренду, особливості виробництва та автентичність продукції.

Суттєвий вплив на розвиток ринку виноробної продукції має цифровізація економіки та активний розвиток інтернет-комунікацій. Виноробні підприємства дедалі активніше використовують цифрові технології для просування продукції, формування бренду та взаємодії зі споживачами [34].

Соціальні мережі, онлайн-магазини, цифрова реклама та електронна комерція стають важливими інструментами сучасної конкурентної боротьби. Через Instagram, Facebook, TikTok та YouTube підприємства можуть презентувати продукцію, проводити рекламні кампанії, організовувати онлайн-дегустації та підтримувати постійний контакт із клієнтами.

Особливо важливим є візуальний маркетинг, оскільки виноробна продукція значною мірою сприймається споживачами через емоційні та естетичні характеристики. Саме тому дизайн пляшки, етикетки, кольорова гама та загальна візуальна концепція бренду мають значний вплив на рішення споживача щодо купівлі продукції.

Важливою сучасною тенденцією є розвиток винного туризму. Виноробні підприємства активно створюють дегустаційні комплекси, туристичні маршрути, гастрономічні фестивалі та екскурсійні програми. Винний туризм дозволяє підприємствам не лише збільшувати доходи, але й формувати позитивний імідж бренду, підвищувати впізнаваність продукції та створювати емоційний зв'язок зі споживачами [35].

У багатьох країнах світу винний туризм є важливою складовою розвитку регіональної економіки. В Україні цей напрям також поступово

розвивається, особливо в південних регіонах та Закарпатті. Винні фестивалі, дегустаційні заходи та гастрономічні маршрути сприяють популяризації української виноробної продукції та розвитку локальних брендів.

Суттєвий вплив на конкурентний стан ринку має державне регулювання галузі. Виноробні підприємства функціонують в умовах акцизного регулювання, ліцензування виробництва та реалізації продукції, сертифікації та контролю якості. Важливе значення має також адаптація українського законодавства до стандартів Європейського Союзу.

Інтеграція України до європейського економічного простору створює нові можливості для розвитку експорту виноробної продукції, але водночас потребує від підприємств значних інвестицій у модернізацію виробництва, впровадження міжнародних стандартів якості та систем безпечності продукції [36].

Сучасні виноробні підприємства активно впроваджують системи НАССР, міжнародні стандарти сертифікації та сучасні технології контролю якості продукції. Це дозволяє підвищувати рівень довіри споживачів та зміцнювати конкурентні позиції підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Окрему увагу слід приділити впливу воєнних дій на розвиток виноробної галузі України. Частина виноградників та виробничих потужностей опинилася у зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, що негативно вплинуло на обсяги виробництва та логістику продукції. Водночас підприємства поступово адаптуються до нових умов функціонування, перебудовують канали постачання та шукають нові ринки збуту [37].

Попри складні умови, українські виноробні підприємства продовжують розвивати експортний потенціал. Українські вина поступово виходять на ринки Європи, Північної Америки та Азії. Основними конкурентними перевагами української продукції є натуральність сировини, сприятливі

природно-кліматичні умови вирощування винограду та конкурентна цінова політика.

Перспективи розвитку ринку виноробної продукції України пов'язані з подальшим підвищенням якості продукції, розвитком локальних брендів, розширенням експорту, цифровізацією маркетингової діяльності та впровадженням інноваційних технологій. Значний потенціал має розвиток органічного виробництва, крафтового виноробства, гастрономічного туризму та преміального сегмента ринку [38].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємств та визначено основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності виноробних підприємств у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

У процесі дослідження визначено, що конкурентоспроможність виноробного підприємства формується під впливом виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної, кадрової та управлінської складових. Особливу роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграють якість продукції, ефективність маркетингової діяльності, рівень технологічного розвитку, впізнаваність бренду та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Розглянуто теоретичні засади та методичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємств. Встановлено, що ефективна конкурентна стратегія повинна базуватися на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці конкурентних переваг підприємства та врахуванні сучасних ринкових тенденцій. Доведено, що важливе значення для виноробних підприємств мають стратегічне

управління, ринкова орієнтація, інноваційна діяльність та використання сучасних маркетингових інструментів.

У ході аналізу сучасного конкурентного стану ринку виноробної продукції України визначено, що галузь функціонує в умовах високого рівня конкуренції, значної присутності імпоротної продукції та змін у структурі споживчого попиту. Водночас встановлено, що український ринок виноробної продукції має значний потенціал розвитку завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, зростанню популярності локальних брендів, розвитку винного туризму та активізації цифрового маркетингу.

Дослідження показало, що сучасними тенденціями розвитку ринку є підвищення попиту на органічну та крафтову продукцію, розвиток digital-комунікацій, посилення ролі бренду та зростання значення емоційного маркетингу. Крім того, важливими напрямками розвитку галузі є впровадження інноваційних технологій, модернізація виробництва, розвиток експорту та адаптація підприємств до міжнародних стандартів якості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИНТРЕСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Винтрест»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Винтрест» є сучасним підприємством, що функціонує на ринку виноробної продукції України та спеціалізується на виробництві, дистрибуції й реалізації алкогольних напоїв. Компанія здійснює діяльність у сфері виноробства, орієнтуючись на забезпечення споживачів якісною продукцією, формування стабільної системи збуту та зміцнення власних конкурентних позицій на ринку. У сучасних умовах господарювання підприємство функціонує в складному та динамічному ринковому середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, змінами споживчих уподобань, розвитком цифрових технологій та зростанням вимог до якості продукції.

Підприємство здійснює діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм ведення бізнесу в Україні. Така форма організації дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами, створює можливості для розвитку підприємства та забезпечує обмеження відповідальності учасників у межах їх внесків до статутного капіталу [39].

Основною метою діяльності ТОВ «Винтрест» є задоволення потреб споживачів у якісній виноробній продукції та формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами. Компанія прагне забезпечити стабільне функціонування на ринку шляхом поєднання традицій виноробства із сучасними технологіями виробництва, логістики та маркетингу. Особлива увага приділяється підтриманню високого рівня якості продукції, розширенню асортименту та вдосконаленню системи обслуговування клієнтів.

Асортимент продукції підприємства є достатньо широким і включає різні категорії виноробної продукції, що дозволяє компанії працювати з

різними сегментами споживачів. Підприємство орієнтується як на масовий сегмент ринку, так і на споживачів середнього та преміального цінового рівня. Це сприяє диверсифікації діяльності та забезпечує стійкість підприємства в умовах коливань попиту. Значна увага приділяється формуванню сучасного асортименту продукції відповідно до тенденцій розвитку ринку, зростання попиту на якісні вина, продукцію з оригінальними смаковими характеристиками та товари з високим рівнем впізнаваності бренду [39].

Важливою складовою діяльності ТОВ «Винтрест» є організаційна структура управління підприємством. Структура управління має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами та ефективну координацію діяльності підприємства. На чолі компанії знаходиться директор, який здійснює загальне управління підприємством, координує роботу підрозділів та забезпечує реалізацію стратегічних цілей розвитку [40].

У структурі підприємства функціонують виробничий відділ, відділ маркетингу та збуту, фінансово-економічний підрозділ, бухгалтерська служба, логістичний відділ, складське господарство та служба контролю якості. Кожен підрозділ виконує окремі функції та забезпечує реалізацію відповідних бізнес-процесів. Така система управління дозволяє забезпечити контроль за діяльністю підприємства, своєчасне прийняття управлінських рішень та підтримання стабільності операційної діяльності.

Разом із тим сучасні умови функціонування ринку вимагають від підприємства поступового вдосконалення системи управління та адаптації організаційної структури до нових умов господарювання. У сучасному бізнес-середовищі важливого значення набувають швидкість обміну інформацією, цифровізація процесів, автоматизація управління та використання аналітичних інструментів. Саме тому підприємству доцільно впроваджувати елементи процесного управління, розвивати систему

внутрішніх комунікацій та удосконалювати механізми координації між підрозділами.

Кадровий потенціал ТОВ «Винтрест» є одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства. Персонал підприємства складається зі спеціалістів у сфері продажів, маркетингу, логістики, бухгалтерського обліку, складського обслуговування та адміністративного управління. Значна частина працівників має практичний досвід роботи у сфері торгівлі та дистрибуції алкогольної продукції, що позитивно впливає на якість виконання функціональних обов'язків та ефективність бізнес-процесів [39].

Водночас у сучасних умовах ринку важливого значення набуває постійне професійне вдосконалення персоналу. Для підприємства актуальним є проведення навчань та тренінгів у сфері сучасних технологій продажів, цифрового маркетингу, роботи з CRM-системами, управління товарними запасами та логістичного менеджменту. Важливою складовою розвитку кадрового потенціалу є також формування ефективної системи мотивації працівників, яка повинна поєднувати матеріальні стимули із можливостями професійного розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Матеріально-технічна база підприємства забезпечує належні умови для здійснення виробничої, складської та логістичної діяльності. Підприємство має складські приміщення, обладнані відповідно до вимог зберігання виноробної продукції. Для забезпечення якості продукції важливе значення мають контроль температурного режиму, вологості, санітарного стану приміщень та дотримання умов транспортування продукції [41].

Наявність складської інфраструктури та транспортних засобів дозволяє підприємству здійснювати своєчасну доставку продукції до торговельних мереж, закладів HoReCa, спеціалізованих магазинів та дистриб'юторів. Разом із тим сучасні умови господарювання потребують подальшої модернізації логістичних процесів, впровадження автоматизованих систем обліку

товарних запасів, GPS-моніторингу транспорту та сучасних систем управління складом.

Особливого значення для діяльності ТОВ «Винтрест» набуває маркетингова діяльність, оскільки ринок алкогольної продукції характеризується високим рівнем конкуренції та значною кількістю як українських, так і імпорتنих виробників. Підприємство співпрацює з торговельними мережами, дистриб'юторами, закладами ресторанного господарства та спеціалізованими магазинами алкогольної продукції. Використання різних каналів збуту дозволяє підприємству забезпечувати стабільний рівень реалізації продукції та підтримувати власні конкурентні позиції.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на формування позитивного іміджу бренду, підтримання лояльності споживачів та розширення ринків збуту. Водночас сучасні тенденції розвитку ринку вимагають посилення цифрового маркетингу та розвитку онлайн-комунікацій. Для підприємства актуальним є активне використання соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-просування, електронної комерції та сучасних цифрових інструментів взаємодії зі споживачами [40].

Одним із перспективних напрямів розвитку підприємства є підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів. На сучасному етапі ТОВ «Винтрест» використовує базові програмні продукти для бухгалтерського обліку, складського обліку та управління продажами. Проте сучасний ринок вимагає більш глибокої інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством. Впровадження ERP- та CRM-систем дозволить автоматизувати управління фінансами, логістикою, складом та продажами, покращити систему аналітики та оптимізувати внутрішні процеси.

Важливою складовою діяльності підприємства є корпоративна культура, яка базується на принципах відповідальності, партнерства, професіоналізму та орієнтації на клієнта. Формування позитивного соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню ефективності роботи

персоналу, розвитку командної взаємодії та зміцненню внутрішньої мотивації працівників. У сучасних умовах важливого значення набуває розвиток внутрішніх комунікацій, створення корпоративних стандартів та підтримання корпоративної ідентичності [40].

Для більш повного аналізу організаційно-економічної діяльності ТОВ «Винтрест» доцільно проаналізувати основні фінансові показники підприємства за останні роки. Фінансова інформація дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, рівень його прибутковості, фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності.

За даними сервісу [42], підприємство демонструє позитивну тенденцію до зростання доходу та поступове покращення фінансових результатів після кризових періодів, пов'язаних із економічною нестабільністю та воєнними умовами в Україні.

Основні фінансові показники ТОВ «Винтрест» за 2021–2025рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ТОВ «Винтрест» за 2021–2025рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
Дохід, грн	86130700	77928100	313522300	320725900	428242700
Темп приросту доходу, %	+10,82	-9,52	+302,32	+2,30	+33,52
Чистий прибуток, грн	2363600	-2770600	8306000	4380000	1858700
Рентабельність, %	2,74	-3,56	2,65	1,37	0,43
Активи, грн	104083300	161608600	138291600	161333900	208673600
Зобов'язання, грн	75104200	142998400	111377200	130721700	176204700
Кількість працівників, осіб	46	40	34	37	49

Джерело: сформовано за даними Opendatabot. (Додаток А)

Аналіз наведених показників свідчить про те, що у 2021 році підприємство зазнавало збитків, що було пов'язано зі складними

економічними умовами, зростанням витрат та нестабільністю ринку. У 2022 році підприємству вдалося отримати позитивний фінансовий результат, однак у 2023 році спостерігалось повторне погіршення показників рентабельності через значне збільшення витрат та складну макроекономічну ситуацію.

