

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра маркетингу**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Маркетингове обґрунтування конкурентних стратегій  
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою  
Маркетинг  
спеціальності 075 Маркетинг  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1 денної форми навчання  
Вовчик І.А.

Керівник: Боровик Т.В.

Полтава – 2025

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра маркетингу**

Освітньо-професійна програма Маркетинг  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО  
27 грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Вовчика Івана Анатолійовича**

1. Тема роботи: «Маркетингове обґрунтування конкурентних стратегій підприємства» (на матеріалах підприємства Полтавського району), керівник роботи Боровик Тетяна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 14 від 27.12.2024 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 04 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.;

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- інтернет-джерела,
- власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії підприємства.

Розділ 2. Дослідження процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій.

Розділ 3. Напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, власне ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Копішинська Олена, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	17.11.2025

7. Дата видачі завдання 27.12.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.10.2024-27.12.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	27.12.2024-31.01.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	31.01.2025-28.02.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	28.02.2025-31.03.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	31.03.2025-02.06.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	02.06.2025-01.09.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	01.09.2025-17.11.2025	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	17.11.2025-04.12.2025	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	04.12.2025	
10	Нормо-контроль	04.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	04.12.2025-12.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025	

Здобувач вищої освіти

Іван ВОВЧИК

Керівник роботи

Тетяна БОРОВИК

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра маркетингу**

**ВОВЧИК ІВАН АНАТОЛІЙОВИЧ**

**МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

освітньо-професійна програма Маркетинг  
другий (магістерський) рівень вищої освіти  
спеціальність 075 Маркетинг

**РЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи на здобуття кваліфікації – магістр маркетингу

**Полтава 2025 року**

Кваліфікаційна робота викладена на 89 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 34 таблиць, 3 рисунки та 3 додатки.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «Теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії підприємства» розкрито сутність конкурентної стратегії як складової стратегічного управління підприємством, проаналізовано маркетинговий підхід до її формування, а також окреслено основні теоретичні підходи до вибору конкурентних стратегій.

У другому розділі «Дослідження процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій» подано організаційно-економічну характеристику підприємства Полтавського району, здійснено аналіз маркетингової діяльності підприємства, а також оцінено ефективність реалізованих конкурентних стратегій на основі показників фінансово-господарської діяльності та ринкової позиції.

У третьому розділі «Напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства» запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії Підприємство, включаючи інноваційні маркетингові підходи, диференціацію продукції, впровадження цифрових інструментів просування. Також проведено економічну оцінку ефекту від реалізації запропонованих заходів.

## **ВИСНОВКИ**

1. Проведене дослідження конкурентного середовища аграрних підприємств Полтавського району дозволило встановити, що підприємство займає проміжну позицію між малими ефективними виробниками та великими агрохолдингами. Його річний дохід у 2025 році становить 70,4 млн грн, активи – 131,7 млн грн, що значно перевищує показники Конкурента 1 (19,2 млн грн доходу та 11 млн грн активів), але поступається Конкуренту 2 (520,1 млн грн доходу та понад 1 млрд грн активів). Підприємство має високий рівень ліквідності (коефіцієнт покриття – 95,2; швидкої – 35,4; абсолютної – 2,5), але водночас демонструє низьку рентабельність капіталу (2,3 %) та господарської діяльності (4,5 %). Це свідчить про неефективність поточної конкурентної стратегії.

2. На основі SWOT-аналізу встановлено сильні сторони підприємства: родючі чорноземи, повністю використані угіддя, диверсифікована структура виробництва та фінансова стабільність. Водночас зафіксовано значні слабкості: високий знос техніки (52,7 %), зниження валового збору продукції (з 72,94 тис. ц у 2022 до 40,87 тис. ц у 2024), скорочення кадрового складу (на 10,7 % за два роки), обмежена маркетингова активність і відсутність цифрових каналів комунікації. Ключовими зовнішніми загрозами є кліматичні ризики, нестабільність цін на ресурси та дефіцит кваліфікованого персоналу.

3. У рамках розробки маркетингової конкурентної стратегії запропоновано комплекс заходів у п'яти напрямках: технологічному, комунікаційно-маркетинговому, фінансово-економічному, диверсифікаційному та

організаційно-кадровому. Найбільш економічно ефективним способом забезпечення маркетингової компетентності визнано короткострокове навчання чинного працівника (23000 грн одноразово), на відміну від найму спеціаліста (219600 грн/рік) чи університетської підготовки (31950 грн за 1,5 року). Створення бренду AgroNova Life, розробка вебсайту (35000 грн), запуск YouTube-каналу (45000 грн), активність у соцмережах (8000 грн) та digital-реклама (25000 грн) стали основою комунікаційної стратегії підприємства.

4. Економічна оцінка показала, що загальний очікуваний ефект від реалізації запропонованої стратегії перевищує 1,5 млн грн на рік. Найбільший прибуток забезпечує розвиток бренду та айдентики (206835 грн), створення сайту (180000 грн), активність у соціальних мережах (90000 грн), запуск YouTube-каналу (120000 грн), digital-реклама (110000 грн), економія на традиційній рекламі (40000 грн) і підвищення кваліфікації персоналу (95000 грн). Впровадження заходів дозволить зменшити собівартість на 12–15 %, підвищити рентабельність до 10–12 %, збільшити чистий прибуток на одного працівника на 30 %, а впізнаваність бренду – до 40 % протягом першого року.

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Боровик Т. В., Вовчик І. А., Буряк О.М. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств з урахуванням логістичних аспектів. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8197/8329>.
2. Боровик Т.В., Вовчик І.А. Маркетинг поколінь у стратегії агропідприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* [Електронний ресурс] : тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф., 4 листопада 2025 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2025. С.157-158 URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>.
3. Вовчик І., Боровик Т. Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю агропідприємств у контексті ринкових трендів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 97-100. URL: <https://surli.cc/rhqjzc>.

### АНОТАЦІЯ

Вовчик І. **Маркетингове обґрунтування конкурентних стратегій підприємства.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Маркетинг, спеціальності 075 Маркетинг Полтавського державного аграрного університету, Полтава, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних основ формування конкурентних стратегій підприємства з позицій маркетингового

підходу. У роботі здійснено аналіз організаційно-економічного стану підприємства, оцінено ефективність процесу розробки та реалізації маркетингових конкурентних стратегій, визначено місце підприємства у конкурентному середовищі аграрного ринку.

На основі використання сучасних методів маркетингового аналізу (SWOT-, PESTEL-аналізу, фінансово-економічного та конкурентного аналізу) обґрунтовано напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, розвиток цифрового маркетингу, формування бренду, оптимізацію каналів збуту та підвищення кваліфікації персоналу. Здійснено економічну оцінку ефекту від упровадження розроблених заходів, що підтверджує їх доцільність та ефективність у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні стратегії, маркетинг, маркетингові стратегії, цифровий маркетинг, брендинг.

## ANNOTATION

**Vovchuk I. Marketing Justification of Enterprise Competitive Strategies.** – Qualification thesis on the rights of the manuscript. Qualification thesis for obtaining the second (master's) level of higher education under the educational and professional program **Marketing**, specialty **075 Marketing** of Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical and methodological foundations for the formation of enterprise competitive strategies based on a marketing approach. The paper analyzes the organizational and economic condition of the enterprise, evaluates the effectiveness of the development and implementation of marketing competitive strategies, and determines the company's position in the competitive environment of the agricultural market.

Using modern marketing analysis tools (SWOT, PESTEL analysis, financial and competitive analysis), the thesis substantiates directions for improving the enterprise's competitive strategy. A set of practical measures is proposed, aimed at enhancing competitiveness, developing digital marketing, building a brand, optimizing distribution channels, and improving staff qualifications. An economic evaluation of the expected effects from the implementation of the proposed measures confirms their feasibility and effectiveness in ensuring the sustainable development of the enterprise.

**Key words:** competition, competitiveness, competitive strategies, marketing, marketing strategies, digital marketing, branding.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та роль конкурентної стратегії у системі стратегічного управління підприємством .....	7
1.2. Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії.....	12
1.3. Теоретичні аспекти вибору конкурентної стратегії .....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	26
2.2. Оцінювання ефективності процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Формування напрямів підвищення ефективності конкурентної стратегії.....	57
3.2. Економічна оцінка ефекту від впровадження розроблених заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах швидких змін ринкового середовища, зростання інтенсивності конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції й послуг. У такій ситуації здатність компанії формувати й упроваджувати результативні конкурентні стратегії стає визначальним фактором її стабільного розвитку та отримання тривалих переваг. Маркетинг, як багатогранний інструмент аналізу ринку, поведінки споживачів і потенціалу підприємства, відіграє ключову роль у стратегічному позиціонуванні та зміцненні конкурентоспроможності компанії.

Маркетингове обґрунтування конкурентних стратегій дозволяє визначити оптимальні напрямки діяльності підприємства, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу, специфіку цільової аудиторії, тенденції ринку та потенціал підприємства. Саме поєднання аналітичних маркетингових інструментів і стратегічного підходу забезпечує підприємству можливість не лише адаптуватися до змін ринкових умов, а й активно формувати власні конкурентні переваги.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення стратегічних підходів до управління підприємствами в Україні, особливо в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції. Розробка маркетингового обґрунтування конкурентних стратегій є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його позицій на ринку та забезпечення довгострокового розвитку.

Значний внесок у розв'язання проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств зробили закордонні вчені М. Портер [47], і Ф. Котлер [27]. Також суттєвий доробок наукових праць українських науковців допоміг вирішити значну кількість проблем у сфері маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема М. О. Багорка [3], А.І. Бурковська [10], І. Г. Кадирус [22], А.В. Тарасюк [54], О.В. Коваль [23], Ю. В. Максимець [34].

Разом із тим, окремі питання потребують подальшого дослідження, зокрема ті, що стосуються удосконалення системи маркетингового управління конкурентними стратегіями підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Дослідження проведено в рамках плану науково-дослідної діяльності кафедри маркетингу «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» 0122U201973 (2023- 2028 рр.).

**Мета дослідження** – обґрунтувати та розробити ефективну конкурентну стратегію підприємства на основі маркетингового аналізу його діяльності та ринкового середовища.

**Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:**

1. Розкрити теоретичні засади формування конкурентних стратегій підприємства та їх маркетингового обґрунтування.
2. Дослідити ринкове середовище та конкурентні умови функціонування підприємства.
3. Провести аналіз маркетингової діяльності підприємства та оцінити його конкурентні позиції.
4. Визначити ключові чинники, що впливають на формування конкурентної стратегії.
5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства на основі маркетингових інструментів.
6. Оцінити очікувану ефективність запропонованої стратегії та можливі ризики її реалізації.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства в умовах ринкової конкуренції.

**Предмет дослідження** маркетингові підходи, методи та інструменти, що застосовуються для обґрунтування й вибору конкурентних стратегій підприємства.

**Методи дослідження** у роботі охоплюють загальнонаукові підходи аналізу та синтезу, які застосовуються для теоретичного узагальнення понятійного апарату та ключових концепцій конкурентних стратегій. Для оцінки діяльності підприємства

та визначення його ринкових позицій використовуються методи економічного й маркетингового аналізу, зокрема SWOT-аналіз, та аналіз конкурентного середовища. Опрацювання кількісних даних здійснюється за допомогою статистичних методів, а для наочності отриманих результатів застосовуються графічні методи. Крім того, методи стратегічного планування дозволяють сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо розроблення ефективної конкурентної стратегії підприємства.

**Інформаційна база.** Під час підготовки кваліфікаційної роботи були використані різноманітні джерела: наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, навчально-методична література, нормативно-правові документи, матеріали спеціалізованих періодичних видань, довідково-нормативні ресурси, інформація з Інтернет-джерел, а також результати власних маркетингових досліджень. Крім того, були проаналізовані фінансова та статистична звітність підприємства.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у поєднанні теоретичних і практичних аспектів маркетингового обґрунтування конкурентних стратегій підприємства. Окремі положення роботи мають наукову та прикладну цінність. До елементів наукової новизни відносяться:

- уточнена класифікаційна характеристика підходів до формування та оцінки конкурентних стратегій підприємства, що дозволяє більш комплексно аналізувати ринкові можливості та ризики;
- розробка алгоритму впровадження маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, який враховує особливості діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища та змін споживчого попиту.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що розроблені в роботі теоретичні положення та висновки щодо впровадження маркетингових заходів можуть слугувати основою для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Апробація результатів дослідження.** Опубліковано наукову статтю (Боровик Т. В., Вовчик І. А., Буряк О.М. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств з урахуванням логістичних аспектів. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8197/8329>) та 2 тез доповіді у матеріалах науково-практичних конференцій (додаток А):

1. Боровик Т.В., Вовчик І.А. Маркетинг поколінь у стратегії агропідприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* [Електронний ресурс] : тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф., 4 листопада 2025 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2025. С.157-158 URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/> .