Разом із тим, саме у 2023 році підприємство продемонструвало суттєве зростання доходу – більше ніж у три рази порівняно з попереднім роком. Така тенденція може свідчити про активне розширення каналів збуту, збільшення обсягів реалізації продукції та посилення позицій підприємства на ринку виноробної продукції. У 2024–2025 роках підприємство продовжило демонструвати позитивну динаміку доходів та отримувало чистий прибуток, що свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану [42].

Важливим показником є також зростання активів підприємства. Якщо у 2021 році їх обсяг становив 96,5млн грн, то у 2025 році – вже понад 161млн грн. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, збільшення виробничих можливостей та посилення економічного потенціалу. Водночас значний рівень зобов'язань вказує на активне використання залучених фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності.

Окрему увагу слід приділити показнику доходу на одного працівника, який у 2025 році перевищував 8,6млн грн, що характеризує достатньо високий рівень продуктивності праці та ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище є одним із найважливіших елементів функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме воно визначає умови ведення господарської діяльності, рівень конкурентної боротьби, перспективи розвитку підприємства та можливості формування довгострокових конкурентних переваг. Для ТОВ «Винтрест», яке здійснює

діяльність у виноробній галузі України, аналіз конкурентного середовища має особливе значення, адже сучасний ринок виноробної продукції характеризується високою динамічністю, значною кількістю учасників, посиленням конкуренції між національними виробниками, активним проникненням імпоротної продукції та зміною поведінки споживачів [43].

У сучасних умовах виноробна галузь України перебуває під впливом значної кількості зовнішніх факторів, які формують макроекономічне та галузеве середовище функціонування підприємств. До таких факторів належать політична нестабільність, воєнні ризики, економічні коливання, зміни валютного курсу, інфляційні процеси, трансформація логістичних маршрутів, підвищення вартості енергоресурсів, зміна структури попиту та розвиток нових споживчих тенденцій. Усі ці фактори безпосередньо впливають на діяльність виноробних підприємств, їхню виробничу політику, маркетингову діяльність, рівень витрат та можливості реалізації продукції.

Ринок виноробної продукції України є достатньо насиченим і характеризується високим рівнем конкуренції. На ньому функціонують великі промислові виробники, середні виноробні підприємства, регіональні компанії, крафтові та сімейні виноробні, а також значна кількість імпортних брендів. Особливістю сучасного конкурентного середовища є поступове зміщення конкуренції від цінових факторів до нецінових. Якщо раніше основною конкурентною перевагою була доступна ціна продукції, то сьогодні все більшого значення набувають якість вина, репутація бренду, унікальність асортименту, дизайн упаковки, маркетингова активність та емоційна складова бренду [44].

Водночас на ринку спостерігається поступове зростання культури споживання вина. Українські споживачі дедалі більше цікавляться походженням продукції, технологією виробництва, сортами винограду та регіональними особливостями виноробства. Популярності набувають дегустації, гастрономічні заходи, винний туризм та концепція авторських вин. Споживачі все частіше орієнтуються не лише на вартість продукції, а й

на її емоційну цінність, автентичність та відповідність сучасним тенденціям здорового й усвідомленого споживання.

Для ТОВ «Винтрест» такі тенденції створюють як нові можливості, так і певні загрози. З одного боку, підприємство має можливість розвивати власний бренд, адаптувати асортимент до змін попиту та формувати довгострокові відносини зі споживачами. З іншого боку, посилення конкуренції потребує постійного вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення якості продукції та впровадження сучасних технологій виробництва.

ТОВ «Винтрест» спеціалізується на виробництві вин різних категорій та орієнтується переважно на середній ціновий сегмент ринку. Асортимент підприємства включає столові сухі та напівсолодкі вина, витримані вина, ароматизовані винні напої, а також спеціальні лімітовані серії продукції. Основними конкурентними перевагами підприємства є контроль якості на всіх етапах виробництва, використання сучасного обладнання, адаптивність асортименту до ринкових тенденцій та можливість оперативного оновлення продукції відповідно до змін споживчого попиту [39].

Важливою складовою аналізу конкурентного середовища є дослідження зовнішнього середовища прямого впливу, яке охоплює споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, державні органи та ринок праці. Саме ці фактори безпосередньо формують умови функціонування підприємства та визначають ефективність його діяльності.

Одним із найважливіших елементів зовнішнього середовища є споживачі. Сучасні покупці виноробної продукції характеризуються високим рівнем інформованості та широкими можливостями вибору. Завдяки розвитку цифрових технологій, онлайн-магазинів та спеціалізованих платформ споживачі мають доступ до великої кількості інформації про продукцію, можуть порівнювати ціни, якість, репутацію виробників та відгуки інших покупців. Це змушує виноробні підприємства приділяти

значну увагу формуванню позитивного іміджу бренду, розвитку маркетингових комунікацій та підтриманню стабільної якості продукції.

Для ТОВ «Винтрест» важливим завданням є формування лояльності споживачів та підтримання позитивного сприйняття бренду. Підприємству необхідно постійно оновлювати асортимент, розширювати лінійку продукції, враховувати сучасні тенденції споживання та забезпечувати відповідність продукції очікуванням різних груп покупців.

Не менш важливим фактором прямого впливу є конкуренти. Український ринок виноробної продукції характеризується значною кількістю учасників та високим рівнем конкурентної боротьби. Конкуренція проявляється у боротьбі за частку ринку, розвиток брендингу, розширення каналів збуту, вдосконалення асортименту та активізацію маркетингових заходів.

Основними конкурентами ТОВ «Винтрест» є SHABO, Коблево, Одесавинпром, Inkerman та Chizay. Дані підприємства мають сформовані бренди, сучасні виробничі потужності, значні маркетингові бюджети та розвинену систему дистрибуції.

Одним із найсильніших конкурентів є SHABO [45]. Компанія є одним із найбільш відомих виробників вина в Україні та характеризується високим рівнем впізнаваності бренду. Підприємство функціонує на базі власних виноградників і сучасного виробничого комплексу, оснащеного європейським обладнанням. SHABO активно розвиває винний туризм, організовує дегустації, екскурсії та гастрономічні заходи, що формує сильний емоційний зв'язок зі споживачами. Завдяки активній маркетинговій політиці компанія створює значний конкурентний тиск для ТОВ «Винтрест» у середньому та преміальному сегментах ринку.

Важливим конкурентом є також Коблево, яке належить до найбільших виробників виноробної продукції в Україні [46]. Основною перевагою підприємства є масштабність виробництва та широка присутність продукції у торговельних мережах. Компанія орієнтується переважно на масового

споживача та активно використовує рекламні кампанії, промоакції та співпрацю з торговельними мережами.

Суттєвий вплив на конкурентне середовище має Одесавинпром, який спеціалізується на виробництві класичних українських вин та має сформовану репутацію на ринку [47]. Підприємство орієнтується переважно на доступний ціновий сегмент та підтримує стабільний попит завдяки традиційності продукції та широкій присутності у регіонах України.

Одним із найбільш технологічно розвинених конкурентів є Inkerman [48]. Компанія спеціалізується на виробництві сухих, витриманих та колекційних вин середнього й преміального сегментів. Значна увага приділяється якості продукції, дизайну упаковки, маркетинговим комунікаціям та розвитку бренду.

Помітний вплив на ринок має також Chizay, який формує конкурентні переваги за рахунок регіональної автентичності та акценту на натуральності продукції [49]. Компанія активно використовує сучасні маркетингові інструменти та розвиває винний туризм.

Окрему групу конкурентів формують крафтові та сімейні виноробні господарства. Незважаючи на невеликі масштаби виробництва, вони активно формують сучасні тенденції ринку, популяризують локальні сорти винограду та створюють авторські вина з високою доданою вартістю. Основними перевагами таких виробників є індивідуальний підхід до виробництва, ексклюзивність продукції та тісний емоційний зв'язок зі споживачами.

Для більш детального аналізу конкурентного середовища доцільно провести PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінити вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства.

Політичні фактори мають значний вплив на виноробну галузь України. Воєнні дії створюють ризики для логістики, постачання сировини та функціонування виробничої інфраструктури. Водночас державна підтримка аграрного сектору, програми розвитку виноградарства та євроінтеграційний

курс України створюють можливості для модернізації виробництва та розвитку експорту українських вин.

Економічні фактори характеризуються високою нестабільністю. Інфляція, подорожчання енергоресурсів, підвищення вартості склотари, пакування та логістики безпосередньо впливають на собівартість продукції. Валютні коливання ускладнюють закупівлю імпортного обладнання та матеріалів. Водночас розвиток внутрішнього ринку вина та зростання попиту на українську продукцію створюють передумови для збільшення продажів.

Соціокультурні фактори є переважно позитивними. В Україні поступово формується культура споживання вина, зростає популярність локальної продукції, гастрономічного туризму та дегустаційних заходів. Споживачі дедалі більше цінують натуральність, екологічність та прозорість виробництва.

Технологічні фактори створюють можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних технологій ферментації, автоматизації виробництва, лабораторного контролю якості та цифрових маркетингових інструментів дозволяє покращувати ефективність діяльності підприємства.

Екологічні фактори пов'язані зі змінами клімату, які впливають на врожайність винограду, необхідність зрошення та стабільність сировинної бази. Крім того, посилюються вимоги до екологічності виробництва, енергоефективності та використання екологічного пакування.

Правові фактори визначають нормативні умови діяльності підприємства. Законодавство щодо виробництва алкогольних напоїв, акцизної політики, сертифікації та маркування продукції суттєво впливає на діяльність виноробних підприємств. PESTEL-аналіз ТОВ «Винтрест» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PESTEL-аналіз ТОВ «Винтрест»

Опис фактору	Вплив	Вірогідність змін	Середня вірогідність	Характер впливу	Відносний вплив
Політичні фактори					
Державні програми підтримки виноробства	3	5	4,4	+1	0,36
Євроінтеграція та експортні можливості	3	5	4,4	+1	0,36
Воєнні ризики та логістичні обмеження	3	5	4,4	-1	-0,39
Економічні фактори					
Інфляція та подорожчання ресурсів	3	5	4,2	-1	-0,34
Фінансування агросектору	3	5	4,4	+1	0,36
Валютні коливання	3	5	4,4	-1	-0,39
Соціокультурні фактори					
Зростання культури споживання вина	3	5	4,2	+1	0,36
Попит на локальні продукти	2	4	3,2	+1	0,21
Дефіцит фахівців у галузі	3	4	4,0	-1	-0,34
Технологічні фактори					
Модернізація виноробного виробництва	3	5	4,8	+1	0,39
Впровадження сучасного лабораторного аналізу	2	4	3,8	+1	0,31
Digital-маркетинг	3	5	4,2	+1	0,34
Екологічні фактори					
Кліматичні ризики	3	5	4,0	-1	-0,32
Вимоги до екологічного виробництва	2	3	3,4	+1	0,27
Правові фактори					
Зміни у державному регулюванні ринку алкогольної продукції	3	4	3,6	-1	-0,29
Акцизна політика та контроль	3	4	4,0	+1	0,32

Джерело: Розроблено автором

У результаті проведеного PESTEL-аналізу встановлено, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Винтрест» мають політичні, економічні та технологічні фактори. Таблиця зведеного PESTEL-аналізу наведена у Додатку Б.

Значний позитивний вплив формують державна підтримка галузі, євроінтеграція, розвиток digital-маркетингу та модернізація виробництва. Водночас основними загрозами залишаються воєнні ризики, інфляція, валютні коливання та кліматичні зміни.

Для комплексної оцінки конкурентного середовища доцільно використати модель п'яти конкурентних сил М. Портера (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Винтрест» за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика впливу
Конкуренція між існуючими виробниками	Високий	Велика кількість виробників та активна боротьба за ринок
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Високі витрати на виробництво та просування бренду
Сила постачальників	Середній	Залежність від якості сировини та логістики
Сила покупців	Високий	Широкий вибір продукції та висока чутливість до ціни
Загроза товарів-замінників	Високий	Конкуренція з іншими алкогольними напоями

Джерело: Розроблено автором

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Винтрест» функціонує в умовах складного та динамічного конкурентного середовища. Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють висока конкуренція між виробниками, сила покупців, інфляційні процеси та необхідність постійного вдосконалення маркетингової діяльності. Разом із тим підприємство має вагомі конкурентні переваги, серед яких – широкий асортимент продукції, стабільна якість, можливість адаптації до змін попиту, модернізація виробництва та потенціал для розвитку бренду. Подальше зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Винтрест» потребує активізації маркетингових комунікацій, розвитку

цифрових каналів просування, розширення ринків збуту, впровадження сучасних технологій та посилення брендингової політики підприємства.

2.3. Оцінка маркетингової діяльності та діагностика конкурентоспроможності підприємства

Для підприємств виноробної галузі маркетингова діяльність має особливе значення, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між виробником і споживачем, формує ринкове позиціонування продукції, підтримує впізнаваність бренду та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Ринок виноробної продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, значною кількістю аналогічної продукції, активною присутністю імпортних брендів, розвитком локальних і крафтових виноробень, а також постійною зміною споживчих уподобань. У таких умовах підприємство не може обмежуватися лише виробництвом якісної продукції, оскільки для забезпечення стабільних ринкових позицій необхідно системно працювати з асортиментом, ціною, каналами збуту, брендом, комунікаціями та споживчою лояльністю [50].

Маркетингова діяльність ТОВ «Винтрест» спрямована на забезпечення реалізації виноробної продукції, формування стабільних ринкових позицій та підтримання конкурентоспроможності підприємства у середньому ціновому сегменті. Основними напрямками маркетингової діяльності підприємства є товарна політика, ціноутворення, організація збуту, комунікаційна діяльність, розвиток бренду та поступове впровадження цифрових інструментів просування. У сучасних умовах підприємство орієнтується на виробництво продукції, яка поєднує стабільну якість, доступну ціну та відповідність основним тенденціям розвитку ринку виноробної продукції.

Товарна політика ТОВ «Винтрест» є одним із найбільш важливих елементів маркетингової діяльності, оскільки саме асортимент визначає можливість підприємства працювати з різними групами споживачів. Асортимент продукції підприємства включає столові сухі та напівсолодкі

вина, ординарні та витримані вина, ароматизовані й спеціальні винні напої, а також лімітовані серії продукції для подарункових наборів. Така структура асортименту дозволяє підприємству охоплювати декілька сегментів ринку: масовий, середній, подарунковий та частково преміальний.

Формування асортиментної політики здійснюється з урахуванням структури попиту, сезонності продажів, цінової чутливості покупців, сучасних смакових тенденцій та конкурентної ситуації на ринку. Для виноробних підприємств особливо важливо підтримувати баланс між традиційними позиціями, які забезпечують стабільний обсяг продажів, та новими або лімітованими продуктами, які дозволяють оновлювати інтерес споживачів до бренду [51]. Характеристику асортименту продукції ТОВ «Винтрест» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика асортименту продукції ТОВ «Винтрест»

Вид продукції	Характеристика	Маркетингове значення
Сухі вина	Орієнтація на середній та частково преміальний сегмент	Формують імідж якісної продукції та залучають споживачів із вищими вимогами до смаку
Напівсолодкі вина	Одна з найбільш популярних категорій серед масового споживача	Забезпечують стабільний попит і значну частку продажів
Ординарні вина	Продукція масового попиту за доступною ціною	Підтримують обсяг реалізації та конкурентні позиції у середньому сегменті
Витримані вина	Вина підвищеної якості	Дозволяють посилювати імідж бренду та розширювати присутність у вищому ціновому сегменті
Спеціальні винні напої	Ароматизовані та авторські позиції	Використовуються для диференціації асортименту та залучення нових груп споживачів
Лімітовані серії	Подарункові та презентаційні набори	Формують емоційну цінність бренду та можуть використовуватися для сезонного просування

Джерело: Розроблено автором

Для поглибленої оцінки асортиментної політики ТОВ «Винтрест» доцільно використати матрицю БКГ (Boston Consulting Group), яка дозволяє розподілити основні товарні категорії підприємства за двома критеріями:

відносною часткою ринку та темпами зростання попиту. Особливістю ТОВ «Винтрест» є наявність повного циклу виробництва, власної сировинної бази, сучасного виробничого обладнання та можливості виготовлення продукції різних цінових сегментів. Це дозволяє підприємству одночасно працювати з масовими видами продукції, преміальними лінійками, лімітованими серіями та нішевими товарами.

З метою побудови матриці БКГ визначено вихідні дані щодо основних асортиментних груп ТОВ «Винтрест» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ ТОВ «Винтрест»

Асортиментна група	Відносна частка ринку	Темп зростання ринку, %
Ординарні сухі та напівсолодкі вина	1,8	4,0
Преміальні вина Grande Vallée	1,4	15,0
Лімітовані серії та ігристі вина	0,7	18,0
Кріплені та нішеві напої	0,4	3,0

Джерело: розроблено автором.

Побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.1), де:

1. Преміальні вина Grande Vallée (ринкова частка висока завдяки впізнаваності бренду та позитивному сприйняттю продукції споживачами; темпи зростання ринку високі через збільшення попиту на якісні українські вина, розвиток культури винного споживання та зростання інтересу до локальних виробників).

2. Ординарні сухі та напівсолодкі вина (ринкова частка висока, оскільки дана продукція формує основу продажів підприємства та забезпечує стабільний грошовий потік; темпи зростання ринку відносно низькі через високий рівень конкуренції та насиченість сегмента).

3. Лімітовані серії та ігристі вина (ринкова частка поки що невисока, оскільки напрямок перебуває на стадії активного розвитку; темпи зростання ринку високі завдяки збільшенню попиту на авторські, ексклюзивні та святкові винні продукти).

4. Кріплені та нішеві напої (ринкова частка низька, а попит характеризується повільними темпами зростання через зміну споживчих

уподобань та посилення конкуренції з боку інших виробників алкогольної продукції).

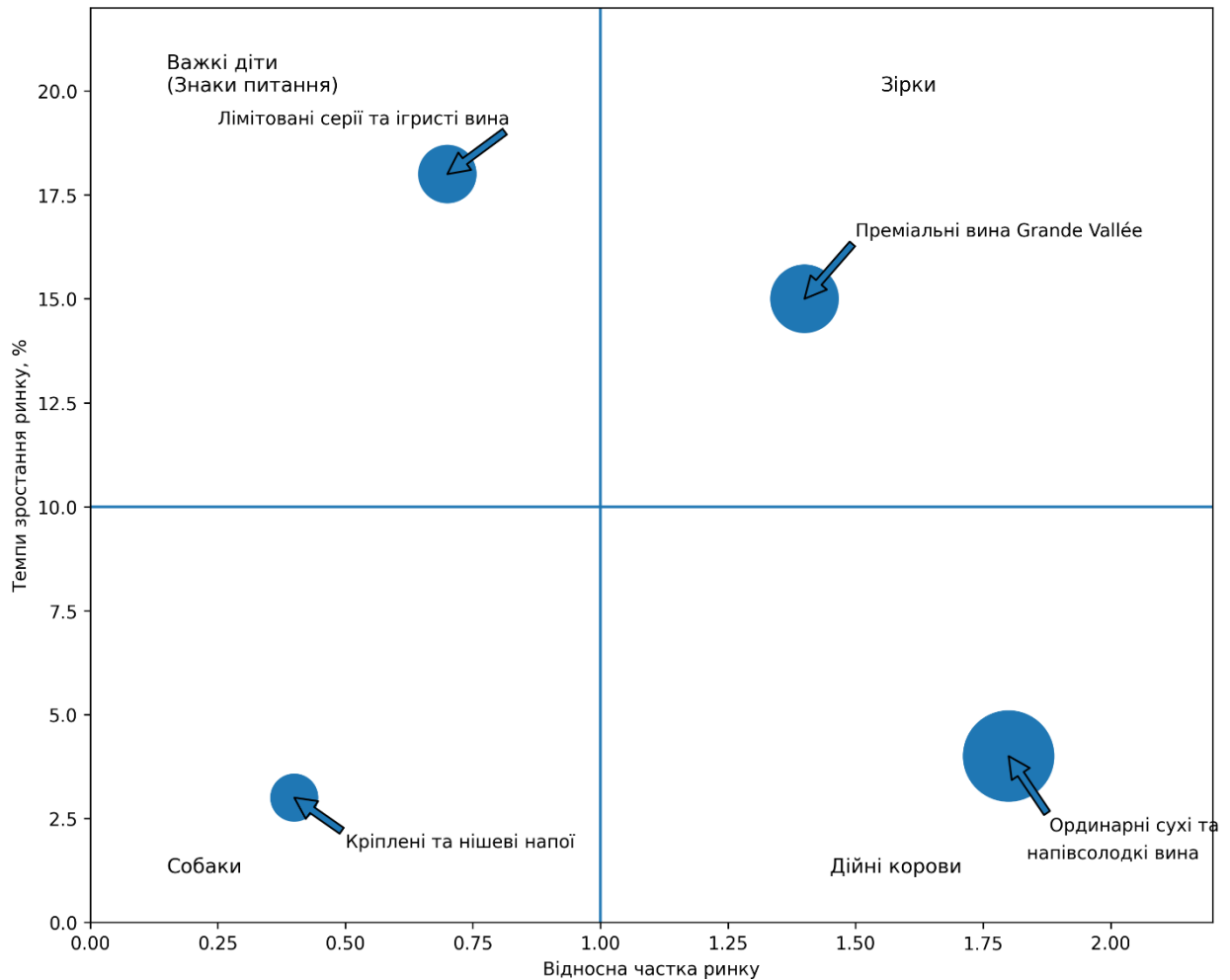


Рисунок 2.1 – Матриця БКГ асортименту ТОВ «Винтрест»

Джерело: розроблено автором.

Результати матриці БКГ для ТОВ «Винтрест» демонструють стратегічний розподіл основних асортиментних груп підприємства за показниками відносної частки ринку та темпів його зростання. Це дозволяє визначити перспективні напрями розвитку продукції та сформулювати обґрунтовані маркетингові рішення щодо подальшого управління товарним портфелем підприємства.

До категорії «Зірки» належать преміальні вина Grande Vallée. Дана група характеризується високою часткою ринку та значними темпами його зростання, що свідчить про високий потенціал подальшого розвитку. Для зміцнення конкурентних позицій доцільно збільшувати інвестиції у

просування бренду, участь у виставках, дегустаційних заходах, винних фестивалях, а також розширювати присутність продукції у закладах HoReCa та спеціалізованих магазинах.

До категорії «Дійні корови» віднесено ординарні сухі та напівсолодкі вина. Саме ця продукція забезпечує підприємству стабільний дохід та формує основну частину обсягів реалізації. Для даної групи доцільно підтримувати стабільну якість продукції, контролювати собівартість виробництва, удосконалювати логістику та забезпечувати широку представленість у торговельних мережах.

Лімітовані серії та ігристі вина потрапили до категорії «Важкі діти» («Знаки питання»). Незважаючи на відносно невелику частку ринку, дана група характеризується високими темпами зростання та має значний потенціал розвитку. Для перетворення цих товарів на категорію «зірок» необхідно активізувати digital-маркетинг, розвивати онлайн-продажі, проводити рекламні кампанії у соціальних мережах та підвищувати впізнаваність продукції серед цільових аудиторій.

До категорії «Собаки» віднесено кріплені та нішеві напої. Для цієї групи характерні низькі показники ринкової частки та повільні темпи зростання попиту. У перспективі доцільно здійснити додатковий аналіз прибутковості продукції, переглянути її позиціонування, оновити маркетингову підтримку або поступово скоротити асортимент на користь більш перспективних товарних категорій.