2. Вовчик І., Боровик Т. Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю агропідприємств у контексті ринкових трендів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 97-100. URL: <https://surli.cc/rhqjzc>

Загальний обсяг наукових публікацій складає 0,63 д. а.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 89 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 34 таблиць, 3 рисунків та 3 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та роль конкурентної стратегії у системі стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки, зростання конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі питання формування ефективної конкурентної стратегії набуває особливого значення для кожного підприємства. Успіх суб'єкта господарювання на ринку дедалі більше залежить від його здатності не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи стратегічні напрями розвитку, що забезпечують стійкі конкурентні переваги. Саме конкурентна стратегія виступає ключовим елементом системи стратегічного управління, оскільки вона визначає довгострокову поведінку підприємства у конкурентному середовищі, орієнтує його ресурси та зусилля на досягнення визначених цілей.

Конкурентна стратегія інтегрує у собі основні принципи стратегічного управління, маркетингу, економічного прогнозування та аналізу ринку. Вона формує основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення позицій підприємства, підвищення ефективності його діяльності та забезпечення стабільного розвитку. Розроблення такої стратегії передбачає глибоке розуміння сутності конкуренції, аналіз конкурентних сил, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі [10, с.36].

Конкурентна стратегія є ключовим елементом у системі стратегічного управління підприємством, оскільки вона визначає довгостроковий напрям його розвитку, поведінку на ринку та способи досягнення стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції, швидкого розвитку технологій і зростання вимог споживачів саме наявність ефективної конкурентної стратегії забезпечує підприємству здатність успішно функціонувати, адаптуватися до змін середовища та підтримувати стабільні ринкові позиції. У загальному

розумінні конкурентна стратегія – це узгоджена система управлінських рішень, дій і заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі. Вона базується на оцінці внутрішнього потенціалу підприємства, аналізі ринку та конкурентів, а також на виборі оптимальних шляхів досягнення переваг над іншими суб'єктами господарювання. Конкурентна стратегія не є статичною; вона повинна постійно вдосконалюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі, технологічних тенденціях та споживчих уподобаннях [35].

Важливість конкурентної стратегії полягає в тому, що вона визначає місце підприємства у ринковій системі, дозволяє прогнозувати дії конкурентів і завчасно реагувати на можливі загрози. Вона забезпечує узгодження короткострокових і довгострокових цілей діяльності підприємства, сприяє оптимальному використанню ресурсів і формує підґрунтя для стратегічних управлінських рішень. Без чітко сформованої конкурентної стратегії підприємство ризикує втратити свої позиції на ринку, стати залежним від дій конкурентів і не зуміти ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації [13].

З позиції стратегічного управління конкурентна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства. Вона інтегрує маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні та кадрові аспекти діяльності в єдину систему, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей. Саме маркетингова складова є провідною у формуванні конкурентної стратегії, адже завдяки маркетинговому аналізу підприємство отримує інформацію про ринкові можливості, переваги та потреби споживачів, що дозволяє обґрунтувати вибір оптимального напрямку дій. Відомий дослідник М. Портер визначав конкурентну стратегію як модель дій, спрямованих на досягнення підприємством переваги над конкурентами шляхом ефективного використання власних ресурсів і створення цінності для споживача. Він виокремив три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування, які дозволяють підприємствам формувати власну нішу на ринку та досягати довгострокових успіхів. Кожна з них має свої переваги, ризики та сфери

застосування, однак їх ефективність залежить від здатності підприємства правильно оцінити ринкову ситуацію та власний потенціал [48, с.24].

Конкурентна стратегія також виконує низку важливих функцій у системі стратегічного управління: аналітичну, що забезпечує оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність; цільову, яка визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства; координаційну, що забезпечує узгодження дій усіх підрозділів у досягненні спільних цілей; адаптаційну, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; та контрольну, яка передбачає моніторинг ефективності реалізації стратегії й своєчасне внесення коригувань. У сучасних реаліях, коли ринки характеризуються високою мінливістю та непередбачуваністю, конкурентна стратегія стає інструментом не лише боротьби за частку ринку, а й засобом виживання. Її ефективне впровадження дає змогу підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати нові можливості для розвитку, залучення інвестицій, підвищення інноваційної активності та зміцнення бренду [55, с.83].

Розроблення конкурентної стратегії є одним із ключових етапів у забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку. Вона визначає шляхи досягнення стійких конкурентних переваг, формує напрями розвитку та сприяє реалізації потенціалу організації в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

Конкурентна стратегія є не разовим рішенням, а безперервним процесом, що вимагає системного аналізу, адаптації та вдосконалення з урахуванням динаміки ринкових тенденцій. Здатність підприємства оперативно реагувати на виклики та гнучко адаптуватися до нових умов є запорукою його довгострокового успіху. Процес формування конкурентної стратегії залежить як від внутрішніх (ендогенних), так і від зовнішніх (екзогенних) факторів, тому ця проблематика постійно перебуває у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Останнім часом основна увага українських учених зосереджується на дослідженні трансформації конкурентних стратегій в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, спричиненої російською агресією [63].

Конкурентна стратегія виступає основним інструментом досягнення підприємством стабільних позицій на ринку. Її головна мета – забезпечення конкурентної переваги та здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Основні завдання конкурентної стратегії включають підвищення рівня конкурентоспроможності, формування та підтримку конкурентних переваг, ефективне використання ресурсного потенціалу, своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечення стабільності позицій підприємства на ринку, створення стійких партнерських відносин із клієнтами, підвищення прибутковості діяльності та удосконалення взаємодії з конкурентами [43].

Основна суть конкурентної стратегії полягає у формуванні стійкої ринкової позиції, яка дозволяє підприємству не лише зберігати життєздатність, а й активно розвиватися в умовах конкурентного тиску. Реалізація ефективної стратегії передбачає раціональне використання сильних сторін підприємства – технологічних, виробничих, маркетингових та кадрових – для створення унікальної ринкової пропозиції. Значну увагу в наукових дослідженнях приділено теоретичному визначенню поняття «конкурентна стратегія». Так, за визначенням багатьох авторів, конкурентна стратегія підприємства – це стратегія розвитку, що ґрунтується на впровадженні ефективних методів конкурентної боротьби та завоюванні лідерських позицій у галузі [45].

На нашу думку Т. І. Павлюк, конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій, яка визначає сукупність правил для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення та довготривале підтримання конкурентоспроможності. М. Портер розглядає конкурентну стратегію як засіб забезпечення стійкої позиції підприємства, що дозволяє ефективно протистояти діючим у галузі силам конкуренції. І. О. Ступак трактує її як динамічний план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей і створення стабільних конкурентних переваг шляхом безперервного вдосконалення та адаптації до змін середовища [2].

На думку І. І. Божида, конкурентна стратегія – це довгостроковий, цілеспрямований комплекс заходів, який базується на внутрішніх можливостях підприємства й забезпечує досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності. Наведені підходи свідчать, що конкурентна стратегія є системою взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які забезпечують підприємству зміцнення позицій на ринку. Вона, як правило, розробляється для окремих напрямів діяльності або конкретних ринкових сегментів і тісно пов'язана з маркетинговою функцією підприємства. На основі узагальнення наукових підходів конкурентну стратегію доцільно визначати як комплекс заходів, спрямованих на реалізацію наявних і потенційних конкурентних переваг підприємства задля формування його сильної позиції на ринку [58].

Процес розроблення конкурентної стратегії передбачає дотримання певної послідовності етапів: визначення типу стратегії формування конкурентних переваг; розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності, що конкретизує довгострокові програми дій за ключовими напрямками діяльності; реалізацію програм дій, спрямованих на формування та підтримку конкурентних переваг; вибір відповідних стратегій конкурентної поведінки з урахуванням ситуації на ринку; оцінювання результатів і коригування стратегії з метою підвищення її ефективності. Розроблення конкурентної стратегії повинно базуватися на низці принципів, серед яких системність, адаптивність, стратегічність, інноваційність, збалансованість, комплексність та гнучкість. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість між усіма рівнями управління, ефективний контроль реалізації стратегічних рішень і стійкість підприємства в мінливому ринковому середовищі. Таким чином, ефективна конкурентна стратегія, побудована на маркетингових засадах, дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати власну конкурентну нішу, утримуючи сильні позиції в довгостроковій перспективі. Її практична реалізація є передумовою стабільного розвитку, підвищення прибутковості та забезпечення сталого успіху підприємства на ринку [17, с. 31].

Таким чином, конкурентна стратегія є фундаментальною складовою системи стратегічного управління підприємством. Вона визначає напрям розвитку, забезпечує досягнення довгострокових цілей, формує здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та утримувати конкурентні переваги. Її ефективність залежить від глибокого аналізу ринку, адекватної оцінки власного потенціалу, зваженого вибору стратегічних інструментів і системного підходу до управління розвитком підприємства.

## **1.2. Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, зростання конкуренції та швидких змін у поведінці споживачів особливого значення набуває маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. Саме маркетинг виступає тим інструментом, який забезпечує глибоке розуміння потреб ринку, тенденцій його розвитку, позицій конкурентів та можливостей підприємства. Конкурентна стратегія, побудована на засадах маркетингової концепції, дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати попит, створюючи унікальну цінність для споживача.

Маркетинговий підхід передбачає системний аналіз ринку, визначення цільових сегментів, формування конкурентних переваг і вибір стратегічних інструментів, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Його сутність полягає у спрямованості всіх стратегічних рішень на задоволення потреб клієнтів та створення стійких взаємовідносин із ними, що, у свою чергу, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства [63].

Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії є не лише практичним інструментом управління, а й концептуальною основою стратегічного розвитку підприємства. Він дозволяє інтегрувати аналітичні, комунікаційні та управлінські процеси в єдину систему, орієнтовану на досягнення конкурентних переваг та зміцнення позицій підприємства на ринку [24, с. 87].

У процесі формування конкурентної стратегії підприємства маркетинговий підхід відіграє ключову роль, оскільки саме він забезпечує орієнтацію стратегічного управління на потреби споживачів, ринкові тенденції та конкурентне середовище. Маркетингова концепція розглядає підприємство як систему, що діє у постійній взаємодії з ринком, а отже, його стратегія має бути побудована на основі глибокого аналізу зовнішнього середовища, поведінки конкурентів і динаміки споживчого попиту. Для розроблення ефективної конкурентної стратегії важливим є врахування класифікаційних ознак стратегій підприємства, що дозволяє вибудувати цілісну систему стратегічних рішень і узгодити їх між собою [69].

Залежно від напрямку розвитку підприємства виділяють стратегії зростання, обмеженого зростання та скорочення, які часто називають базовими стратегічними альтернативами. Вибір однієї з них залежить від етапу життєвого циклу підприємства, його ринкових позицій та стану зовнішнього середовища. Так, стратегія зростання передбачає розширення ринкової частки, освоєння нових сегментів або продуктів, тоді як стратегія скорочення орієнтована на оптимізацію діяльності, зниження витрат і вихід із нерентабельних напрямів [34].

За рівнем управління стратегії поділяються на корпоративні (портфельні), ділові (бізнес-стратегії), функціональні та операційні. Така ієрархія утворює своєрідну «піраміду стратегій». Корпоративна стратегія визначає загальні напрями розвитку підприємства і розподіл ресурсів між видами діяльності; ділова – формує конкурентні позиції в межах окремих бізнес-напрямів; функціональна деталізує дії у сферах маркетингу, виробництва, фінансів, інновацій тощо; а операційна забезпечує реалізацію конкретних завдань і досягнення стратегічних цілей на практичному рівні [5].