Завершальним етапом оцінки маркетингової діяльності та діагностики конкурентоспроможності є SWOT-аналіз, який узагальнює результати дослідження макросередовища, конкурентного середовища та внутрішнього стану підприємства. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Винтрест», а також можливості й загрози, які впливають на подальший розвиток підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ «Винтрест» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Винтрест»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Власна сировинна база, що охоплює значні площі виноградників	Помірна або низька впізнаваність бренду Grande Vallée порівняно з лідерами ринку
Повний цикл виробництва: від вирощування винограду до розливу готової продукції	Обмежене використання інструментів digital-маркетингу
Використання сучасного італійського та французького обладнання	Недостатньо розвинені прямі онлайн-продажі
Стабільна якість виноробної продукції	Слабша комунікаційна активність порівняно з SHABO, Inkerman та Chizay
Наявність преміальної лінійки Grande Vallée	Недостатня системність рекламної та бренд-комунікаційної політики
Широкий асортимент продукції для різних сегментів ринку	Обмежене використання CRM та програм лояльності
Значний парк виробничих ємностей	Недостатньо активне використання дегустаційного та туристичного потенціалу
Можливості	Загрози
Створення «Винного клубу» як програми лояльності для постійних клієнтів	Воєнні ризики для логістики на Півдні України
Розвиток екскурсійного та дегустаційного туризму у Великій Долині	Зниження купівельної спроможності населення
Вихід у нішу органічних вин	Демпінг з боку імпортерів європейських вин
Розвиток private label послуг для торговельних мереж і партнерів	Зростання собівартості через подорожчання сировини, тари, енергоносіїв і логістики
Активізація онлайн-продажів та digital-просування	Посилення конкуренції з боку SHABO, Inkerman, Chizay та крафтових виноробень
Розширення присутності у HoReCa та спеціалізованих винних магазинах	Валютні коливання та залежність від імпортерів матеріалів і обладнання
Популяризація українських вин і локального виробництва	Зміни у законодавстві щодо алкогольної продукції, акцизів, маркування та сертифікації

Джерело: Розроблено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Винтрест» має достатньо сильну виробничу основу для розвитку та зміцнення конкурентних позицій. До ключових переваг підприємства належать власна сировинна база, повний цикл виробництва, використання сучасного європейського обладнання, стабільна якість продукції та наявність преміальної лінійки Grande Vallée. Такі характеристики створюють передумови для формування сильнішого

бренду та підвищення конкурентоспроможності підприємства на українському ринку виноробної продукції.

Матриця стратегічних рішень SWOT для ТОВ «Винтрест» наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця стратегічних рішень SWOT для ТОВ «Винтрест»

Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	S1. Власна сировинна база S2. Повний цикл виробництва S3. Сучасне обладнання S4. Стабільна якість продукції S5. Преміальна лінійка Grande Vallée S6. Широкий асортимент продукції S7. Значні виробничі потужності	W1. Низька впізнаваність бренду W2. Недостатній digital-маркетинг W3. Слабкий розвиток онлайн-продажів W4. Недостатня комунікаційна активність W5. Відсутність системних бренд-комунікацій W6. Недостатнє використання CRM W7. Слабке використання туристичного потенціалу
Можливості (O)	SO – стратегічні рішення	WO – стратегічні рішення
O1. Створення «Винного клубу» O2. Розвиток винного туризму O3. Вихід у сегмент органічних вин O4. Розвиток private label O5. Активізація онлайн-продажів O6. Розширення HoReCa O7. Популяризація українських вин	1. Розвиток винного туризму на базі власних виноградників та преміальної продукції (S1, S5, O2). 2. Вихід у сегмент органічних вин завдяки власній сировинній базі та контролю виробництва (S1, S2, O3). 3. Розширення співпраці з HoReCa через використання високої якості продукції та широкого асортименту (S4, S6, O6). 4. Створення «Винного клубу» для формування лояльності споживачів (S5, O1).	1. Активізація digital-маркетингу для підвищення впізнаваності бренду Grande Vallée (W1, W2, O5). 2. Розвиток онлайн-продажів через власний сайт та соціальні мережі (W3, O5). 3. Впровадження CRM-системи та програми лояльності в межах «Винного клубу» (W6, O1). 4. Використання винного туризму як інструменту бренд-комунікацій (W4, W5, W7, O2).
Загрози (T)	ST – стратегічні рішення	WT – стратегічні рішення
T1. Воєнні ризики T2. Зниження купівельної спроможності T3. Демпінг імпортованих вин T4. Зростання собівартості T5. Посилення конкуренції T6. Валютні коливання T7. Зміни законодавства	1. Посилення преміального позиціонування Grande Vallée для протидії демпінгу імпортованої продукції (S5, T3). 2. Оптимізація виробничих процесів та використання власної сировини для зниження впливу зростання собівартості (S1, S2, T4). 3. Розширення асортименту для різних цінових сегментів в умовах зниження купівельної спроможності (S6, T2). 4. Використання сучасного обладнання для підтримання високої якості продукції в умовах посилення конкуренції (S3, S4, T5).	1. Посилення маркетингових комунікацій для підвищення конкурентоспроможності бренду (W1, W4, W5, T5). 2. Розвиток онлайн-продажів для зменшення залежності від традиційних каналів збуту в умовах воєнних ризиків (W3, T1). 3. Впровадження CRM та аналітики споживачів для швидкої адаптації до змін ринку (W6, T2, T5). 4. Формування унікального бренду через винний туризм та емоційний маркетинг для протидії конкуренції (W1, W7, T5).

Джерело: Розроблено автором

Результати SWOT-аналізу та матриці стратегічних рішень свідчать, що ТОВ «Винтрест» має достатньо потужний виробничий та ресурсний потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій на ринку виноробної продукції. Основними перевагами підприємства є наявність власної сировинної бази, повного циклу виробництва, сучасного технологічного обладнання, стабільної якості продукції та преміальної лінійки вин Grande Vallée. Поєднання зазначених сильних сторін із можливостями розвитку винного туризму, розширення присутності у сегменті HoReCa, створення програм лояльності та виходу на ринок органічних вин формує передумови для реалізації SO-стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Водночас проведений аналіз показав наявність окремих проблем у сфері маркетингу та комунікаційної діяльності. Недостатня впізнаваність бренду Grande Vallée, обмежене використання інструментів digital-маркетингу, недостатній розвиток онлайн-продажів, CRM-систем та програм лояльності знижують ефективність взаємодії зі споживачами. Саме тому доцільною є реалізація WO-стратегій, які передбачають активізацію цифрового просування, розвиток електронної комерції, впровадження CRM-технологій та використання потенціалу винного туризму як інструменту бренд-комунікацій.

Проведений аналіз також дозволив визначити ключові загрози для діяльності ТОВ «Винтрест», серед яких воєнні ризики, логістичні обмеження, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції, зростання собівартості продукції та нестабільність зовнішнього середовища. Для мінімізації негативного впливу зазначених факторів підприємству доцільно реалізовувати ST- та WT-стратегії, спрямовані на посилення бренду Grande Vallée, диференціацію асортименту, оптимізацію виробничих

процесів, розширення каналів збуту та формування довгострокових відносин зі споживачами.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Винтрест» було досліджено організаційно-економічний стан підприємства, особливості його конкурентного середовища та рівень конкурентоспроможності продукції. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, про що свідчить суттєве зростання доходів, збільшення вартості активів та отримання прибутку упродовж останніх років. Наявність власної сировинної бази, повного циклу виробництва, сучасного обладнання та широкого асортименту продукції забезпечують ТОВ «Винтрест» вагомі конкурентні переваги на ринку виноробної продукції.

Проведений аналіз конкурентного середовища за допомогою PESTEL-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та значного впливу зовнішніх факторів. Найбільшими загрозами залишаються воєнні ризики, інфляційні процеси, валютні коливання, зростання собівартості продукції та посилення конкуренції з боку національних і зарубіжних виробників. Водночас розвиток культури споживання вина, популяризація української продукції, можливості цифрового маркетингу та модернізація виробництва створюють сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства.

У процесі оцінки маркетингової діяльності встановлено, що основу продажів ТОВ «Винтрест» формують ординарні сухі та напівсолодкі вина, які забезпечують стабільний фінансовий результат підприємства. Матриця БКГ показала, що найбільший потенціал розвитку мають преміальні вина Grande Vallée, а також лімітовані серії та ігристі вина, які можуть стати важливими напрямками майбутнього зростання. Разом із тим виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатньою впізнаваністю бренду, обмеженим

використанням digital-маркетингу, слабким розвитком онлайн-продажів та недостатнім використанням CRM-технологій.

SWOT-аналіз та матриця стратегічних рішень дозволили визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Найбільш перспективними заходами є розвиток винного туризму, створення «Винного клубу», активізація цифрового просування, розширення онлайн-продажів, впровадження програм лояльності, посилення бренд-комунікацій та вихід у сегмент органічних вин. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню впізнаваності бренду Grande Vallée, зміцненню ринкових позицій ТОВ «Винтрест» та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВИНТРЕСТ»

3.1. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для підприємств виноробної галузі питання конкурентоспроможності має особливе значення, оскільки сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, значною присутністю імпортової продукції, зміною структури споживчого попиту, розвитком цифрових технологій та посиленням вимог споживачів до якості продукції. Саме здатність підприємства формувати та реалізовувати ефективну конкурентну стратегію визначає перспективи його довгострокового розвитку, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільної прибутковості [53].

Проведений у попередньому розділі аналіз маркетингової діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» дозволив встановити, що підприємство має достатній виробничий та ресурсний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення окремих напрямів діяльності. Основними проблемами підприємства є недостатній рівень digital-маркетингу, помірна впізнаваність бренду, недостатньо активне використання сучасних маркетингових комунікацій, обмежене впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством, а також недостатній розвиток преміального сегмента продукції. Саме тому формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» повинно базуватися на комплексному підході, який охоплює маркетингову, виробничу, логістичну, цифрову, інноваційну та управлінську складові діяльності підприємства.

Результати PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу показали, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Винтрест» здійснюють технологічні, економічні та конкурентні фактори. Встановлено, що підприємство має значний

виробничий потенціал, власну сировинну базу та стабільну якість продукції, однак потребує посилення маркетингової активності, розвитку digital-комунікацій, підвищення впізнаваності бренду та вдосконалення системи онлайн-взаємодії зі споживачами. Саме тому стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна бути спрямована на розвиток бренду, активізацію digital-маркетингу, розширення електронної комерції, цифровізацію бізнес-процесів та формування емоційної цінності продукції.

Для оцінки конкурентних позицій підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку доцільно використати маркетингову модель 7P, яка дозволяє комплексно оцінити маркетингову діяльність підприємства з урахуванням специфіки виноробного бізнесу. На відміну від класичної концепції 4P, модель 7P включає додаткові елементи People, Process та Physical Evidence, що дозволяє більш детально оцінити систему маркетингового управління підприємством та визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Product (Продукт) – ТОВ «Винтрест» пропонує широкий асортимент вин: столові, преміальні, ігристі, а також лімітовані серії. Важливою конкурентною перевагою є стабільна якість продукції, контроль усіх етапів виробництва та наявність власних виноградників. Разом із тим, підприємству варто розширювати преміальний сегмент та експериментувати з новими сортами, щоб задовольнити сучасні запити споживачів.

Price (Ціна) – Цінова політика ТОВ «Винтрест» орієнтована на середній сегмент ринку, що забезпечує доступність продукції для широкого кола споживачів. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно впровадити диференційовану систему ціноутворення: акційні пропозиції, сезонні знижки, спеціальні пакети для гуртових покупців.

Place (Місце/Розподіл) – Продукція реалізується через власні магазини, торговельні мережі, ресторани та онлайн-платформи. Важливим є

розширення присутності у регіональних та міжнародних ринках, а також розвиток власного e-commerce для прямих продажів клієнтам.

Promotion (Просування) – Компанія активно веде маркетингову діяльність у соціальних мережах, бере участь у винних фестивалях та дегустаціях. Перспективними є брендингові кампанії, digital-маркетинг, співпраця з ресторанными мережами та туроператорами. Основний акцент слід робити на якості продукту, унікальності сортів та українському походженні бренду.

People (Люди) – Персонал ТОВ «Винтрест» включає технологів, сомельє, маркетологів та працівників виробництва. Високий рівень професійності персоналу безпосередньо впливає на якість продукції та обслуговування клієнтів. Підприємству необхідно продовжувати навчання та підвищення кваліфікації, розвивати клієнтоорієнтованість та стандарти сервісу.

Process (Процеси) – Виробничі та логістичні процеси включають весь цикл: від вирощування винограду до фасування, сертифікації та доставки продукції до торговельних точок. Автоматизація процесів, використання ERP-систем та контроль якості на кожному етапі дозволяють підвищити ефективність і знизити витрати.

Physical Evidence (Фізичні докази) – До матеріальних складових бренду належать сучасне обладнання, етикетки та упаковка, дегустаційні зали, корпоративна айдентика. Оновлення зовнішнього вигляду продукції та презентаційних матеріалів підвищує довіру споживачів та формує позитивний образ бренду.

Для підприємств виноробної галузі питання підвищення конкурентоспроможності має особливе значення, оскільки сучасний ринок виноробної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, активною присутністю імпортних брендів, зміною споживчих уподобань, розвитком цифрових технологій та посиленням вимог споживачів до якості, натуральності й унікальності продукції. У таких умовах підприємство не

може обмежуватися лише виробництвом якісного товару, оскільки для забезпечення стійких конкурентних позицій необхідно формувати цілісну стратегію розвитку, яка охоплює товарну політику, бренд, систему збуту, маркетингові комунікації, цифровізацію управління та формування довгострокових відносин зі споживачами.

Проведений у попередньому розділі аналіз маркетингової діяльності та конкурентного середовища ТОВ «Винтрест» дозволив встановити, що підприємство має достатній виробничий, ресурсний та організаційний потенціал для подальшого розвитку. До основних переваг підприємства належать наявність власної сировинної бази, повний цикл виробництва, використання сучасного обладнання, стабільна якість продукції, широкий асортимент виноробної продукції та наявність преміальної лінійки Grande Vallée. Ці характеристики створюють основу для зміцнення конкурентних позицій підприємства на українському ринку виноробної продукції.

Водночас результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має низку проблем, які обмежують його конкурентний потенціал. Зокрема, бренд Grande Vallée поки що поступається за рівнем впізнаваності таким конкурентам, як SHABO, Inkerman, Chizay та інші відомі виробники виноробної продукції. Крім того, для підприємства характерне недостатньо активне використання digital-маркетингу, обмежений розвиток онлайн-продажів, недостатня системність бренд-комунікацій, слабе використання CRM-технологій та недостатнє залучення туристичного й дегустаційного потенціалу.

У зв'язку з цим стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» повинна бути спрямована не на окремі короткострокові дії, а на формування комплексної системи розвитку підприємства. Така система має поєднувати виробничі, маркетингові, збутові, цифрові та комунікаційні складові. Основною метою стратегічного розвитку є посилення ринкових позицій підприємства, підвищення впізнаваності бренду Grande Vallée,

розширення каналів реалізації продукції, збільшення лояльності споживачів та забезпечення стабільного зростання фінансових результатів.

З урахуванням результатів PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, матриці БКГ та оцінки конкурентного середовища доцільно виокремити такі стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест»: розвиток товарної політики, посилення бренду Grande Vallée, розвиток digital-маркетингу, удосконалення системи збуту та електронної комерції, цифровізація бізнес-процесів, розвиток винного туризму та програм лояльності, а також підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест»

Стратегічний напрям	Мета реалізації	Очікуваний стратегічний результат
Розвиток товарної політики	Удосконалення асортименту, посилення преміального сегмента та підвищення цінності продукції для споживача	Зростання конкурентоспроможності продукції, підвищення прибутковості та зміцнення позицій у середньому й преміальному сегментах
Розвиток бренду Grande Vallée	Формування сильного ринкового іміджу та підвищення впізнаваності бренду	Зростання довіри споживачів, підвищення лояльності та посилення емоційного зв'язку з брендом
Розвиток digital-маркетингу	Посилення цифрових маркетингових комунікацій і розширення взаємодії зі споживачами	Збільшення охоплення цільової аудиторії, підвищення ефективності просування та зростання продажів
Удосконалення системи збуту та розвиток електронної комерції	Розширення каналів реалізації продукції та зменшення залежності від традиційних каналів продажу	Збільшення обсягів реалізації, розширення географії продажів та покращення доступності продукції
Цифровізація бізнес-процесів	Підвищення ефективності управління, контролю, аналітики та взаємодії з клієнтами	Оптимізація витрат, покращення якості управлінських рішень та підвищення оперативності бізнес-процесів
Розвиток винного туризму та програм лояльності	Формування додаткових конкурентних переваг і довгострокових відносин зі споживачами	Підвищення лояльності клієнтів, посилення емоційної цінності бренду та створення додаткових джерел доходу
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення професійної компетентності персоналу та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури	Зростання ефективності роботи персоналу, покращення якості обслуговування та підвищення результативності маркетингової діяльності

Джерело: розроблено автором.

Першим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» є розвиток товарної політики підприємства. Для виноробної галузі товарна політика має ключове значення, оскільки саме якість, асортимент, смакові характеристики, дизайн продукції та її відповідність очікуванням споживачів формують основу конкурентних переваг. Проведений аналіз показав, що підприємство має необхідні передумови для розвитку цього напрямку, зокрема власну сировинну базу, повний цикл виробництва та стабільну якість виноробної продукції.

У межах стратегічного розвитку товарної політики доцільно орієнтуватися на посилення преміального сегмента, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю та підвищення унікальності товарної пропозиції. Це дозволить підприємству не лише підтримувати стабільні позиції у масовому та середньому цінових сегментах, а й поступово зміцнювати конкурентні позиції у преміальному сегменті, де споживачі більше орієнтуються на якість, походження продукції, натуральність, дизайн, емоційну цінність бренду та репутацію виробника.

Особливого значення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» набуває розвиток бренду Grande Vallée та формування ефективної системи маркетингових комунікацій. У сучасних умовах ринку виноробної продукції бренд є не лише засобом ідентифікації товару, а й важливим стратегічним активом підприємства, який формує споживчу довіру, забезпечує емоційний зв'язок із покупцем та створює довгострокові конкурентні переваги. Саме сильний бренд дозволяє підприємствам успішно конкурувати не лише за рахунок якості продукції або цінової політики, а й завдяки сформованому іміджу, репутації та лояльності споживачів.

Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що провідні виробники української виноробної галузі, зокрема SHABO, Chizay та Inkerman, значну увагу приділяють розвитку бренду, використовуючи сучасні маркетингові комунікації, цифрові технології, емоційний маркетинг,

PR-кампанії та винний туризм. У результаті їхня продукція має високий рівень впізнаваності серед споживачів, що позитивно впливає на обсяги продажів та ринкові позиції підприємств.

Натомість результати SWOT-аналізу свідчать, що одним із найбільш проблемних аспектів діяльності ТОВ «Винтрест» залишається недостатня впізнаваність бренду Grande Vallée порівняно з основними конкурентами. Незважаючи на високу якість продукції, сучасне обладнання та власну сировинну базу, підприємство поки що не повною мірою використовує потенціал брендингу як інструменту конкурентної боротьби. Це зумовлює необхідність формування цілісної бренд-стратегії, яка забезпечить більш чітке позиціонування продукції та посилення ринкової присутності підприємства.

Стратегія розвитку бренду Grande Vallée повинна базуватися на створенні унікальної ціннісної пропозиції для споживача. Основою такого позиціонування можуть стати натуральність продукції, використання власної сировини, поєднання сучасних технологій виробництва з традиціями виноробства, українське походження продукції та висока якість вин. Особливої актуальності набуває формування емоційної складової бренду, оскільки сучасний споживач дедалі частіше обирає не лише сам продукт, а й історію, атмосферу та цінності, які з ним асоціюються.

Важливим елементом розвитку бренду повинно стати формування єдиної системи маркетингових комунікацій, яка забезпечуватиме узгоджену взаємодію підприємства зі споживачами через усі канали комунікації. Це дозволить сформувати цілісний образ бренду Grande Vallée та підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства. У довгостроковій перспективі розвиток бренду сприятиме підвищенню рівня довіри до продукції, зміцненню лояльності споживачів, розширенню ринкової частки підприємства та забезпеченню стійких конкурентних переваг.

Третім стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» є розвиток digital-маркетингу та сучасних маркетингових

комунікацій. В умовах цифрової трансформації економіки саме digital-маркетинг стає одним із найефективніших інструментів формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення постійної взаємодії зі споживачами та просування продукції на ринку. Сучасні споживачі все частіше отримують інформацію про товари через цифрові канали комунікації, здійснюють пошук продукції в мережі Інтернет, орієнтуються на відгуки інших користувачів та рекомендації лідерів думок. Саме тому рівень присутності підприємства у цифровому середовищі безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та ринкові позиції.

Результати SWOT-аналізу показали, що одним із найбільш проблемних аспектів діяльності ТОВ «Винтрест» є недостатньо активне використання інструментів digital-маркетингу. Незважаючи на високу якість продукції та наявність перспективного бренду Grande Vallée, підприємство поки що не повною мірою використовує можливості цифрових комунікацій для формування впізнаваності бренду, розвитку лояльності споживачів та стимулювання продажів. Це створює додаткові переваги для конкурентів, які активно використовують соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукову оптимізацію та цифрову рекламу для просування власної продукції.

Стратегічний розвиток digital-маркетингу повинен бути спрямований на формування єдиної системи цифрових комунікацій підприємства, яка забезпечуватиме ефективну взаємодію зі споживачами на всіх етапах прийняття рішення про покупку. Особливого значення набуває розвиток офіційного вебсайту підприємства, активна присутність у соціальних мережах, використання сучасних інструментів контент-маркетингу, e-mail-маркетингу та цифрової реклами. Важливою складовою цього напрямку також є створення якісного інформаційного контенту, який дозволить не лише просувати продукцію, а й формувати позитивний імідж бренду Grande Vallée, популяризувати культуру споживання українських вин та підвищувати довіру до підприємства.

Крім того, розвиток digital-маркетингу створює передумови для більш глибокого вивчення потреб цільової аудиторії та персоналізації маркетингових комунікацій. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволить підприємству отримувати інформацію про поведінку споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та приймати більш обґрунтовані маркетингові рішення. Це сприятиме підвищенню результативності маркетингової діяльності та більш ефективному використанню рекламного бюджету.

Четвертим стратегічним напрямом є удосконалення системи збуту та розвиток електронної комерції. Для виноробного підприємства ефективна система збуту має вирішальне значення, оскільки саме через канали реалізації продукція потрапляє до кінцевого споживача. ТОВ «Винтрест» доцільно не лише підтримувати співпрацю з традиційними каналами збуту, а й розвивати нові цифрові та партнерські канали реалізації продукції.

Розвиток електронної комерції дозволить підприємству розширити географію продажів, підвищити доступність продукції для споживачів та зменшити залежність від окремих торговельних посередників. Крім того, онлайн-канали збуту створюють можливості для збору інформації про покупців, аналізу попиту, формування персоналізованих пропозицій та підвищення повторних продажів. У стратегічній перспективі розвиток електронної комерції має стати важливим інструментом зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

П'ятим стратегічним напрямом є цифровізація бізнес-процесів та системи управління підприємством. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від швидкості прийняття управлінських рішень, якості інформаційного забезпечення, ефективності контролю ресурсів, логістики, складських запасів, продажів та взаємодії з клієнтами. Саме тому цифровізація повинна

розглядатися як один із ключових напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Винтрест».

Цифровізація бізнес-процесів дозволить підприємству підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити контроль за виробничими та логістичними процесами, а також забезпечити більш точну аналітику продажів і маркетингової діяльності. Для підприємства особливо важливим є розвиток цифрових інструментів управління клієнтською базою, аналізу попиту, планування запасів та оцінки ефективності маркетингових заходів.

Шостим стратегічним напрямом є розвиток винного туризму та програм лояльності. У сучасній виноробній галузі винний туризм виконує не лише розважальну або додаткову функцію, а й стає важливим маркетинговим інструментом. Він дозволяє споживачам безпосередньо ознайомитися з виробництвом, відчувати атмосферу бренду, сформувати емоційний зв'язок із продукцією та підвищити довіру до виробника.

Для ТОВ «Винтрест» розвиток винного туризму є перспективним напрямом, оскільки підприємство має потенціал для організації дегустацій, екскурсій, презентацій продукції та тематичних винних заходів. Поєднання винного туризму з програмами лояльності дозволить формувати стабільну клієнтську базу, стимулювати повторні покупки та посилити емоційну цінність бренду Grande Vallée. Такий напрям також може стати додатковим джерелом доходу та інструментом диференціації підприємства на фоні конкурентів.

Сьомим стратегічним напрямом є розвиток кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах персонал є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме працівники відповідають за якість виробництва, ефективність продажів, рівень обслуговування, маркетингові комунікації та взаємодію з клієнтами. Для ТОВ «Винтрест» важливо забезпечити підвищення кваліфікації працівників у

сфері сучасних технологій продажів, digital-маркетингу, CRM-систем, клієнтоорієнтованого сервісу та бренд-комунікацій.

Розвиток кадрового потенціалу дозволить підприємству підвищити ефективність реалізації обраної конкурентної стратегії, покращити якість взаємодії зі споживачами та забезпечити більш високий рівень внутрішньої організації бізнес-процесів. Крім того, формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури сприятиме підвищенню якості обслуговування та зміцненню позитивного іміджу підприємства.