Залежно від напрямів діяльності виділяють товарну та ринкову стратегії. Товарна стратегія визначає асортиментну політику підприємства, напрями розроблення нових продуктів, технологічних інновацій і обсяги виробництва. Ринкова стратегія, у свою чергу, регламентує поведінку підприємства на ринку – способи збуту, ціноутворення, позиціонування, методи просування та взаємодію зі

споживачами. Вони тісно взаємопов'язані, оскільки будь-які зміни в продуктивій політиці мають безпосередній вплив на ринкову поведінку компанії [58, с. 52-53].

Відповідно до підходу до досягнення конкурентних переваг, який запропонував М. Портер, підприємства можуть обирати між стратегіями фокусування, диференціації, диверсифікації або економії на витратах. Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на певному сегменті ринку; стратегія диференціації – створення унікальної пропозиції, що відрізняє продукт від конкурентів; стратегія економії на витратах – досягнення лідерства через мінімізацію витрат і підвищення ефективності; а стратегія диверсифікації полягає у розширенні асортименту або виході на нові ринки, що дозволяє знизити ризики та підвищити стабільність діяльності [47, с. 187].

Крім того, за позицією підприємства в галузі чи на ринку виділяють конкурентні стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство та новачка. Кожна з них має свою специфіку маркетингових рішень. Лідер прагне підтримувати домінування шляхом інновацій та активної комунікації з ринком; послідовник орієнтується на утримання стабільних позицій, використовуючи перевірені методи; претендент на лідерство веде агресивну конкурентну боротьбу, шукаючи шляхи покращення власних переваг; новачок – зосереджується на пошуку вільних ринкових ніш та інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів [12].

Систематизація стратегій за різними класифікаційними ознаками дозволяє підприємству комплексно підходити до формування конкурентної стратегії, забезпечуючи її узгодженість на всіх рівнях управління. Маркетинговий підхід у цьому процесі забезпечує орієнтацію на споживача, аналіз ринкових можливостей і гнучке реагування на зміни середовища. Саме завдяки цьому підприємство здатне ефективно позиціонувати себе на ринку, формувати сталу конкурентну перевагу та забезпечувати довгострокову стабільність свого розвитку [18].

Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії підприємства ґрунтується на усвідомленні того, що основним джерелом конкурентних переваг є задоволення потреб споживачів більш ефективно, ніж це роблять конкуренти. У сучасній економіці, де споживач стає центральною фігурою ринкових відносин,

саме маркетинг забезпечує підприємству здатність розуміти очікування клієнтів, формувати ціннісні пропозиції та створювати довгострокові взаємовигідні відносини з ними. Конкурентна стратегія, побудована на засадах маркетингової концепції, передбачає системне поєднання аналітики, стратегічного планування та управлінських рішень, спрямованих на формування і підтримання стійких конкурентних переваг [46, с. 121].

На нашу думку, маркетинговий підхід забезпечує підприємству комплексне бачення зовнішнього середовища, адже включає аналіз ринку, конкурентів, споживачів, постачальників і тенденцій розвитку галузі. На основі отриманої інформації підприємство може обґрунтувати вибір своєї стратегічної позиції та визначити ефективні інструменти реалізації конкурентної стратегії. Застосування маркетингового підходу дозволяє сформувати таку стратегію, яка не лише враховує внутрішній потенціал підприємства, а й відповідає реаліям ринку, змінам у поведінці споживачів та зовнішнім викликам [23].

Важливою особливістю маркетингового підходу є його орієнтація на споживача. Усі стратегічні рішення – від вибору цільового сегмента до позиціонування бренду – мають базуватися на розумінні потреб, мотивів та очікувань клієнтів. Такий підхід забезпечує підвищення лояльності, формування позитивного іміджу підприємства та зростання його ринкової частки. Крім того, маркетингова орієнтація сприяє гнучкості підприємства, дозволяючи йому швидко адаптуватися до змін середовища, нових технологій і конкурентного тиску [30].

Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії передбачає декілька ключових етапів. По-перше, це аналіз ринкового середовища, який включає оцінку попиту, тенденцій розвитку галузі, дій конкурентів і стану зовнішніх факторів (економічних, політичних, технологічних, соціальних). По-друге, сегментування ринку та вибір цільового сегмента – визначення тієї групи споживачів, на потреби якої підприємство зосередить свою діяльність. По-третє, позиціонування товару або бренду, тобто створення чіткої уяви у свідомості споживача про унікальні переваги пропозиції підприємства. І нарешті, розроблення

комплексу маркетингу (marketing mix), який включає рішення щодо продукту, ціни, каналів розподілу та просування [18].

У межах маркетингового підходу конкурентна стратегія набуває багатовимірного характеру. Вона може бути спрямована на досягнення переваги через низькі витрати (стратегія лідерства за витратами), унікальність пропозиції (стратегія диференціації) або концентрацію на певному сегменті ринку (стратегія фокусування). У кожному випадку маркетинг відіграє вирішальну роль, оскільки саме через маркетингові інструменти підприємство комунікує зі споживачами, формує попит та закріплює свою ринкову позицію.

Особливу увагу в межах маркетингового підходу приділяють управлінню конкурентними перевагами, яке включає не лише їх створення, а й підтримання в умовах динамічного ринку. Це вимагає постійного моніторингу конкурентного середовища, аналізу сприйняття бренду споживачами, оцінки ефективності маркетингових заходів і внесення коригувань у стратегію. Успішні компанії, як правило, застосовують маркетингову аналітику та цифрові інструменти для прогнозування ринкових тенденцій і моделювання споживчої поведінки, що підвищує ефективність стратегічних рішень [29, с. 75].

Таким чином, маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії підприємства є комплексним і динамічним процесом, який поєднує аналітичну, управлінську та комунікаційну функції. Він дозволяє підприємству глибше розуміти потреби споживачів, ефективніше використовувати власні ресурси, гнучко реагувати на зміни ринку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Застосування маркетингових принципів у стратегічному управлінні формує основу для сталого розвитку підприємства та підвищення його ринкової вартості в умовах зростаючої конкуренції [32].

Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії аграрного підприємства передбачає системне використання інструментів маркетингу для досягнення стійких переваг на ринку. Основна ідея полягає у тому, щоб не лише орієнтуватися на внутрішні ресурси підприємства, а й активно враховувати потреби споживачів, поведінку конкурентів та ринкові тенденції.

У цьому контексті ключовими елементами маркетингового підходу є аналіз ринку, сегментація споживачів, визначення цінності продукту, формування маркетингового комплексу, побудова бренду та моніторинг ефективності стратегічних рішень. Кожен із цих елементів виконує певну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи краще задовольняти потреби ринку та оперативно реагувати на його зміни. Узагальнено ці аспекти представлено у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Ключові елементи маркетингового підходу та їх вплив на формування конкурентної стратегії аграрного підприємства**

Елемент маркетингового підходу	Зміст	Вплив на конкурентну стратегію
Аналіз ринку	Вивчення попиту, тенденцій, поведінки споживачів, конкурентів	Дозволяє визначити ринкові ніші та позиціонування продукції
Сегментація ринку	Поділ ринку на групи споживачів за потребами та характеристиками	Забезпечує орієнтацію стратегії на цільові сегменти
Визначення цінності продукту	Оцінка унікальних переваг та цінності для споживача	Підкреслює конкурентні переваги, підвищує привабливість пропозиції
Формування маркетингового комплексу (4P)	Продукт, ціна, місце, просування	Координує всі маркетингові заходи для досягнення конкурентних переваг
Побудова бренду та іміджу	Створення позитивного сприйняття у споживачів	Зміцнює позиції на ринку, підвищує лояльність клієнтів
Моніторинг та коригування стратегії	Відстеження результатів, адаптація до змін ринку	Забезпечує гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором за даними [18, с. 35-44; 29, с. 74-75, 46, с.118-128].

Таблиця 1.1. демонструє основні елементи маркетингового підходу, які впливають на формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. Кожен елемент виконує конкретну функцію: від аналізу ринку та сегментації споживачів до побудови бренду та моніторингу результатів. Використання цих інструментів дозволяє підприємству ефективно визначати ринкові ніші, підвищувати привабливість продукту для споживачів та забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії в аграрних підприємствах має низку специфічних особливостей, зумовлених специфікою сільськогосподарського виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, нестабільністю ринкових цін і високим рівнем ризику. На відміну від промислових підприємств, аграрні суб'єкти господарювання діють у середовищі, де поєднуються як економічні, так і біологічні чинники, що значною мірою впливають на формування маркетингових стратегій і конкурентних переваг [53, с. 175].

По-перше, маркетинговий підхід в аграрній сфері орієнтований на забезпечення стабільності збуту та мінімізацію цінових ризиків. Сільськогосподарська продукція часто має обмежений термін зберігання, тому підприємства повинні формувати стратегії, що забезпечують швидку реалізацію врожаю, вигідні канали збуту й диверсифікацію ринків. Конкурентна стратегія, побудована на маркетингових засадах, дає змогу знаходити баланс між виробництвом і попитом, планувати обсяги продукції відповідно до потреб ринку та ефективно управляти товарними потоками.

По-друге, важливим аспектом маркетингового підходу є орієнтація на споживача і формування цінності продукту. У сучасних умовах аграрні підприємства мають дедалі більше орієнтуватися не лише на виробництво сировини, а й на створення готової, конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю. Це передбачає активне використання маркетингових досліджень для вивчення споживчих уподобань, розвиток брендів, сертифікацію якості продукції (наприклад, екологічно чистих, органічних або регіональних продуктів), а також впровадження сучасних каналів комунікації з ринком – зокрема цифрових [34].

По-третє, маркетинговий підхід в аграрному секторі пов'язаний із необхідністю формування довгострокових партнерських відносин у системі «виробник – посередник – споживач». На відміну від інших галузей, де цикл продажу може бути коротким, аграрні підприємства часто залежать від сталих каналів збуту, постачальників ресурсів і переробних компаній. Тому конкурентна

стратегія має включати елементи стратегічного партнерства, кооперації, участі в аграрних кластерах чи інтегрованих ланцюгах створення вартості [29, с. 75].

По-четверте, маркетингові стратегії аграрних підприємств значною мірою залежать від державного регулювання та світової кон'юнктури. Ринок агропродукції тісно пов'язаний із експортом, субсидіями, митною політикою та міжнародними стандартами. Тому при формуванні конкурентної стратегії важливо враховувати не лише внутрішній, а й зовнішній ринок, адаптувати продукцію до вимог міжнародних стандартів і застосовувати інструменти агромаркетингу для просування на закордонні ринки.

По-п'яте, маркетинговий підхід у сільському господарстві має враховувати соціальну та екологічну складову. Аграрний бізнес значною мірою впливає на стан навколишнього середовища та розвиток сільських територій. Тому сучасні конкурентні стратегії дедалі частіше базуються на принципах сталого розвитку, «зеленого» маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства, які демонструють екологічну свідомість, отримують додаткові переваги у вигляді позитивного іміджу, лояльності споживачів і доступу до нових ринкових ніш.

По-шосте, інформаційні технології стають невід'ємною частиною маркетингових стратегій аграрних підприємств. Використання цифрового маркетингу, онлайн-продажів, аграрних платформ і систем моніторингу попиту дозволяє підприємствам ефективніше комунікувати зі споживачами, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати логістику. Це підсилює їхню конкурентоспроможність і відкриває нові можливості для виходу на глобальні ринки [14, с. 1015].

Особливості маркетингового підходу до формування конкурентної стратегії аграрних підприємств полягають у його багатовекторності, орієнтації на споживача, тісному зв'язку з ринковими ризиками та природними факторами, інтеграції з державним і міжнародним регулюванням, а також у зростаючому значенні цифрових технологій. Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам не

лише забезпечувати ефективність своєї діяльності, а й формувати стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації та мінливого ринкового середовища.

Маркетинговий підхід до формування конкурентної стратегії є однією з найефективніших концепцій стратегічного управління сучасним підприємством. Його сутність полягає у спрямуванні всіх управлінських рішень на задоволення потреб споживачів, формування стійких конкурентних переваг і досягнення довгострокових цілей розвитку [33, с. 147].

Застосування маркетингового підходу передбачає поєднання аналітичних, стратегічних і комунікаційних інструментів, що дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати асортимент, цінову політику й методи просування продукції відповідно до потреб споживачів. Крім того, маркетинговий підхід формує основу для створення унікальної ринкової пропозиції, побудови позитивного іміджу та розвитку лояльності клієнтів.