Проведене дослідження дозволило визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест», які враховують результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Запропоновані напрями охоплюють удосконалення товарної політики, розвиток бренду Grande Vallée, посилення маркетингових комунікацій, розширення каналів збуту, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток винного туризму та підвищення ефективності роботи персоналу. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню впізнаваності бренду, більш повному використанню наявного потенціалу та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.2. Проєкт заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції

У попередньому підрозділі було визначено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест», які охоплюють розвиток бренду Grande Vallée, удосконалення маркетингових комунікацій, розширення каналів збуту, цифровізацію бізнес-процесів та зміцнення взаємодії зі споживачами. Для досягнення поставлених стратегічних цілей необхідно забезпечити їх практичну реалізацію шляхом впровадження комплексу взаємопов'язаних організаційних, маркетингових та управлінських заходів.

Запропонований комплекс заходів сформовано з урахуванням результатів проведеного аналізу конкурентного середовища, SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та матриці БКГ. Особлива увага приділяється тим напрямкам діяльності, які мають найбільший вплив на формування конкурентних переваг підприємства та дозволяють усунути виявлені недоліки у сфері маркетингу, бренд-комунікацій і збутової діяльності.

Основною метою реалізації запропонованих заходів є підвищення впізнаваності бренду Grande Vallée, збільшення обсягів реалізації продукції, розширення цільової аудиторії, формування довгострокової лояльності споживачів та підвищення ефективності управління підприємством. Для цього розроблено комплекс заходів, який охоплює розвиток digital-маркетингу, удосконалення бренд-комунікацій, розвиток електронної комерції та цифровізацію системи управління підприємством.

Комплекс заходів реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Комплекс заходів реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест»

Першочерговим блоком реалізації стратегії є розвиток digital-маркетингу. Це пояснюється тим, що саме цифрові канали комунікації сьогодні забезпечують найбільш швидкий контакт із цільовою аудиторією, дозволяють оперативно презентувати нову продукцію, формувати інтерес до бренду та стимулювати повторні покупки. Для ТОВ «Винтрест» розвиток digital-маркетингу є особливо важливим, оскільки проведений аналіз показав недостатню активність підприємства у цифровому середовищі.

У межах цього блоку насамперед передбачається розробка контент-плану для соціальних мереж підприємства. Контент-план має включати регулярні публікації про асортимент продукції, особливості преміальної лінійки Grande Vallée, процес виробництва вина, виноградники, традиції виноробства, рекомендації щодо поєднання вина з їжею, інформацію про акції, дегустації та нові колекції. Такий підхід дозволить зробити комунікацію підприємства системною, а не випадковою.

Окрему увагу доцільно приділити створенню фото- та відеоконтенту. Для виноробної продукції візуальна складова має велике значення, оскільки споживач часто оцінює не лише сам продукт, а й його подачу, упаковку, атмосферу бренду та емоційне враження. Тому підприємству доцільно організувати професійну фото- і відеозйомку виробництва, виноградників, процесу дегустації, пакування продукції та готових винних колекцій. Такий контент може використовуватися у соціальних мережах, на сайті, у рекламних кампаніях та презентаційних матеріалах.

Важливою складовою digital-маркетингу є проведення рекламних кампаній у соціальних мережах та пошукових системах. Зокрема, доцільно використовувати таргетовану рекламу в Instagram і Facebook для просування преміальної лінійки Grande Vallée, подарункових наборів, сезонних пропозицій та дегустаційних заходів. Окремо варто застосовувати Google Ads для залучення користувачів, які шукають українське вино, подарункові винні набори, дегустації або продукцію локальних виробників.

Наступним елементом має стати SEO-оптимізація сайту підприємства. Вона передбачає оновлення структури сайту, підбір ключових запитів, наповнення сторінок якісним текстовим контентом, створення розділів про продукцію, виробництво, бренд Grande Vallée та можливості придбання вина. SEO-просування дозволить збільшити кількість органічних відвідувачів сайту та поступово зменшити залежність підприємства від платної реклами.

Крім того, доцільно впровадити e-mail-маркетинг як інструмент підтримання зв'язку з постійними клієнтами. Через персоналізовані розсилки підприємство зможе інформувати споживачів про нові продукти, акції, сезонні колекції, дегустації та спеціальні пропозиції. Надалі e-mail-маркетинг може бути інтегрований із програмою лояльності «Винтрест Клуб», що дозволить підвищити повторні продажі та сформувати стабільну клієнтську базу.

Окремим заходом є співпраця з блогерами, сомельє, рестораторами та гастрономічними експертами. Такі партнери можуть проводити огляди продукції, брати участь у дегустаціях, створювати рекомендаційний контент та популяризувати бренд Grande Vallée серед цільової аудиторії. Це дозволить підвищити довіру до бренду та сформувати більш сучасне сприйняття продукції. План реалізації заходів з розвитку digital-маркетингу ТОВ «Винтрест» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – План реалізації заходів з розвитку digital-маркетингу ТОВ «Винтрест»

Захід	Термін виконання	Відповідальні	Очікуваний результат
Розробка контент-плану для соцмереж	I квартал 2027р.	Маркетинговий відділ	Систематизація комунікацій
Проведення рекламної кампанії Meta Ads	II квартал 2027р.	Маркетинговий відділ	Зростання охоплення аудиторії
SEO-оптимізація сайту	II квартал 2027р.	SEO-фахівець	Збільшення органічного трафіку
Запуск e-mail розсилок	III квартал 2027р.	CRM-менеджер	Зростання повторних продажів
Співпраця з блогерами	III–IV квартал 2027р.	PR-менеджер	Підвищення впізнаваності бренду

Джерело: Розроблено автором

Після розвитку цифрових комунікацій важливим завданням є посилення бренду Grande Vallée. У межах цього блоку пропонується розробити брендбук підприємства, який міститиме правила використання логотипу, кольорової гама, шрифтів, стилю фотоматеріалів, рекламних макетів та оформлення упаковки. Наявність брендбуку дозволить забезпечити єдність усіх маркетингових матеріалів і зробити бренд більш впізнаваним.

Наступним заходом є оновлення дизайну продукції. Для виноробної галузі упаковка має важливе значення, оскільки саме етикетка, форма пляшки, кольорова гама та загальний вигляд продукції часто впливають на рішення покупця. Оновлення дизайну має бути спрямоване на створення більш сучасного, преміального та цілісного образу Grande Vallée. При цьому важливо зберегти асоціації з локальним походженням продукції, натуральністю та якістю.

Для посилення бренду також доцільно використовувати storytelling-маркетинг. Його суть полягає у формуванні історії бренду, яка пояснює споживачу походження продукції, особливості виробництва, цінності підприємства та традиції виноробства. Для ТОВ «Винтрест» така історія може будуватися навколо власної сировинної бази, виробничого досвіду, регіональної ідентичності, якості винограду та прагнення розвивати українське виноробство.

Окрему роль у розвитку бренду мають відігравати PR-кампанії та участь у галузевих заходах. Підприємству доцільно брати участь у винних фестивалях, дегустаціях, виставках, гастрономічних подіях і партнерських заходах із ресторанами. Це дозволить не лише представити продукцію новим споживачам, а й сформувати репутацію активного та сучасного українського виробника.

До заходів із розвитку бренду також належить винний туризм. Організація екскурсій, дегустацій, презентацій та тематичних винних подій дозволить споживачам безпосередньо познайомитися з підприємством і його

продукцією. Такий формат взаємодії формує сильніший емоційний зв'язок із брендом, ніж звичайна реклама, і може стати важливою конкурентною перевагою. Проєкт заходів щодо розвитку бренду Grande Vallée наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Проєкт заходів щодо розвитку бренду Grande Vallée

Напрямок заходу	Основний зміст	Очікуваний результат
Розробка брендбуку	Формування єдиного стилю бренду	Посилення цілісності бренд-комунікацій
Оновлення дизайну продукції	Ребрендинг упаковки та етикеток	Підвищення привабливості продукції
Storytelling-маркетинг	Формування історії бренду	Посилення емоційного сприйняття продукції
PR-кампанії	Інформаційна підтримка бренду	Підвищення впізнаваності Grande Vallée
Участь у виставках та фестивалях	Презентація продукції на галузевих заходах	Розширення аудиторії споживачів
Винний туризм	Організація екскурсій та дегустацій	Формування додаткових конкурентних переваг

Джерело: Розроблено автором

Наступним блоком реалізації стратегії є розвиток електронної комерції та вдосконалення системи збуту продукції. У сучасних умовах підприємству важливо розширювати канали продажу та не обмежуватися лише традиційною співпрацею з торговельними мережами або посередниками. Розвиток власних онлайн-каналів дозволить ТОВ «Винтрест» безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, краще вивчати їхні потреби та швидше реагувати на зміни попиту.

Одним із ключових заходів є створення корпоративного інтернет-магазину. Він має містити каталог продукції, опис кожного виду вина, рекомендації щодо вибору, інформацію про виробника, можливість оформлення замовлення, форму зворотного зв'язку та інтеграцію із соціальними мережами. Такий інтернет-магазин виконуватиме не лише функцію продажу, а й функцію інформаційного майданчика для просування бренду.

Також доцільно розглянути інтеграцію продукції з маркетплейсами та спеціалізованими онлайн-платформами. Це дозволить підприємству розширити аудиторію покупців і підвищити доступність продукції. Для виноробного підприємства важливо бути присутнім там, де споживач уже звик здійснювати покупки або шукати інформацію про продукцію.

Окремий напрям становить співпраця із закладами HoReCa. Ресторани, готелі, гастрономічні заклади та спеціалізовані винні магазини можуть стати важливими партнерами у просуванні преміальної продукції Grande Vallée. Такий канал збуту має особливе значення для формування іміджу бренду, оскільки споживач сприймає продукцію у відповідному гастрономічному середовищі.

Важливим елементом розвитку збуту є створення програми лояльності «Винтрест Клуб». Вона може передбачати накопичувальні бонуси, персональні пропозиції, запрошення на дегустації, доступ до лімітованих серій продукції та спеціальні умови для постійних клієнтів. Такий підхід сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази та збільшенню повторних покупок.

Проект заходів щодо розвитку системи збуту та електронної комерції наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Проект заходів щодо розвитку системи збуту та електронної комерції

Напрямок заходу	Основний зміст	Очікуваний результат
Створення інтернет-магазину	Онлайн-продаж продукції підприємства	Розширення географії продажів
Інтеграція з маркетплейсами	Розміщення продукції на спеціалізованих платформах	Зростання обсягів реалізації
Співпраця з HoReCa	Партнерські програми з ресторанами та готелями	Посилення позицій у преміальному сегменті
Програма лояльності	Створення «Винтрест Клуб»	Формування постійної клієнтської бази
Винний туризм	Дегустаційні та туристичні програми	Додатковий канал просування бренду
Онлайн-аналітика продажів	Аналіз поведінки клієнтів	Підвищення ефективності збуту

Джерело: Розроблено автором

Важливою умовою успішної реалізації запропонованих заходів є цифровізація системи управління підприємством. Без належної автоматизації складно забезпечити ефективний контроль продажів, запасів, логістики, клієнтської бази та результативності маркетингових кампаній. Саме тому цифровізація повинна супроводжувати реалізацію маркетингових і збутових заходів.

У межах цифровізації пропонується впровадження ERP-системи, яка дозволить об'єднати управління фінансами, виробництвом, складом, логістикою та продажами в єдину інформаційну систему. Це сприятиме скороченню адміністративних витрат, підвищенню прозорості бізнес-процесів і покращенню контролю за ресурсами підприємства.

Не менш важливим є впровадження CRM-системи. Вона дозволить накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати історію покупок, сегментувати аудиторію, формувати персональні пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. У поєднанні з e-mail-маркетингом і програмою лояльності CRM-система може стати основою довгострокової роботи зі споживачами.

Окремим заходом є автоматизація складського обліку. Для виноробної продукції важливе значення має контроль залишків, термінів зберігання, руху продукції та своєчасного поповнення запасів. Автоматизована система обліку дозволить уникати надлишкових запасів, дефіциту продукції та помилок у складських операціях.

Також доцільно впровадити GPS-контроль транспорту та оптимізацію маршрутів доставки. Це дозволить скоротити транспортні витрати, підвищити швидкість постачання продукції та покращити якість обслуговування партнерів і клієнтів. У сучасних умовах логістика є важливою складовою конкурентоспроможності, тому її цифровізація має практичне значення для підприємства.