Таким чином, маркетинговий підхід не лише визначає логіку побудови конкурентної стратегії, а й виступає практичним інструментом її реалізації. Він забезпечує підприємству можливість ефективно позиціонувати себе на ринку, зміцнювати конкурентоспроможність і досягати стабільного розвитку в умовах зростаючої конкуренції та динамічних ринкових змін.

### **1.3. Теоретичні аспекти вибору конкурентної стратегії**

Вибір конкурентної стратегії є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, адже саме стратегія визначає основу ринкової поведінки, пріоритети використання ресурсів, довгострокові цілі та способи досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції, цифрової трансформації та змін у споживчих уподобаннях значення формування конкурентної стратегії зростає. Для аграрних підприємств України вибір конкурентної стратегії є особливо важливим, оскільки їхня діяльність залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, рівня державної підтримки та кон'юнктури світового ринку продовольства.

У науковій літературі існує кілька теоретичних підходів до визначення конкурентної стратегії. Одним із найвідоміших є підхід М. Портера, який виокремлює три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [47, с. 68]. Ці стратегії мають свою специфіку в аграрному секторі, що відображено в таблиці 1.2.

**Таблиця 1.2**

**Базові конкурентні стратегії за М. Портером та їхня специфіка в аграрному секторі**

Стратегія	Сутність	Особливості реалізації на аграрному підприємстві
Лідерство за витратами	Досягнення найнижчої собівартості	Оптимізація витрат, точне землеробство, енергоощадні технології, ефективна логістика
Диференціація	Створення унікальної цінності продукту	Органічне виробництво, впровадження інновацій, підвищення якості.
Фокусування	Орієнтація на вузький сегмент	Нішеві культури, робота з окремими групами споживачів, спеціалізація

Джерело: розроблено автором за даними [47, с. 68-74; 48, с.120-123].

Паралельно з класичним підходом Портера у сучасній економічній літературі значна увага приділяється ресурсно-орієнтованому підходу (Resource-Based View), відповідно до якого джерелом конкурентної переваги є унікальні ресурси та компетенції підприємства. Концепція VRIN підкреслює, що лише ті ресурси, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними, можуть стати основою довгострокової конкурентної переваги. Типові ресурси аграрного підприємства, що можуть формувати його конкурентні переваги, наведено в таблиці 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Основні стратегічні ресурси аграрного підприємства у контексті RBV**

Категорія ресурсу	Приклад	Конкурентна цінність
Матеріальні	Техніка, земля, сховища	Підвищення продуктивності, зниження витрат
Інтелектуальні	Технології, ноу-хау, інновації	Створення унікальної продукції
Людські	Кваліфіковані агрономи, менеджери	Ефективне управління та впровадження інновацій
Репутаційні	Бренд, надійність, якість	Довіра споживачів та партнерів
Фінансові	Інвестиції, кредитні можливості	Розширення виробництва та модернізація

Джерело: розроблено автором за даними [33, с. 116-130].

Важливим елементом стратегічного вибору є аналіз зовнішнього конкурентного середовища. Найпоширенішим інструментом є модель «п'яти сил» Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкуренції, силу постачальників та покупців, загрозу появи нових конкурентів та товарів-замінників. В аграрному секторі особливий вплив має залежність від постачальників насіння, добрив і техніки, а також коливання світової кон'юнктури агропродукції. Узагальнена оцінка впливу окремих сил конкуренції відображена в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

### **Основні елементи конкурентного середовища аграрного підприємства**

Елемент середовища	Характеристика впливу
Конкуренція в галузі	Висока через велику кількість виробників та обмеженість ринків збуту
Постачальники	Висока залежність від цін на ресурси
Покупці	Сильний вплив великих переробників та трейдерів
Нові конкуренти	Вхід обмежений капіталомісткістю галузі
Товари-замінники	Середній вплив (імпорт, альтернативні культури)

Джерело: розроблено автором за даними [54 с. 70-78].

Процес вибору конкурентної стратегії також передбачає врахування позиціонування підприємства на ринку. В аграрному бізнесі позиціонування може базуватися на екологічності та безпечності продукції, територіальному походженні, органічності, якості та сертифікації, а також на ефективності логістики й надійності поставок. В умовах сучасних тенденцій ринку агропродукції все більшого значення набуває позиціонування, пов'язане зі сталістю виробництва, цифровими технологіями та підвищеним рівнем прозорості для споживачів.

Суттєвим чинником стратегічного вибору є стадія життєвого циклу продукту або ринку. На етапі впровадження продукції ефективними є стратегії інновацій та залучення споживачів-піонерів, у період зростання – стратегії ринкової експансії, на етапі зрілості – оптимізація витрат, а на етапі спаду – диверсифікація та пошук нових ринкових ніш [3].

Для вибору оптимальної конкурентної стратегії підприємство має враховувати такі критерії, як відповідність наявним ресурсам і компетенціям, реалістичність та економічна доцільність, довгострокова стійкість конкурентних переваг, узгодженість з місією та цілями підприємства, а також здатність стратегії

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Загалом ефективний вибір конкурентної стратегії в аграрному секторі України залежить від уміння підприємства адаптувати класичні стратегічні моделі до особливостей вітчизняного ринку, природних умов та технологічних можливостей. Це дозволяє забезпечити не лише стійкий розвиток, а й формування конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках агропродукції [10, с. 38].

Додатковим важливим аспектом вибору конкурентної стратегії є оцінка стратегічних ризиків, які можуть впливати на результативність реалізації обраного напрямку розвитку. Для аграрних підприємств характерні специфічні ризики, серед яких виділяють: природно-кліматичні (зміни погоди, посухи, повені), ринкові (цінові коливання на зернові та олійні культури, зміни попиту на органічну продукцію), технологічні (застарілість техніки, брак інновацій), фінансові (нестача обігових коштів, коливання валютного курсу), логістичні (дефіцит транспортних потужностей), а також політичні та регуляторні (зміни аграрної політики, експортні обмеження). Врахування таких ризиків є ключовою передумовою правильного стратегічного вибору, оскільки кожна конкурентна стратегія має різну чутливість до зовнішніх і внутрішніх загроз [1].

Для систематизації можливого впливу ризиків на вибір конкурентної стратегії аграрного підприємства доцільно використовувати матрицю «стратегія – ризик», що представлена в таблиці 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Взаємозв'язок конкурентних стратегій та характерних для них ризиків**

Конкурентна стратегія	Основні ризики	Ймовірні наслідки	Механізми зниження ризиків
Лідерство за витратами	Технологічні, інвестиційні, ринкові	Неможливість досягнення запланованої собівартості, зниження прибутковості	Інвестиції в інновації, оптимізація операцій, масштабування
Диференціація	Ринкові, репутаційні, витратні	Висока собівартість при низькому попиті, невизначеність щодо сприйняття споживачами	Маркетингові дослідження, сертифікація, брендинг
Фокусування	Нішеві ринкові ризики, залежність від сегмента	Втрата ринку через звуження сегмента або зміну трендів	Диверсифікація в межах ніші, розвиток партнерств

Джерело: розроблено автором за даними [2, с. 223-227].

Таким чином, ефективність конкурентної стратегії залежить не лише від її відповідності ринковим умовам чи внутрішнім ресурсам підприємства, а й від здатності організації управляти ризиками та формувати адаптивну систему реагування на зміни. Гнучкість стратегічного управління стає критичною для аграрних підприємств, оскільки аграрний сектор є одним з найбільш нестабільних та залежних від факторів зовнішнього середовища.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що вибір конкурентної стратегії підприємством є багатофакторним процесом, який охоплює оцінку внутрішніх ресурсів і компетенцій, дослідження ринкового середовища, аналіз життєвого циклу продукції, визначення ризиків, оцінку інноваційного потенціалу та можливостей інтеграції. Усі ці елементи повинні бути логічно узгоджені між собою для забезпечення ефективності стратегічного управління. Раціонально сформована конкурентна стратегія дає змогу аграрному підприємству адаптуватися до змін кон'юнктури, ефективно використовувати свої ресурси та формувати унікальну цінність для споживача, що є ключовим чинником успіху на сучасному ринку агропродукції.

## **Висновки до розділу 1**

Проведене дослідження теоретико-методичних основ формування конкурентних стратегій підприємства дозволило всебічно з'ясувати сутність маркетингових конкурентних стратегій, їхні види та ключові характеристики. Встановлено, що маркетингові конкурентні стратегії є системою цілеспрямованих дій підприємства, спрямованих на зміцнення його ринкових позицій, підвищення ефективності реалізації продукції та формування стійких конкурентних переваг.

Розглянуто різні підходи до класифікації стратегій конкуренції, зокрема за критеріями орієнтації на ринок, типами конкурентних переваг та масштабом дії. З'ясовано, що вибір конкретної стратегії залежить від внутрішніх ресурсів підприємства, структури ринку та поведінки основних конкурентів. Такий підхід забезпечує комплексне врахування як маркетингових, так і організаційних аспектів

діяльності підприємства, що значно підвищує ймовірність успішного досягнення стратегічних цілей.

Проаналізовано процес оцінювання ефективності маркетингових конкурентних стратегій, який включає визначення ключових показників результативності, моніторинг ринкових змін та оцінку впливу стратегічних заходів на конкурентні позиції підприємства. Встановлено, що систематична оцінка ефективності стратегій дозволяє оперативно коригувати дії підприємства, знижувати ризики та забезпечувати гнучкість управлінських рішень у динамічних ринкових умовах.

Систематизація теоретичних положень і методичних підходів до формування та оцінювання конкурентних стратегій підприємства дала змогу на практичному рівні окреслити алгоритм їх впровадження, що враховує специфіку ринку, поведінку споживачів та конкурентів, а також ресурси підприємства. На основі проведеного аналізу визначено, що маркетингове обґрунтування стратегій є ключовим елементом у забезпеченні стійкого розвитку підприємства та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

В цілому, розділ довів, що ефективне формування та реалізація маркетингових конкурентних стратегій базується на глибокому теоретичному розумінні їх сутності, системному підході до оцінки результативності та практичній орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ефективність маркетингових конкурентних стратегій значною мірою залежить від специфіки підприємства, умов його функціонування та ресурсного потенціалу. Тому перед безпосереднім аналізом підходів до формування та реалізації стратегій доцільно розглянути організаційно-економічні особливості підприємства, що є об'єктом дослідження.

Організаційно-економічна характеристика дозволяє комплексно оцінити структуру підприємства, його основні види діяльності, ринкове положення, фінансові результати та наявні можливості для стратегічного розвитку. Такий аналіз є необхідним етапом для подальшого виявлення сильних і слабких сторін підприємства, визначення факторів конкурентоспроможності, а також для обґрунтування вибору оптимальної маркетингової стратегії.

Приватне сільськогосподарське підприємство є сучасним аграрним суб'єктом господарювання, що функціонує у Полтавській області та спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Підприємство було офіційно зареєстроване 24 січня 2003 року та має статус юридичної особи. Статутний капітал підприємства становить 10000 грн, що відповідає характеру невеликого приватного агровиробничого господарства, орієнтованого на ефективне використання земельних ресурсів та оптимізацію виробничих процесів. Керівник здійснює загальне стратегічне управління діяльністю підприємства та відповідає за організацію виробничих, фінансових і маркетингових процесів.

Підприємство здійснює свою господарську діяльність у повній відповідності до положень власного Статуту, а також згідно з нормами чинного законодавства України, що регулює функціонування суб'єктів підприємництва. Статус юридичної особи надає підприємству широкий комплекс прав та можливостей, необхідних для ведення самостійної фінансово-господарської діяльності. Зокрема, підприємство

має право володіти та розпоряджатися майном, формувати і використовувати власний баланс, відкривати розрахункові, валютні та інші рахунки в банківських установах для забезпечення ефективного фінансового обслуговування.

Наявність статутних атрибутів юридичної особи, таких як кругла печатка із зазначеним найменуванням підприємства, штампи та фірмові бланки, забезпечує належну організацію документообігу та підтвердження юридичної чинності укладених договорів і проведених операцій. Використання цих засобів ідентифікації у внутрішній та зовнішній діяльності сприяє підвищенню рівня правової захищеності підприємства, створює передумови для встановлення офіційних партнерських відносин та забезпечує прозорість комерційних операцій.

Підприємство розташоване в Михайлівській територіальній громаді Полтавського району Полтавської області. Географічне розташування та природно-кліматичні умови території значною мірою сприяють розвитку рослинництва, що визначає вибір основних напрямів діяльності підприємства. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових і бобових культур та насіння олійних культур (КВЕД 01.11). До додаткових напрямів належать вирощування овочевих, баштанних, коренеплідних і бульбоплідних культур (КВЕД 01.13), виробництво інших однорічних і дворічних культур (КВЕД 01.19), а також допоміжна діяльність у рослинництві (КВЕД 01.61). Така диверсифікація підвищує стійкість підприємства до коливань ринкової кон'юнктури та погодних умов, сприяючи більш раціональному використанню земельних угідь.

Природно-ресурсний потенціал є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Для території Машівського району, де розташоване підприємство, характерні високородючі чорноземні ґрунти, які вважаються одними з найкращих у світі для ведення аграрного виробництва. Чорноземи відзначаються високим вмістом гумусу, доброю структурою та здатністю утримувати вологу, що забезпечує сприятливі умови для вирощування більшості сільськогосподарських культур. Розташування підприємства у межах степової природної зони також формує природні переваги для інтенсивного землеробства.

Важливим чинником виробничої діяльності Підприємства є кліматичні умови регіону. Місце розташування належить до зони помірно-континентального клімату, який характеризується відносно холодною зимою та теплим літом. Характерним є помірно вологий континентальний клімат із теплим літом. Середня температура найхолоднішого місяця становить близько  $-3\text{ }^{\circ}\text{C}$ , а середня температура літніх місяців досягає  $+21\dots+22\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Середньорічна температура повітря коливається близько  $+10\text{ }^{\circ}\text{C}$ , що є оптимальним показником для вирощування зернових та олійних культур. Річна кількість опадів становить приблизно 520–530 мм, причому їх найбільша частина випадає у літній період, що позитивно впливає на формування врожаю. Разом з тим, погодно-кліматичні умови включають і певні ризики, серед яких можливі сезони з недостатньою кількістю опадів, а також ймовірність туманів, злив, гроз та ожеледиці.

У регіоні простежується тенденція до поступового підвищення середньорічної температури, що відповідає загальним кліматичним змінам у країні. Це може впливати на агротехнологічні процеси підприємства, зокрема строки посіву, періоди вегетації та потребу у водних ресурсах. Тому, підприємство має адаптувати технологічні підходи з урахуванням кліматичних тенденцій, що формує нові вимоги до його маркетингових і виробничих стратегій.

Організаційна структура підприємства являє собою впорядковану сукупність виробничих і функціональних підрозділів, діяльність яких здійснюється на основі раціонального розподілу праці та визначених управлінських повноважень. Така структура забезпечує узгодженість роботи всіх ланок, оскільки кожен підрозділ виконує специфічні завдання, що сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства. Функціонування цих підрозділів базується на їхній технічній, виробничій та економічній взаємозалежності, яка формує цілісну систему господарської діяльності.

До основних виробничих підрозділів підприємства належать рільнича бригада, відповідальна за вирощування сільськогосподарських культур, та тракторна бригада, яка забезпечує виконання комплексу механізованих робіт на всіх етапах виробництва. Робота цих підрозділів є визначальною для

результативності діяльності підприємства, оскільки від них залежить обсяг та якість отриманої продукції.

Допоміжну та обслуговуючу функцію на підприємстві виконують автопарк, ремонтна майстерня та складське господарство. Автопарк відповідає за транспортне забезпечення виробничих процесів, включаючи перевезення матеріалів і готової продукції. Ремонтна майстерня здійснює технічне обслуговування і ремонт техніки, що дозволяє підтримувати її працездатність та зменшувати простой у періоди інтенсивних робіт. Складське господарство забезпечує приймання, зберігання та облік матеріальних ресурсів, необхідних для безперебійного функціонування підприємства.

Трудові ресурси підприємства у 2025 році представлені колективом із 26 працівників. Така чисельність є типовою для сільськогосподарських підприємств подібного масштабу та забезпечує достатній рівень організації виробничого процесу. Наявна структура персоналу дає змогу підтримувати оптимальне співвідношення між виробничими, технічними та допоміжними функціями. Ефективне управління людськими ресурсами є важливим аспектом діяльності підприємства, адже від професійного рівня працівників значною мірою залежить продуктивність, якість виконання технологічних операцій і конкурентоспроможність виробленої продукції.

На нашу думку, організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про те, що підприємство має сприятливі природні, ресурсні та виробничі передумови для успішної діяльності на аграрному ринку. Поєднання вигідного географічного розташування, родючих ґрунтів, відповідного клімату, раціонально сформованих напрямів діяльності та належної організації виробничих процесів створює основу для розробки ефективних маркетингових конкурентних стратегій, що будуть розглянуті у наступних підрозділах.

Важливою передумовою ефективної діяльності будь-якого підприємства є наявність достатнього трудового потенціалу та його раціональне використання. Саме трудові ресурси визначають здатність підприємства забезпечувати стабільність виробничих процесів, упроваджувати сучасні технології та досягати

поставлених економічних цілей. Трудовий ресурсний потенціал охоплює як кількісні, так і якісні характеристики персоналу, включаючи професійний рівень працівників, їхню продуктивність, досвід, кваліфікацію та можливість до подальшого розвитку.

Для оцінки кадрового забезпечення та визначення тенденцій у використанні трудових ресурсів на підприємстві було проаналізовано динаміку середньооблікової чисельності працівників за 2022–2024 рр. В умовах аграрного виробництва, де трудові ресурси безпосередньо впливають на ритмічність технологічних операцій і кінцеву результативність діяльності, такі показники є важливим індикатором загального стану підприємства. Особливу увагу приділено чисельності працівників у рослинництві, оскільки саме цей напрям є базовим для підприємства та визначає специфіку формування його виробничої та маркетингової стратегії. У таблиці 2.1 наведено дані, що дають змогу простежити зміни в кадровому складі та оцінити рівень забезпеченості підприємства робочою силою протягом аналізованого періоду.

*Таблиця 2.1*

**Середньооблікова чисельність працівників підприємства  
у 2022-2024 рр., осіб**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність працівників сільськогосподарського виробництва	28	27	25	-3	-10,7
у т. ч. в рослинництві	28	27	25	-3	-10,7

Аналіз наведених у таблиці 2.1 даних демонструє поступове зменшення середньооблікової чисельності працівників підприємства протягом 2022–2024 рр. Кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві скоротилася з 28 осіб у 2022 році до 25 осіб у 2024 році, що означає зниження на 3 працівники, або 10,7 %. Аналогічна тенденція характерна і для рослинництва, оскільки персонал підприємства здебільшого задіяний саме у цьому виді діяльності.

Таке зменшення кадрового складу може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів, упровадженням сучаснішої техніки, сезонним характером робіт або загальною кадровою ситуацією в аграрному секторі. З позиції маркетингу подібні зміни можуть впливати на здатність підприємства забезпечувати необхідні обсяги виробництва, оперативність виконання технологічних операцій та стабільність формування товарної пропозиції.

Водночас скорочення чисельності працівників при можливому збереженні виробничих показників може свідчити про підвищення ефективності праці чи раціональніший розподіл функцій між персоналом. Це здатне позитивно позначитися на конкурентоспроможності підприємства завдяки зменшенню витрат і підвищенню результативності виробничих процесів.

Аналіз земельних ресурсів є важливим аспектом управлінської та маркетингової діяльності агропідприємства, оскільки ефективне використання угідь прямо впливає на продуктивність, фінансові результати та конкурентні переваги на ринку органічної продукції. Особлива увага приділяється абсолютним і відносним відхиленням площ, що дає змогу визначити не лише кількісні зміни, але й оцінити їхню значущість у відсотках від базового року.

Таблиця 2.2 відображає характеристику сільськогосподарських угідь підприємства у період з 2022 по 2024 рік.

Таблиця 2.2

**Характеристика сільськогосподарських угідь підприємства  
у 2022-2024 рр.**

Вид земельних угідь	Роки			Відхилення (+,-)	
				2022 р. від 2024 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне (%)
Усього сільськогосподарських угідь, га	1 700,91	1 720,51	1 736,01	35,10	102,06
у т. ч. рілля	1 700,91	1 720,51	1 736,01	35,10	102,06
Частка рілля у загальній структурі, %	100	100	100	x	x

Дослідження тенденцій зміни угідь в таблиці 2.2 показує, що загальна площа сільськогосподарських угідь Підприємства протягом 2022–2024 років залишалася практично стабільною. У 2022 році площа угідь становила 1 700,91 га, у 2024 році зафіксовано невелике зростання до 1 736,01 га, що відповідає абсолютному приросту 36,01 га та відносному збільшенню на 2,06%. Така позитивна динаміка свідчить про ефективну організацію земельних ресурсів підприємства та можливість збільшення обсягів виробництва без необхідності значного розширення земельного фонду. Встановлено, що протягом трьох років відсутні значні коливання площ, що забезпечує стабільність виробничого процесу та сприяє плануванню довгострокових маркетингових заходів. У перспективі рекомендується підтримувати поточний рівень угідь і розглядати заходи щодо оптимізації їх використання для підвищення рентабельності виробництва та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є оцінка динаміки виробничої діяльності, зокрема структури та обсягів вирощування основних сільськогосподарських культур. Таблиця 2.3 та відповідна діаграма відображають зміни у валовому виробництві продукції рослинництва за 2022–2024 рр., що дозволяє простежити, як підприємство реагувало на ринкові умови, природно-кліматичні фактори та внутрішні управлінські рішення.

У 2022 році виробнича структура підприємства була диверсифікованою: найбільшу частку займали соняшник (29,8 %), кукурудза на зерно (25,1 %) та пшениця (21,0 %). Однак у 2023 році підприємство суттєво скоротило спектр культур, зосередивши ресурси переважно на соняшнику та сої, які в сумі забезпечили понад 82 % валового збору. Така трансформація структури свідчить про адаптацію до ринкової кон'юнктури, адже олійні культури характеризувалися високим попитом та рентабельністю у післякризовий період.

У 2024 році структура виробництва знову зазнала змін: підприємство відновило вирощування пшениці, ввело просо та зменшило площі під соняшником і соєю. Помітне зростання частки пшениці до 34 % може свідчити про стратегічний

намір зміцнити позиції на ринку зернових культур. Одночасно повна відмова від вирощування кукурудзи на зерно протягом 2023–2024 рр. відображає переорієнтацію виробничої політики відповідно до економічних умов та логістичних можливостей.

Таблиця 2.3.

**Обсяги виробництва продукції рослинництва підприємства  
за 2022–2024 рр.**

Культура	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
	ц	%	ц	%	ц	%	
Пшениця	15311,0	21,0	8119,0	17,5	13900,0	34,0	-1411,0
Ячмінь	9936,0	13,6	0,0	0,0	1513,0	3,7	-8423,0
Кукурудза на зерно	18344,0	25,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-18344,0
Соняшник	21720,0	29,8	24095,0	51,8	18144,0	44,4	-3576,0
Соя	7631,0	10,5	14312,0	30,8	6823,0	16,7	-808,0
Просо	0,0	0,0	0,0	0,0	491,0	1,2	491,0
Всього	72942,0	100,0	46526,0	100,0	40871,0	100,0	-32071,0

Дослідження динаміки виробництва основних культур у підприємства за 2022–2024 рр. показав істотні структурні зміни, спричинені ринковими та внутрішніми факторами. Загальний валовий збір зменшився на 32,1 тис. ц, що відображає вплив економічних та кліматичних умов, проте підприємство продемонструвало гнучкість, перерозподіляючи ресурси між культурами з різною рентабельністю.

Найбільше скоротилися обсяги вирощування кукурудзи та ячменю, що може бути пов'язано зі зниженням попиту та високими логістичними витратами. Натомість відновлення виробництва пшениці та поява проса у 2024 р. свідчать про пошук нових можливостей та зміцнення позицій на ринку зернових.

Для наочнішого відображення змін у структурі валового виробництва підприємства за 2022–2024 рр. на основі даних таблиці 2.3 побудовано відповідну діаграму (Рис.2.1), що дозволяє візуально простежити динаміку та пропорції у

виробничому портфелі підприємства.