Проект заходів щодо цифровізації системи управління ТОВ «Винтрест» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Проект заходів щодо цифровізації системи управління ТОВ «Винтрест»

Напрямок заходу	Основний зміст	Очікуваний результат
ERP-система	Автоматизація управління ресурсами	Скорочення адміністративних витрат
CRM-система	Автоматизація роботи з клієнтами	Підвищення ефективності маркетингу
GPS-контроль транспорту	Моніторинг логістичних процесів	Скорочення транспортних витрат
Автоматизація складського обліку	Контроль запасів у режимі реального часу	Оптимізація запасів
Онлайн-аналітика	Аналіз продажів та маркетингової діяльності	Підвищення якості управлінських рішень
Навчання персоналу	Освоєння нових цифрових технологій	Зростання продуктивності праці

Джерело: Розроблено автором

Реалізація запропонованого комплексу заходів повинна здійснюватися поетапно. На першому етапі доцільно провести уточнення ресурсів, відповідальних осіб, строків виконання та очікуваних показників ефективності. На другому етапі впроваджуються першочергові маркетингові заходи, зокрема контент-план, рекламні кампанії, SEO-оптимізація та оновлення цифрових комунікацій. На третьому етапі реалізуються заходи з розвитку бренду, електронної комерції та програми лояльності. На четвертому етапі впроваджуються цифрові управлінські рішення, зокрема CRM, ERP, аналітика продажів і автоматизація логістики.

Наступними етапами є моніторинг результатів, оцінка ефективності та коригування запропонованих заходів. Для оцінки результативності доцільно використовувати такі показники, як зростання охоплення аудиторії, збільшення відвідуваності сайту, приріст онлайн-продажів, підвищення кількості повторних покупок, зростання впізнаваності бренду та зниження окремих операційних витрат.

Послідовність реалізації проекту наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Етапи реалізації проєкту заходів ТОВ «Винтрест»

Запропонований комплекс заходів має прикладний і системний характер. Його реалізація дозволить ТОВ «Винтрест» перейти від окремих маркетингових дій до цілісної системи управління конкурентоспроможністю. Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню впізнаваності бренду Grande Vallée, розширенню каналів збуту, зростанню обсягів реалізації продукції, покращенню взаємодії зі споживачами, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку виноробної продукції.

3.3. Ефективність реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Винтрест»

Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії є завершальним етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити рівень доцільності впровадження запропонованих заходів, оцінити їхній економічний ефект та спрогнозувати вплив на подальший розвиток

підприємства. Для ТОВ «Винтрест» оцінка ефективності набуває особливого значення, оскільки запропонований у попередньому розділі проєкт заходів охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів розвитку: digital-маркетинг, брендинг і PR, удосконалення асортиментної політики, розвиток електронної комерції, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію логістики та розвиток персоналу. Сукупна реалізація цих заходів повинна забезпечити не лише зростання фінансових результатів діяльності підприємства, а й створення довгострокових конкурентних переваг на ринку виноробної продукції.

Проведений SWOT-аналіз показав, що основними слабкими сторонами ТОВ «Винтрест» є недостатній рівень впізнаваності бренду Grande Vallée, обмежене використання digital-маркетингу, недостатньо розвинені онлайн-продажі та слабша комунікаційна активність порівняно з провідними конкурентами. Водночас серед можливостей підприємства визначено розвиток електронної комерції, винного туризму, програм лояльності та активізацію digital-просування. Саме тому прогнозування ефективності реалізації конкурентної стратегії базується на оцінці економічних результатів від впровадження заходів, які спрямовані на усунення виявлених недоліків та використання перспективних напрямів розвитку.

Очікується, що реалізація запропонованого проєкту заходів дозволить підвищити впізнаваність бренду Grande Vallée на 25-30%, збільшити обсяги онлайн-продажів на 12-15%, підвищити рівень повторних покупок на 10-12%, розширити клієнтську базу підприємства та зміцнити його позиції у преміальному сегменті ринку. Крім того, цифровізація бізнес-процесів і впровадження сучасних інформаційних систем сприятимуть скороченню операційних витрат, підвищенню ефективності управління та покращенню якості маркетингових рішень.

Для оцінки економічної ефективності реалізації запропонованих заходів доцільно використати показник ROMI (Return on Marketing Investment), який дозволяє визначити рівень рентабельності маркетингових

інвестицій та оцінити співвідношення між витратами на реалізацію заходів і додатковим прибутком, отриманим у результаті їх впровадження.

Формула розрахунку ROMI має вигляд:

$$ROMI = \frac{D_{\text{дод}} - C_{\text{мар}}}{C_{\text{мар}}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де: $D_{\text{дод}}$ – додатковий прибуток, отриманий у результаті реалізації заходу, грн;

$C_{\text{мар}}$ – витрати на реалізацію маркетингового заходу, грн.

Першим ключовим заходом конкурентної стратегії є розвиток digital-маркетингу та онлайн-продажів. Як було встановлено у попередньому розділі, саме цей напрям є одним із найбільш перспективних для підприємства, оскільки відповідає сучасним тенденціям розвитку виноробної галузі та поведінці споживачів. Проєктом передбачено активізацію роботи у соціальних мережах, використання таргетованої реклами, SEO-просування корпоративного сайту, розвиток контент-маркетингу та інтеграцію онлайн-продажів із маркетинговими комунікаціями.

Витрати на реалізацію даного заходу становлять 300000грн. До складу витрат входять створення професійного контенту, ведення соціальних мереж, запуск рекламних кампаній, SEO-оптимізація сайту та підтримка електронної комерції. Очікується, що реалізація заходу дозволить збільшити онлайн-продажі та забезпечити додатковий прибуток у розмірі 500000грн.

Розрахунок ROMI:

$$ROMI = \frac{500000 - 300000}{300000} \cdot 100\% = 66,7\%$$

Отриманий результат свідчить про високу ефективність інвестицій у digital-маркетинг. Крім безпосереднього економічного ефекту, реалізація заходу забезпечить зростання впізнаваності бренду, розширення аудиторії споживачів та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Другим важливим заходом є впровадження програми лояльності «Винтрест Клуб». Формування довгострокових відносин зі споживачами

сьогодні є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Програма передбачає накопичувальні бонуси, персоналізовані пропозиції, спеціальні умови для постійних клієнтів та інтеграцію із CRM-системою підприємства.

Витрати на реалізацію заходу становлять 200000грн. Очікується, що впровадження програми забезпечить зростання повторних покупок та принесе додатковий прибуток у розмірі 350000грн.

Розрахунок ROMI:

$$ROMI = \frac{350000 - 200000}{200000} \cdot 100\% = 75\%$$

Високий рівень рентабельності свідчить про доцільність інвестицій у формування клієнтської лояльності. Реалізація програми дозволить створити стабільну клієнтську базу та підвищити ефективність маркетингових комунікацій підприємства.

Третім стратегічним заходом є проведення комплексної PR-кампанії «Смак українського вина», яка спрямована на популяризацію бренду Grande Vallée, підвищення впізнаваності продукції та формування позитивного іміджу підприємства. До складу заходів входять участь у фестивалях, дегустаціях, виставках, співпраця із медіа та блогерами, а також просування продукції через сучасні комунікаційні канали.

Витрати на реалізацію кампанії становлять 150000грн. Очікується, що реалізація заходу забезпечить додатковий прибуток у розмірі 260000 грн.

Розрахунок ROMI:

$$ROMI = \frac{260000 - 150000}{150000} \cdot 100\% = 73,3\%$$

Результат підтверджує високу ефективність PR-інструментів у формуванні конкурентних переваг підприємства та зміцненні його ринкових позицій.

Важливим напрямом реалізації конкурентної стратегії є також розвиток електронної комерції та створення корпоративного інтернет-магазину.

Впровадження цього заходу дозволить підприємству розширити географію продажів, забезпечити прямий контакт зі споживачами та підвищити ефективність збутової діяльності.

Витрати на реалізацію заходу становлять 250000грн, а прогнозований додатковий прибуток – 420000грн.

Розрахунок ROMI:

$$ROMI = \frac{420000 - 250000}{250000} \cdot 100\% = 68\%$$

Узагальнені результати оцінки ефективності наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Винтрест»

Захід	Витрати , грн	Додатковий прибуток, грн	ROMI , %	Очікуваний результат
Розвиток digital-маркетингу та онлайн-продажів	300 000	500 000	66,7	Зростання онлайн-продажів та впізнаваності бренду
Програма лояльності «Винтрест Клуб»	200 000	350 000	75,0	Підвищення рівня лояльності клієнтів
PR-кампанія «Смак українського вина»	150 000	260 000	73,3	Формування позитивного іміджу бренду
Створення інтернет-магазину та розвиток e-commerce	250 000	420 000	68,0	Розширення ринків збуту
Разом	900 000	1 530 000	–	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: Розроблено автором

На основі результатів проведеного аналізу конкурентного середовища, SWOT-аналізу, матриці БКГ та оцінки маркетингової діяльності підприємства рекомендованою конкурентною стратегією для ТОВ «Винтрест» є стратегія диференціації. Застосування цієї стратегії передбачає формування унікальних характеристик продукції та бренду Grande Vallée, які дозволять підприємству відрізнитися від основних конкурентів не за рахунок цінової конкуренції, а завдяки високій якості продукції, сильному бренду,

розвитку винного туризму, сучасним маркетинговим комунікаціям та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Вибір стратегії диференціації обумовлений наявністю у підприємства власної сировинної бази, повного циклу виробництва, сучасного обладнання, преміальної лінійки Grande Vallée та можливостей для розвитку бренд-комунікацій. Реалізація зазначеної стратегії дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити впізнаваність бренду, збільшити рівень лояльності споживачів та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Для визначення загальної ефективності реалізації конкурентної стратегії розраховано інтегральний показник ROMI на основі сумарного додаткового прибутку та загальних витрат на реалізацію заходів.

$$ROMI = \frac{\Sigma D_{\text{дод}} - \Sigma C_{\text{мар}}}{\Sigma C_{\text{мар}}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

$$ROMI = \frac{1530000 - 900000}{900000} \cdot 100\% = 70,0\%$$

Отримане значення свідчить, що кожна гривня, вкладена у реалізацію запропонованих маркетингових заходів, забезпечує додатковий економічний ефект у розмірі 0,70 грн. Це підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованої конкурентної стратегії та її позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Реалізація запропонованої конкурентної стратегії сприятиме не лише зростанню прибутковості діяльності ТОВ «Винтрест», а й забезпечить довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та створення умов для сталого розвитку в майбутньому.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Винтрест» на основі результатів

аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, проведеного у попередньому розділі. Встановлено, що підприємство має вагомі конкурентні переваги, серед яких власна сировинна база, повний цикл виробництва, сучасне технологічне обладнання, стабільна якість продукції та наявність преміальної лінійки вин Grande Vallée. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім рівнем впізнаваності бренду, обмеженим використанням інструментів digital-маркетингу, недостатнім розвитком онлайн-продажів та потребою у вдосконаленні маркетингових комунікацій.

На основі результатів SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, матриці БКГ та оцінки конкурентного середовища сформовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. До ключових напрямів віднесено розвиток товарної політики, посилення бренду Grande Vallée, активізацію digital-маркетингу, розвиток електронної комерції, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток винного туризму та програм лояльності, а також підвищення кадрового потенціалу підприємства.

У межах реалізації обраної стратегії розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства. Особливу увагу приділено розвитку digital-маркетингу шляхом впровадження контент-маркетингу, SEO-просування, таргетованої реклами, e-mail-маркетингу та співпраці з лідерами думок. Запропоновано заходи щодо розвитку бренду Grande Vallée, удосконалення системи збуту, створення інтернет-магазину, впровадження програм лояльності, цифровізації управлінських процесів та розвитку винного туризму як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що рекомендованою для ТОВ «Винтрест» є конкурентна стратегія диференціації, яка передбачає формування унікальної цінності продукції та бренду для споживачів за рахунок високої якості вин, розвитку бренду Grande Vallée, винного туризму, сучасних маркетингових комунікацій та використання

цифрових технологій. Обґрунтовано, що саме ця стратегія найбільшою мірою відповідає ресурсним можливостям підприємства та сучасним тенденціям розвитку виноробного ринку.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність їх впровадження. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 900тис.грн, прогнозований додатковий прибуток – 1,53 млн грн, а інтегральний показник ROMI дорівнює 70,0 %. Це свідчить про високий рівень ефективності запропонованих маркетингових заходів та підтверджує їхню економічну обґрунтованість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії ТОВ «Винтрест» в умовах розвитку національного ринку виноробної продукції. У процесі дослідження розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства, методичні підходи до формування конкурентних стратегій, сучасний стан і тенденції розвитку виноробної галузі України, а також проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності підприємства та його конкурентного середовища.