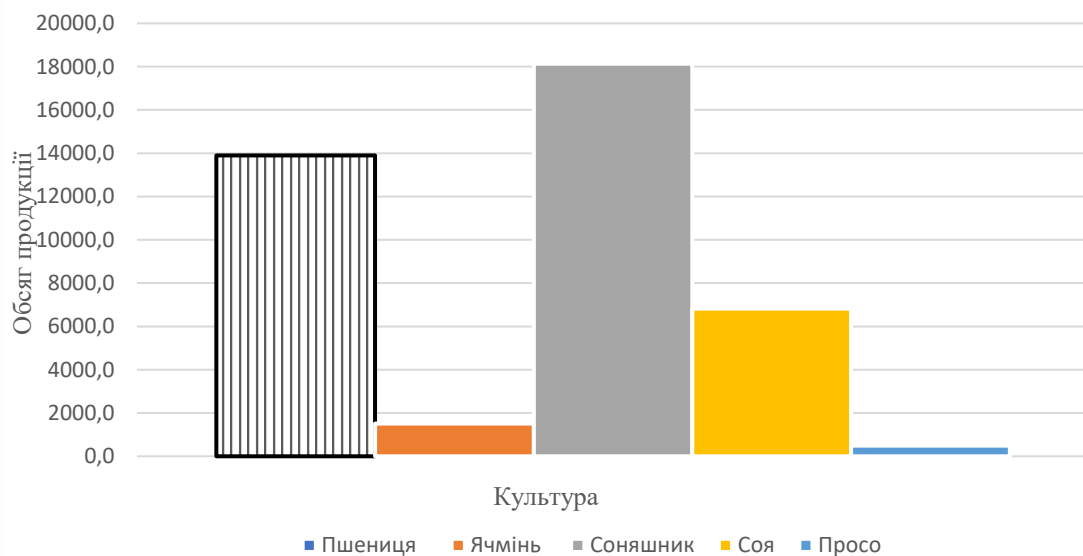


Рис. 2.1 Порівняння обсягів виробництва сільськогосподарських культур у підприємстві, 2024 р.

Отримані результати дозволяють оцінити адаптивність підприємства та формують основу для подальшого обґрунтування маркетингових конкурентних стратегій, орієнтованих на оптимізацію виробничого портфеля та вибір найприбутковіших культур.

Для визначення напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства було проведено комплексний аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки. Особливу увагу приділено оцінці стану та структури основних засобів, адже саме їхній технічний рівень, ступінь зносу та питома вага в загальній структурі активів суттєво впливають на ефективність виробничої діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз динаміки основних показників дозволяє не лише виявити слабкі місця в управлінні основними засобами, а й сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо технічної модернізації, підвищення ефективності використання активів та зменшення зношеності обладнання. Отримані дані слугують основою для формування практичних рішень у межах загальної стратегії розвитку підприємства. Узагальнені результати аналізу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників стану та структури основних засобів підприємства за 2022–2024 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2024р. до 2022р. (+,-)	Темп зростання 2024р. до 2022р., %
	2022	2023	2024		
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	141674,2	132914,2	131675,9	-9998,30	92,94
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,411822	0,482694	0,527323	0,12	128,05
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,588178	0,517306	0,472677	-0,12	80,36
Частка основних засобів в активах	0,313891	0,296942	0,292213	-0,02	93,09
Коефіцієнт мобільності активів	2,185659	2,367619	2,069433	-0,12	94,68

Аналіз показав, що рівень зносу основних засобів зріс до 52,73 %, а коефіцієнт придатності знизився до 0,47. Це свідчить про погіршення технічного забезпечення підприємства. Відсутність оновлення та вибуття основних засобів протягом трьох років підтверджує практичну відсутність інвестицій у виробничі потужності. Така ситуація обмежує можливості вдосконалення конкурентної стратегії, оскільки сучасний аграрний ринок вимагає впровадження технологій точного землеробства, оновлення техніки та підвищення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності підприємства за 2022–2024 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2024р. до 2022р. (+,-)	Темп зростання 2024р. до 2022р., %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт покриття	7,840	60,299	95,203	87,36	1214,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,601	23,664	35,413	32,81	1361,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,014	2,529	2,501	2,49	17801,79

Показники ліквідності зросли у кілька разів, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства. Однак такі надвисокі значення можуть бути ознакою неефективної структури активів, надмірної концентрації ресурсів в

оборотних активах та недостатнього рівня їх інвестування у виробниче оновлення. В умовах конкурентного ринку це вказує на необхідність оптимізації управління оборотними активами та спрямування частини ресурсів у стратегічні інвестиції.

Таблиця 2.6

### Показники рентабельності підприємства за 2022–2024 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2024р. до 2022р. (+,-)	Темп зростання 2024р. до 2022р., %
	2022	2023	2024		
Рентабельність капіталу	0,047	0,015	0,023	-0,02	48,44
Рентабельність власного капіталу	0,051	0,016	0,023	-0,03	45,40
Рентабельність продажу	0,175	0,030	0,044	-0,13	25,14
Рентабельність господарської діяльності	0,145	0,028	0,045	-0,10	31,00

Показники рентабельності мають тенденцію до зниження, що свідчить про неефективність існуючої конкурентної стратегії в частині формування прибутковості. Зменшення рентабельності продажу та господарської діяльності означає, що підприємство недостатньо ефективно реалізує свою продукцію та не отримує достатньої фінансової віддачі від використання ресурсів.

Аналіз показників ділової активності (Табл. 2.7) та фінансової результативності засвідчив необхідність підвищення рівня гнучкості та адаптивності маркетингової діяльності, що створює передумови для оптимізації структури й змісту конкурентної стратегії. У цьому контексті удосконалення окремих елементів маркетингової стратегії стає ключовою умовою забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

Зокрема, актуальними є заходи з посилення ринкового позиціонування, підвищення впізнаваності бренду та розширення цифрової присутності. Враховуючи зростаючу конкуренцію та динамічність зовнішнього середовища, підприємству слід адаптувати свої маркетингові інструменти до нових умов ринку, зосереджуючи увагу на інноваційності, ефективності комунікацій та орієнтації на цільового споживача.

**Динаміка показників ділової активності  
підприємства за 2022–2024 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2024р. до 2022р. (+,-)	Темп зростання 2024р. до 2022р., %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт оборотності активів	0,270	0,508	0,521	0,25	192,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,926	2,152	2,173	1,25	234,75
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	19,375	66,285	243,668	224,29	1257,66
Строк погашення дебіторської заборгованості	388,828	167,319	165,634	-223,19	42,60
Строк погашення кредиторської заборгованості	18,581	5,431	1,477	-17,10	7,95
Коефіцієнт оборотності запасів	0,715	1,146	1,225	0,51	171,33
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,291	0,535	0,526	0,23	180,59

У період 2022–2024 рр. підприємство демонструє позитивну динаміку показників активності. Спостерігається суттєве зростання коефіцієнтів оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Нами було проаналізовано динаміку основних показників виробничих фондів підприємства за 2022–2024 рр. Дослідження включає такі ключові індикатори, як вартість основних виробничих фондів, фондівіддача, фондоємність та фондоозброєність, що відображають техніко-економічний стан підприємства, рівень забезпеченості працівників засобами праці та ефективність їх використання. Порівняння значень за три роки дозволяє виявити тенденції зміни ресурсного потенціалу підприємства та оцінити, наскільки чинні управлінські та виробничі рішення сприяли раціональному використанню фондів. Наведена таблиця 2.8 узагальнює ці показники та демонструє їх абсолютні відхилення і темпи зростання за період 2022–2024 рр.

**Динаміка показників виробничих фондів  
підприємства за 2022–2024 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2024р. до 2022р. (+,-)	Темп зростання 2024р. до 2022р., %
	2022	2023	2024		
Вартість основних виробничих фондів	47058,2	41969,05	38972,6	-8085,60	82,82
Фондовіддача	0,862109	1,661763	1,769069	0,91	205,20
Фондоємність	1,159946	0,601771	0,565269	-0,59	48,73
Фондоозброєність	1680,65	1554,409	1558,904	-121,75	92,76

Загалом, результати аналізу свідчать про те, що попри зниження загальної вартості виробничих фондів, ефективність їх використання зросла. Це може бути наслідком оптимізації структури основних засобів, модернізації окремих елементів або підвищення продуктивності праці. Отримані результати є важливою базою для обґрунтування заходів щодо подальшого удосконалення виробничо-технічного потенціалу підприємства.

У процесі формування конкурентних маркетингових стратегій особливого значення набуває комплексний аналіз економічних показників підприємства, оскільки саме вони відображають реальні можливості господарюючого суб'єкта щодо фінансування маркетингових заходів, нарощування ринкової частки та зміцнення позицій у конкурентному середовищі. З цією метою досліджено динаміку ключових економічних показників підприємства за 2022–2024 рр. Таблиця 2.9 включає такі важливі індикатори, як дохід, собівартість, чисельність персоналу, чистий прибуток, продуктивність праці, рівень прибутку на одного працівника та рентабельність діяльності. Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансову стійкість, ефективність виробництва й використання трудових ресурсів, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства, які необхідно враховувати під час розробки конкурентних маркетингових стратегій. Саме системне вивчення динаміки таких параметрів дає змогу приймати обґрунтовані

управлінські рішення щодо позиціонування на ринку, формування цінової політики та вибору пріоритетних напрямів розвитку. Комплексне дослідження наведених економічних показників є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих конкурентних маркетингових стратегій підприємства. Воно дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити можливості для підвищення його ринкової активності, адаптації до конкурентного середовища та зміцнення стратегічних позицій на аграрному ринку України. Чистий прибуток та рентабельність виступають індикаторами економічної ефективності, від яких залежить можливість реалізації маркетингових програм, просування продукції та укріплення бренду.

Таблиця 2.9

**Динаміка основних економічних показників підприємства  
за 2022–2024 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2024р. до 2022р. (+,-)	Темп зростання 2024р. до 2022р., %
	2022	2023	2024		
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40569,3	69742,6	68945,2	28375,90	169,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28395,5	58065,9	55885,2	27489,70	196,81
Чисельність працівників	28	27	25	-3,00	89,29
Чистий прибуток (збиток)	7108,8	2089	3037,3	-4071,50	42,73
Вироблено продукції (товарів, робіт, посліг) в розрахнку на 1 працівника	1448,9	2583,06	2757,81	1308,90	190,34
Отримано чистого прибутку ( збитку) в розрахунку на 1 працівника	253,886	77,3704	121,492	-132,39	47,85
Рентабельність діяльності, %	25,035	3,59764	5,43489	-19,60	21,71

Дослідження динаміки основних економічних показників підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про неоднозначні тенденції, які мають критичне значення для формування конкурентних маркетингових стратегій. З одного боку, підприємство демонструє значне зростання доходу – на 169,94 %, що відкриває можливості для активнішого впровадження маркетингових інструментів і розширення збутових каналів. Одночасно суттєво збільшилася собівартість продукції – на 196,81 %, що знижує маржинальність та потребує оптимізації витрат у рамках стратегічного планування.

Разом із тим позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці в розрахунку на одного працівника майже вдвічі. Це може стати основою для посилення конкурентних переваг підприємства, зокрема через покращення операційної ефективності та оптимізацію організаційної структури.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства було проведено порівняльний аналіз ключових економічних показників підприємства та його конкурентів – 1 та 2. Зведені дані наведено у таблиці 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Фінансово-економічна характеристика підприємства та конкурентних підприємств**

Показники	ПІДПРИЄМСТВО	КОНКУРЕНТ 1	КОНКУРЕНТ 2
Дохід (грн)	70 443 100	19 180 700	520 126 000
Чистий прибуток (грн)	3 037 300	3 042 900	144 530 000
Активи (грн)	131 675 900	11 034 200	1 038 073 000
Зобов'язання (грн)	932 500	6 247 900	34 920 000
Кількість працівників (осіб)	25	3	270

Результати аналізу свідчать, що наше підприємство займає проміжне положення між малим аграрним підприємством (КОНКУРЕНТ 1) та великою компанією (КОНКУРЕНТ 2). Зокрема, за показником доходу підприємство значно

перевищує малого конкурента (різниця більш ніж утричі), проте істотно поступається великому агрохолдингу, досягнення якого набагато масштабніші.