За результатами теоретичного дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є складною багатофакторною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Для виноробних підприємств ключовими чинниками конкурентоспроможності виступають якість продукції, ефективність маркетингової діяльності, рівень технологічного розвитку, інноваційна активність, впізнаваність бренду, ефективність системи збуту та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідження сучасного стану ринку виноробної продукції України показало, що галузь функціонує в умовах високої конкуренції між національними виробниками та значного впливу імпортової продукції. Водночас ринок демонструє позитивні тенденції розвитку, пов'язані зі зростанням культури споживання вина, підвищенням попиту на локальні бренди, розвитком органічного та крафтового виробництва, поширенням винного туризму та активним використанням цифрових каналів комунікації. Це створює додаткові можливості для розвитку українських виноробних підприємств і формування ними нових конкурентних переваг.

У результаті аналізу діяльності ТОВ «Винтрест» встановлено, що підприємство має достатній виробничий, фінансовий та маркетинговий потенціал для подальшого розвитку. До основних сильних сторін

підприємства належать власна сировинна база, повний цикл виробництва, сучасне обладнання, широкий асортимент продукції, стабільна якість вин та наявність перспективного бренду Grande Vallée. Разом із тим виявлено низку проблем, які стримують зміцнення конкурентних позицій підприємства, серед яких недостатня впізнаваність бренду, обмежене використання інструментів digital-маркетингу, недостатній розвиток електронної комерції, відсутність системної програми лояльності та потреба в подальшій цифровізації бізнес-процесів.

Проведений PESTEL-аналіз дозволив визначити основні фактори макросередовища, які впливають на діяльність підприємства. Найбільш вагомими позитивними факторами є державна підтримка виноробної галузі, євроінтеграційні процеси, розвиток цифрових технологій та модернізація виробництва. Серед основних загроз виділено воєнні ризики, інфляційні процеси, валютні коливання, зростання виробничих витрат і кліматичні зміни. SWOT-аналіз підтвердив наявність значного потенціалу розвитку підприємства за умови активнішого використання сучасних маркетингових інструментів, розвитку бренду та посилення комунікаційної діяльності.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання для ТОВ «Винтрест» конкурентної стратегії диференціації. Вибір даної стратегії зумовлений наявністю у підприємства власної сировинної бази, сучасних виробничих потужностей, широкого асортименту продукції та можливостей для формування унікальної цінності бренду Grande Vallée. Реалізація стратегії передбачає не конкуренцію за рахунок зниження цін, а створення додаткової споживчої цінності через якість продукції, розвиток бренду, сучасні маркетингові комунікації, винний туризм та інноваційні цифрові рішення.

Особливу увагу в роботі приділено розвитку digital-маркетингу як ключового напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано комплекс заходів щодо створення системної цифрової маркетингової стратегії, яка включає активне використання соціальних

мереж, SEO-оптимізацію корпоративного сайту, контент-маркетинг, таргетовану рекламу, e-mail-маркетинг, співпрацю з лідерами думок та розвиток онлайн-комунікацій зі споживачами. Запровадження зазначених заходів дозволить підвищити впізнаваність бренду, розширити цільову аудиторію, збільшити онлайн-продажі та посилити конкурентні позиції підприємства.

Крім розвитку digital-маркетингу, запропоновано заходи щодо посилення бренду Grande Vallée, розвитку електронної комерції, впровадження програми лояльності «Винтрест Клуб», розвитку винного туризму, цифровізації системи управління та вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Запропоновані заходи безпосередньо відповідають результатам SWOT-аналізу та спрямовані на використання сильних сторін підприємства й ринкових можливостей при одночасному зниженні впливу виявлених загроз і слабких сторін.

Оцінка ефективності запропонованої конкурентної стратегії показала її високу економічну доцільність. Загальні витрати на реалізацію комплексу заходів становлять 900 тис. грн, тоді як прогнозований додатковий прибуток очікується на рівні 1,53 млн грн. Розрахований інтегральний показник ROMI становить: 70%.

Отримане значення свідчить про високу ефективність інвестицій у реалізацію запропонованої конкурентної стратегії та підтверджує економічну обґрунтованість запропонованих управлінських рішень.

Реалізація розробленої стратегії диференціації дозволить ТОВ «Винтрест» зміцнити свої ринкові позиції, підвищити впізнаваність бренду Grande Vallée, розширити канали реалізації продукції, активізувати маркетингову діяльність, підвищити рівень цифрової зрілості підприємства та забезпечити зростання фінансових результатів. У довгостроковій перспективі впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг, зміцненню позицій підприємства на ринку виноробної продукції та забезпеченню його стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власов В. В. та ін. Виноградарсько-виноробна галузь України: перспективний напрям агробізнесу : Економіка АПК. 2018. № 3. 63 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 18 с.
3. Загоруйко В. О., Домарецький В. А., Бабич І. М. Конкурентоспроможність виноробства : Харчова і переробна промисловість. 2004. № 8. 7 с.
4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 45 с.
5. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Новий Світ–2000, 2021. 56–74 с.
6. European Commission. Geographical Indications and Quality Schemes Explained. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 5 p.
7. Schamel G. Dynamic Analysis of Brand and Regional Reputation: The Case of Wine : Journal of Wine Economics. 2009. Vol. 4(1). 22 p.
8. Кара Н., Пенгрин С. Виноробна промисловість України: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : Агросвіт. 2024. № 10. 95 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 8-ме вид. Київ : Лібра, 2020. 24 с.
10. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ : Діалектика, 2021. 42 с.
11. Балабанова Л. В., Холод В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 110 с.
12. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 75 с.

13. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. та ін. Економіка підприємства : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 212 с.
14. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 97 с.
15. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 156 с.
16. Кара Н., Пенгрин С. Виноробна промисловість України: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : Агросвіт. 2024. № 10. 98 с.
17. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 145 с.
18. Ковальова О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку виноробної галузі України : Економіка та держава. 2023. № 4. 52 с.
19. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Новий Світ–2000, 2021. 183 с.
20. Дикань В. Л., Пономарьова О. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 100 с.
21. Ковальова О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку виноробної галузі України : Економіка та держава. 2023. № 4. 54 с.
22. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 83 с.
23. Keller K. L. Strategic Brand Management. 5th ed. Pearson, 2020. 33 р.
24. Кузьменко І. М. Стратегічне управління підприємством: методи оцінки ефективності та прогнозування результатів. Київ : Наукова думка, 2020. 126 с.
25. Дикань В. Л., Пономарьова О. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 145 с.
26. Ковальова О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку виноробної галузі України : Економіка та держава. 2023. № 4. 54 с.

27. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 221 p.
28. Aaker D. Building Strong Brands. New York : Free Press, 2014. 45 p.
29. Ковальова О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку виноробної галузі України : Економіка та держава. 2023. № 4. 55 с.
30. Ткаченко Т. І. Виноградарство та виноробство України: сучасний стан і перспективи розвитку : Економіка АПК. 2022. № 5. 78 с.
31. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 37 с.
32. Aaker D. Building Strong Brands. New York : Free Press, 2014. 112 p.
33. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ : Діалектика, 2021. 313 с.
34. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 185 с.
35. Кара Н., Пенгрин С. Виноробна промисловість України: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : Агросвіт. 2024. № 10. 99 с.
36. European Commission. Geographical Indications and Quality Schemes Explained. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 14 p.
37. Ковальова О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку виноробної галузі України : Економіка та держава. 2023. № 4. 56 с.
38. Кузьменко І. М. Стратегічне управління підприємством: методи оцінки ефективності та прогнозування результатів. Київ : Наукова думка, 2020. 200 с.
39. Офіційний сайт ТОВ «Винтрест». URL: <https://vintrest.com.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
40. Daft R. L. Management. 15th ed. Boston : Cengage Learning, 2024. 100 p.
41. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 216 с.

42. ТОВ «Винтрест»: дані компанії. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/33140864> (дата звернення: 19.05.2026).
43. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 88 с.
44. OIV. State of the World Vine and Wine Sector 2024. 16 p.
45. Виноробне господарство «SHABO». URL: <https://shabo.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
46. Виноробне підприємство «Коблево». URL: <https://www.koblevo.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
47. ПАТ «Одеський виноробний комбінат»: інформація про виробника. URL: <https://magtorg.org.ua/ua/virobnyk-proizvoditel/prat-odesavinprom-prat-odesavinprom/> (дата звернення: 19.05.2026).
48. Виноробне господарство «Інкерман». URL: <https://inkerman.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
49. Виноробне господарство «Chizay». URL: <https://chizay.com> (дата звернення: 19.05.2026).
50. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2022. 230 p.
51. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ : Діалектика, 2021. 880 с.
52. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 160 с.
53. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Новий Світ–2000, 2021. 189 с.
54. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 230 с.
55. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Новий Світ–2000, 2021. 191 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

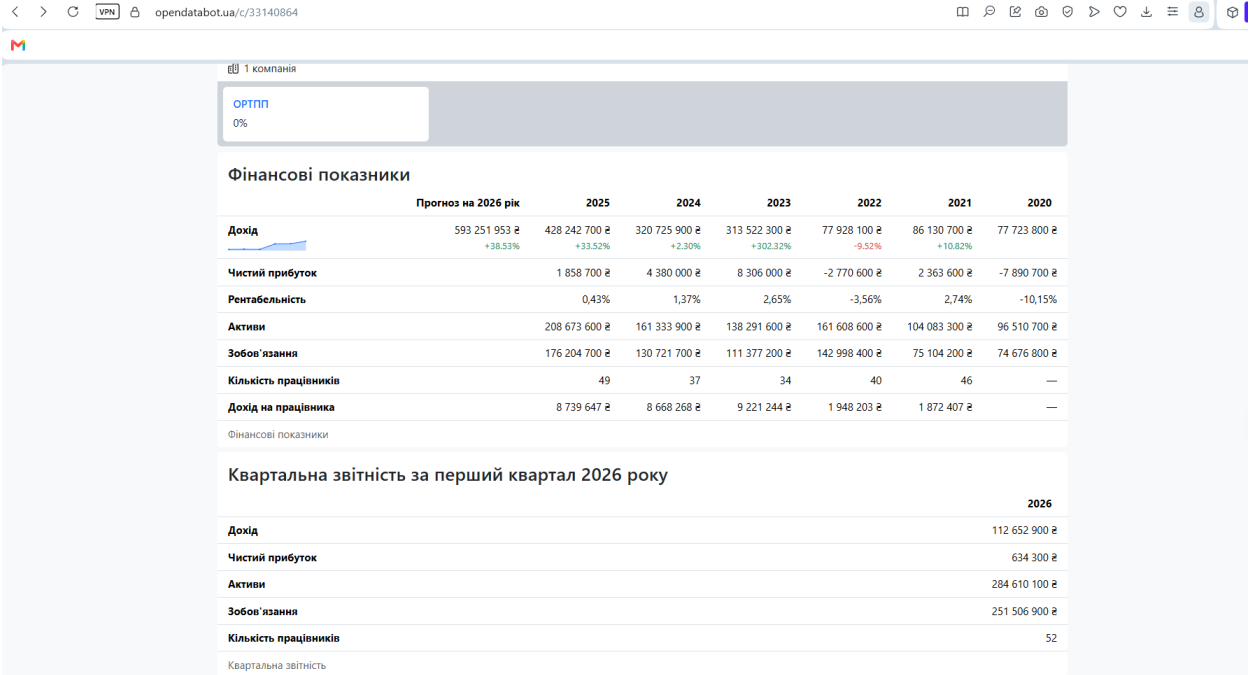


Рисунок А.1 – Фінансові показники ТОВ «Винтрест» за даними інформаційно-аналітичної системи Opendatabot

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Зведена таблиця PESTEL-аналізу ТОВ «Винтрест»

Фактори	Значення	Фактори	Значення
Політичні фактори		Економічні фактори	
Державні програми підтримки виноробства	0,36	Інфляція та подорожчання ресурсів	-0,34
Євроінтеграція та експортні можливості	0,36	Фінансування агросектору	0,36
Воєнні ризики та логістичні обмеження	-0,39	Валютні коливання	-0,39
Разом	1,11	Разом	1,09
Соціокультурні фактори		Технологічні фактори	
Зростання культури споживання вина	0,36	Модернізація виноробного виробництва	0,39
Попит на локальні продукти	0,21	Впровадження сучасного лабораторного аналізу	0,31
Дефіцит фахівців у галузі	-0,34	Digital-маркетинг	0,34
Разом	0,91	Разом	1,04
Екологічні фактори		Правові фактори	
Кліматичні ризики	-0,32	Зміни у регулюванні алкоголю	-0,29
Вимоги до екологічного виробництва	0,27	Акцизна політика та контроль	0,32
Разом	0,59	Разом	0,61