Чистий прибуток підприємства становить 3,04 млн грн, що співставно з результатами Конкурента 1, однак у десятки разів менше, ніж прибуток Конкурент 2. Це свідчить про нижчу рентабельність у порівнянні з великим підприємством, а також про обмежені можливості інвестицій у розвиток без залучення додаткових ресурсів.

За величиною активів підприємство істотно переважає невеликого конкурента, що демонструє достатній виробничий потенціал, проте знову ж таки значно відстає від ТОП-учасника ринку. Низький рівень зобов'язань підприємства (менше 1 млн грн) є позитивною характеристикою фінансової стійкості, що забезпечує незалежність від кредиторів та підвищує стабільність функціонування.

Щодо трудових ресурсів, підприємство має 25 працівників – більше, ніж у Конкурента 1, але значно менше, ніж у великої компанії-конкурента 2. Це може свідчити про обмеженість кадрового потенціалу, що впливає на швидкість реалізації маркетингових та виробничих стратегій.

Загалом, порівняльний аналіз демонструє, що підприємство функціонує на рівні середнього підприємства з потенціалом для зростання. Проте для утримання позицій та підвищення конкурентоспроможності необхідне впровадження ефективних маркетингових заходів, спрямованих на оптимізацію ресурсів, підвищення прибутковості та зміцнення бренду на ринку.

## **2.2. Оцінювання ефективності процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві**

У сучасних умовах економічної нестабільності, динамічної зміни ринкового середовища та високого рівня конкуренції особливого значення для підприємств аграрного сектору набуває здатність формувати й реалізовувати результативні конкурентні стратегії. Для підприємства, яке функціонує на ринку сільськогосподарської продукції, питання стратегічного маркетингового

управління є ключовим, оскільки ефективність обраної конкурентної стратегії безпосередньо впливає на рівень прибутковості, стабільність виробничих процесів та можливість зміцнення ринкових позицій.

Оцінювання ефективності процесу розробки та реалізації маркетингових конкурентних стратегій дозволяє визначити рівень відповідності стратегічних рішень поточним і перспективним умовам ринку, а також виявити сильні та слабкі сторони управлінських підходів. Комплексний аналіз дає змогу оцінити, наскільки обрані інструменти маркетингу сприяють досягненню цільових орієнтирів підприємства, зокрема підвищенню конкурентоспроможності продукції, розширенню ринків збуту та оптимізації взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Подальше дослідження процесу формування та реалізації конкурентних стратегій передбачає аналіз як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх чинників, що впливають на ринкову поведінку аграрного підприємства. Важливо враховувати, що для підприємства характерними є сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, інтенсивна цінова конкуренція та необхідність гнучкого реагування на зміни попиту. Тому процес оцінювання ефективності стратегій має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує кількісні та якісні показники.

Ефективність маркетингової конкурентної стратегії підприємства визначається тим, наскільки обґрунтовано сформовані стратегічні рішення та наскільки результативно вони реалізуються в умовах сучасного ринкового середовища. Для аграрних підприємств, зокрема підприємства Полтавської області, цей процес має особливу важливість, оскільки галузь характеризується сезонністю виробництва, високою ресурсною залежністю, нестабільністю цін на матеріальні ресурси та зростанням конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Саме тому оцінювання ефективності процесу розробки та реалізації конкурентних стратегій є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Формування обґрунтованих маркетингових стратегій у конкурентному середовищі вимагає проаналізувати зміну собівартості продукції підприємства за

окремими культурами. Собівартість є визначальним показником економічної ефективності, адже саме вона впливає на рівень цін, рентабельність та конкурентні позиції підприємства. У таблиці 2.11 подано порівняльні дані щодо собівартості реалізованої продукції за 2022–2024 роки, що дає можливість оцінити тенденції витрат та визначити напрями оптимізації виробництва.

*Таблиця 2.11*

**Динаміка собівартість реалізованої продукції підприємства  
за 2022–2024 рр.**

Продукція	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн			Відхилення (%)
	2022 р.	2023 р.	2024р.	
Пшениця	2952,5	1267,3	19242	651,72
Кукурудза на зерно	6972,98	12597,6	920,4	13,20
Ячмінь	3327,4	-	-	-
Просо	2186,5	-	198	9,06
Соя	4107,3	16946,3	5597,5	136,28
Соняшник	8848,9	26579,8	29195,6	329,93

Дані таблиці демонструють суттєву варіативність собівартості сільськогосподарських культур у підприємстві протягом аналізованого періоду. Найбільш помітне зростання витрат припадає на виробництво соняшнику та пшениці, що може бути пов'язано з підвищенням затрат на ресурси та технологічні процеси. Натомість зниження собівартості кукурудзи у 2024 році порівняно з попереднім роком свідчить про ефективні управлінські рішення або зменшення витрат на її вирощування. Введення до структури проса та стабільний рівень собівартості сої підтверджують прагнення підприємства урізноманітнити виробничий портфель і зменшити ризики. У цілому виявлені тенденції відображають адаптивність підприємства до ринкових умов та створюють основу для подальшого удосконалення його маркетингових конкурентних стратегій.

У таблиці 2.12 наведено ключові витратні показники підприємства за 2022–2024 рр., а також обчислено їх відхилення за аналізований період. Це дозволяє простежити, як підприємство адаптувалося до змін зовнішнього середовища, економічної ситуації та внутрішніх управлінських рішень. Дані

таблиці є базою для подальшої оцінки ефективності маркетингових підходів і розробки стратегій посилення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12

**Динаміка основних витрат підприємства за 2022–2024 рр.**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024р. від 2022р. (+;-)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28,39	58,06	55,85	27,46
Інші операційні витрати	19,25	13,12	11,52	0,60
Інші витрати	1,25	2,38	0	0,00

Аналіз наведених у таблиці показників свідчить про суттєве зростання витрат підприємства у 2024 р. порівняно з 2022 р., зокрема у частині собівартості реалізованої продукції. Це зумовлює необхідність посилення контролю за ресурсами та оптимізації виробничих процесів у межах конкурентної стратегії підприємства. Інші операційні витрати демонструють тенденцію до скорочення, що свідчить про позитивні управлінські рішення та потенціал підвищення ефективності діяльності. Зведення інших витрат до нульового рівня вказує на раціоналізацію витратної політики та формування більш стійкої фінансової моделі. Сукупність цих змін формує важливі передумови для подальшого стратегічного аналізу та визначення оптимальних маркетингових конкурентних стратегій підприємства. Для формування ефективних конкурентних стратегій підприємства важливо оцінити внутрішній стан підприємства, зокрема структуру та динаміку витрат, які безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності.

На рис. 2.2 подано порівняння ключових витратних статей підприємства за 2022–2024 рр., що дозволяє виявити тенденції та визначити чинники, які слід враховувати під час розробки маркетингових конкурентних стратегій.

Як видно з графіка, основну частку витрат підприємства традиційно становить собівартість реалізованої продукції. У 2023 р. відбулося суттєве її зростання порівняно з 2022 р., що може бути пов'язано з підвищенням цін на ресурси, логістичними обмеженнями та загальною економічною нестабільністю. У

2024 р. спостерігається незначне зниження показника, що свідчить про часткову стабілізацію виробничих процесів або оптимізацію витратної частини.

Інші операційні витрати демонструють тенденцію до поступового скорочення протягом трирічного періоду. Така динаміка може свідчити про покращення внутрішнього контролю, оптимізацію адміністративних процесів або впровадження нових підходів до управління ресурсами. Інші витрати, навпаки, коливалися несуттєво та в 2024 р. були зведені до нуля, що може бути результатом цілеспрямованої політики з їх мінімізації.

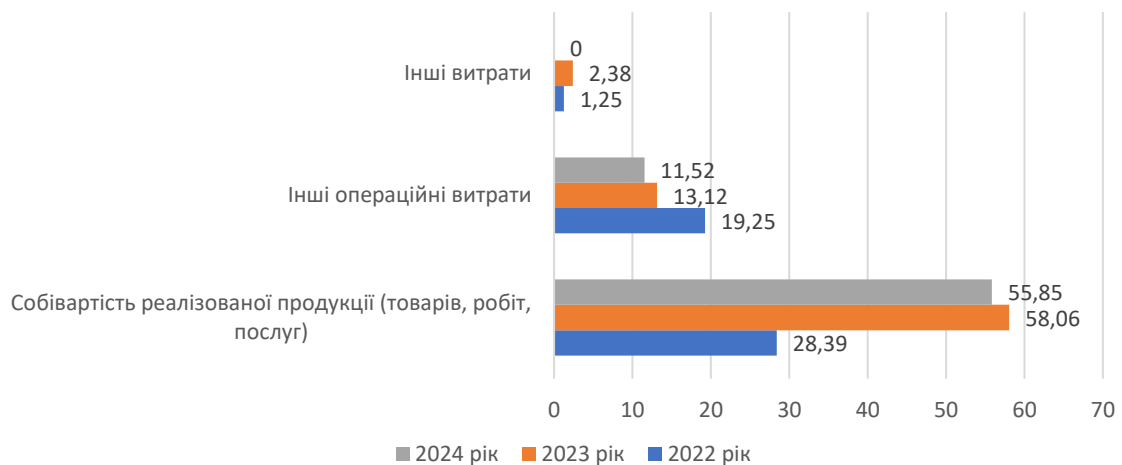


Рис.2.2 Структура основних витрат підприємства за 2022–2024 рр.

З метою здійснення ґрунтовної оцінки ефективності процесу формування та реалізації маркетингових конкурентних стратегій підприємства необхідно детально проаналізувати структуру та динаміку витрат підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити пріоритетні напрями використання фінансових ресурсів, визначити рівень витратомісткості окремих видів діяльності, а також оцінити, наскільки раціонально розподіляються ресурси у контексті реалізації обраної стратегії. Особливу увагу доцільно приділити зміні питомої ваги маркетингових витрат, оскільки саме вони суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Узагальнені результати дослідження подано в таблиці 2.13.

**Структурно-динамічний аналіз витрат підприємства  
за 2022–2024 роки**

Види витрат	2022 р.		2023р.		2024р.		Зміни 2024 р. до 2022 р. (+, -)	
	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	суми,	у %
							тис. грн	
Витрати на оплату праці	4521,6	7,91	4594,5	9,40	5092,1	10,49	570,5	112,62 р. б.
Відрахування на соціальні заходи	966,7	1,69	946,7	0,9	1035,2	2,13	68,5	107,09 р. б.
Матеріальні витрати	31519,8	55,16	28378	49,5	27720,1	57,11	-3799,7	87,95
з них								
насіння та посадковий матеріал	3376,6	5,91	3018,1	6,17	2683,8	5,53	-692,8	79,48
мінеральні добрива	12498,4	21,87	2793,1	5,71	3634,3	7,49	-8864,1	29,08 р. б.
пальне і мастильні матеріали	8567,8	14,99	4575,4	9,36	5577	11,49	-2990,8	65,09 р. б.
вартість решти прямих матеріальних витрат	6507	11,39	5154,6	10,54	7160	14,75	653	110,04
Амортизація	3545	6,20	7668,6	15,68	7148,8	14,73	3603,8	201,66
Інші прямі витрати включаючи орендну плату	216,1	0,38	14730,1	30,12	13756,5	28,34	13540,4	6365,80
Загальновиробничі витрати	1571,5	2,75	2129,8	4,36	×	×	×	×
Виробнича собівартість виробленої продукції	57140,2	100,00	48900,8	100	48534,3	100	-8605,9	84,94
Собівартість реалізованої продукції	28395,5	×	58065,9	×	55154,3	×	26758,8	194,24
Витрати на збут	6957,6	×	1901,2	×	3212,7	×	-3744,9	46,18

У таблиці 2.13 представлено порівняльний аналіз основних видів витрат за 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити тенденції їх зміни, визначити ключові статті витрат, які зазнали найбільшого коливання, та встановити рівень ефективності

використання ресурсів. Отримані дані є важливою основою для подальшої оцінки впливу витратної політики на реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєві зміни у структурі та загальному рівні витрат підприємства протягом 2022–2024 рр. Найбільші коливання спостерігалися в матеріальних витратах, зокрема у витратах на мінеральні добрива та паливно-мастильні матеріали, що є характерним для аграрного виробництва в умовах нестабільних цін на ресурсні ринки. Помітне зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування відображає підвищення навантаження на фонд оплати праці, що може бути пов'язано з кадровими змінами або збільшенням обсягів робіт. Значне збільшення інших прямих витрат вказує на потребу в додатковій перевірці факторів, що спричинили таке зростання.

Попри загальні коливання окремих статей витрат, підприємству вдалося утримати виробничу собівартість на конкурентному рівні, хоча її показник у 2024 р. зменшився порівняно з 2022 р. Водночас суттєве зростання собівартості реалізованої продукції та зміни у витратах на збут можуть свідчити про вплив зовнішніх ринкових факторів або зміну товарної структури продажів. Отже, аналіз структури витрат підтверджує необхідність удосконалення витратної та маркетингової політики, а також підвищення ефективності використання ресурсів у процесі реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Для глибшого розуміння економічного стану підприємства та обґрунтування вибору конкурентних маркетингових стратегій важливо проаналізувати не лише витратну структуру підприємства, але й динаміку його доходів. В таблиці 2.7 представлено зміни основних доходних статей підприємства за 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності, результативність збутової політики та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

Чистий дохід від реалізації продукції є ключовим джерелом формування фінансових результатів підприємства, тому його зростання є важливим індикатором конкурентних можливостей. У 2022 р. цей показник становив 40,56 млн грн, тоді як у 2023–2024 рр. спостерігається його суттєве збільшення – до 69,74 та 68,94 млн грн відповідно. Така динаміка свідчить про покращення ринкової

активності підприємства, розширення збутових каналів або підвищення попиту на продукцію.

Інші операційні доходи та інші доходи у структурі загальних надходжень займають незначну частку. Протягом аналізованого періоду вони коливалися на низькому рівні, що свідчить про високу залежність підприємства від основного виду діяльності та відсутність диверсифікації джерел прибутку. Зокрема, у 2024 р. інші доходи були взагалі відсутні, що вказує на орієнтацію підприємства виключно на виробничо-збутові процеси.

Аналіз доходів у поєднанні з дослідженням витратної частини створює комплексне уявлення про економічний потенціал підприємства та є основою для формування обґрунтованих маркетингових конкурентних стратегій.

*Таблиця 2.14*

**Структура основних доходів підприємства  
у 2022–2024 рр.**

Види доходу	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40,56	69,74	68,94
Інші операційні доходи	0,59	3,09	1,49
Інші доходи	0,63	2,82	0

Динаміка доходів підприємства за 2022–2024 рр. демонструє позитивні тенденції, зокрема значне зростання чистого доходу від реалізації продукції. Це свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства та створює сприятливі передумови для впровадження стратегій розвитку, орієнтованих на розширення частки ринку, підвищення ефективності збуту та покращення конкурентоспроможності.

На нашу думку, аналіз доходів підтверджує, що підприємство має стійкий потенціал для зміцнення конкурентних позицій, однак для підвищення стратегічної стійкості доцільно розширювати спектр джерел доходів та вдосконалювати маркетингову політику.

Задля детальної оцінки результативності реалізації маркетингових конкурентних стратегій підприємства важливим є аналіз динаміки ключових

фінансових показників підприємства. Зміна валових доходів, сукупних витрат та чистого фінансового результату безпосередньо відображає ефективність прийнятих управлінських та маркетингових рішень, вплив зовнішніх ринкових умов і рівень конкурентної адаптивності підприємства. У таблиці 2.15 наведено порівняння зазначених показників за 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити фінансові результати діяльності підприємства у часовій динаміці та визначити загальні тенденції його розвитку.

*Таблиця 2.15*

**Динаміки ключових фінансових показників підприємства  
за 2022–2024 роки**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Валові доходи, тис. грн	41800,5	76664,6	70443,1	28642,6	68,5
Валові витрати тис. грн	48909,3	73575,6	67405,8	18496,5	37,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-7108,8	2089	3037,3	10146,1	-142,7

Аналіз представлених даних свідчить, що підприємство у 2022–2024 рр. демонструє покращення фінансових результатів, що відображається у зростанні валових доходів та одночасному скороченні валових витрат у 2024 р. порівняно з 2022 р. Це позитивно вплинуло на кінцевий результат діяльності – чистий прибуток у 2024 р. становить 3037,3 тис. грн проти значного збитку у 2022 р. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами та покращення впливу маркетингових конкурентних стратегій, спрямованих на оптимізацію витрат і зміцнення ринкових позицій підприємства. На нашу думку, фінансові результати підтверджують позитивні зміни у стратегічній діяльності підприємства та формують основу для подальшого розвитку й підвищення конкурентоспроможності.

З метою всебічного оцінювання комплексної оцінки ефективності реалізації маркетингових конкурентних стратегій підприємства важливо проаналізувати рівень ресурсного забезпечення підприємства, адже саме обсяг і структура ресурсів

визначають можливості підприємства щодо впровадження стратегічних рішень. У таблиці 2.9 подано динаміку основних ресурсів – вартості основних засобів, оборотних активів, чисельності персоналу та фонду оплати праці за 2022–2024 рр. Аналіз цих показників дозволяє простежити, як зміни у ресурсній базі впливають на виробничий потенціал, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах аграрного ринку.

Таблиця 2.16

**Динаміки зміни показників ресурсного забезпечення підприємства за 2022–2024 роки**

Ресурс	Роки			Відхилення (%)	Середньорічна вартість	
	Од.виміру	2022	2023			2024
Основні засоби, всього	тис. грн	44470,3	39467,8	38477,4	87	40805,2
Вартість оборотних активів	тис. грн	97201,7	93445,9	88776,8	91	93141,5
Кількість працівників	осіб	28	27	25	89	27
Фонд оплати праці	тис. грн	3994,3	4594,5	5092,1	127,5	4560,3

Проаналізовані дані свідчать про певні структурні зміни у ресурсному забезпеченні підприємства протягом 2022–2024 рр. Спостерігається поступове скорочення вартості основних засобів та оборотних активів, що може вказувати на зношеність ресурсів або недостатній рівень інвестицій у відновлення матеріально-технічної бази. Зменшення чисельності працівників також свідчить про оптимізацію кадрових ресурсів, що потенційно впливає на ефективність виробничих процесів. Водночас зростання фонду оплати праці на 27,5 % свідчить про збільшення витрат на персонал та можливе підвищення мотиваційної складової.

Оптимальне використання наявних ресурсів та своєчасне оновлення матеріально-технічної бази є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Діаграма на рис. 2.3 відображає динаміку ключових фінансових показників підприємства у період 2022–2024 років і слугує важливим інструментом для всебічного аналізу результативності впроваджених маркетингових конкурентних стратегій. Її побудова дає змогу не лише наочно простежити зміни фінансових тенденцій, а й оцінити ступінь адаптації підприємства до конкурентного середовища, швидкість реагування на ринкові виклики та ефективність розподілу ресурсів у межах стратегічних пріоритетів.

Візуальне представлення динаміки дозволяє глибше зрозуміти характер коливань фінансових індикаторів, встановити взаємозв'язок між змінами у фінансовому стані та діями підприємства в межах конкурентної боротьби, а також визначити ті стратегічні рішення, які забезпечили найкращий результат.

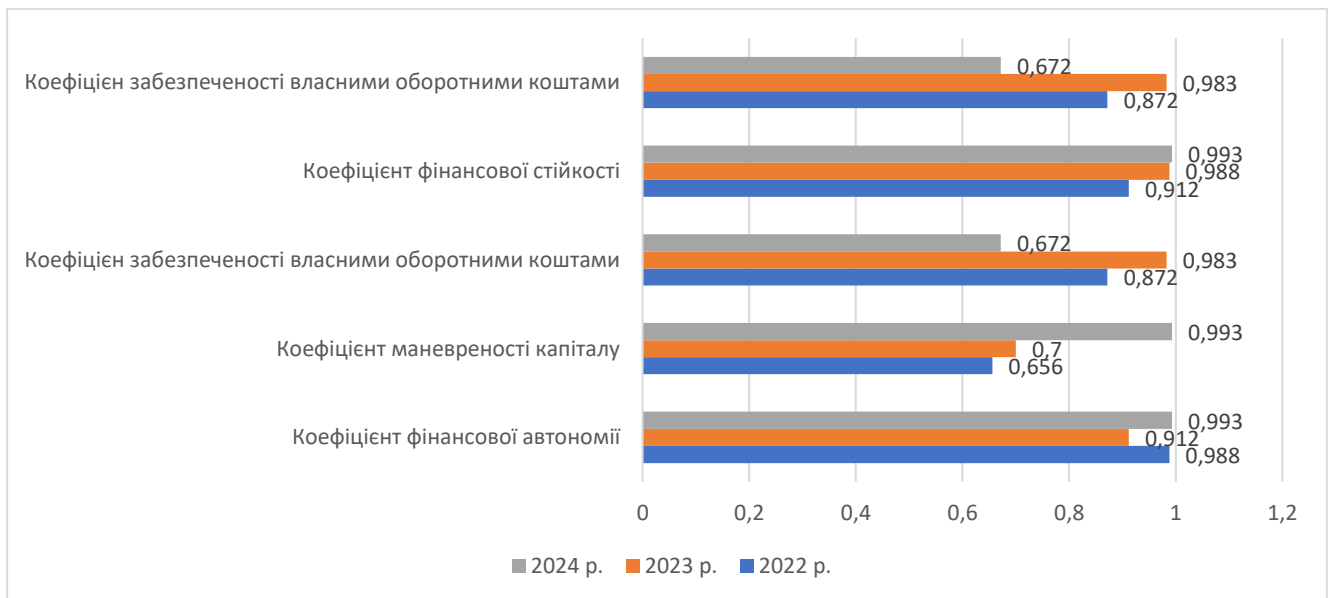


Рис.2.3 Динаміки ключових фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки

Аналіз діаграми свідчить про неоднорідну динаміку фінансових показників підприємства протягом 2022–2024 років. Окремі показники демонструють тенденцію до зростання, що може вказувати на зміцнення фінансової позиції підприємства та позитивний вплив реалізованих конкурентних стратегій. Водночас деякі індикатори характеризуються коливаннями, що свідчить про наявність чинників ризику та потребу вдосконалення управлінських рішень. Загалом

графічний аналіз підтверджує важливість системного контролю фінансових результатів для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 2.17 з показниками структури джерел формування капіталу підприємства за 2022–2024 роки дає змогу детально проаналізувати фінансову стійкість підприємства та оцінити ефективність управління власними ресурсами. Представлені коефіцієнти відображають рівень автономності, маневреності та забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, що є важливими індикаторами при виборі та реалізації маркетингових конкурентних стратегій. Така деталізація забезпечує глибше розуміння фінансової структури і дає змогу формувати обґрунтовані управлінські висновки.

*Таблиця 2.17*

**Динаміка ключових коефіцієнтів фінансової автономії, стійкості та забезпеченості власним капіталом підприємства у 2022–2024 роках**

Показники структури джерел формування капіталу	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,988	0,912	0,993
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,656	0,7	0,993
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,872	0,983	0,672
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,912	0,988	0,993

Аналіз табличних даних показує, що підприємства у 2022–2024 роках характеризується загалом високим рівнем фінансової автономії та стійкості, хоча окремі показники демонструють значні коливання. Особливо помітним є зниження коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами у 2024 році, що може свідчити про певні труднощі у фінансовому забезпеченні операційної діяльності. Водночас позитивна динаміка інших індикаторів вказує на здатність підприємства підтримувати стабільність капіталу. Отримані результати підкреслюють необхідність оптимізації фінансової політики для підвищення ефективності конкурентних стратегій.

Для визначення рівня результативності впроваджених стратегічних рішень нами проаналізовано ключові фінансово-економічні показники підприємства,

динаміку ресурсного забезпечення та структуру виробничих витрат. Вони виступають індикаторами того, наскільки підприємство здатне використовувати свої можливості, адаптуватися до зовнішніх змін та отримувати економічні переваги у конкуренції.

На першочерговому етапі оцінили динаміку витрат підприємства, що дозволяє встановити зв'язок між ефективністю використання ресурсів та результативністю стратегічних маркетингових рішень. Дослідження структури витрат підприємства за 2022–2024 рр. показує, що підприємство має суттєві коливання у матеріальних витратах, витратах на добрива, паливно-мастильні матеріали та інші елементи собівартості. Ці зміни є важливими для розуміння того, як підприємство реагує на зовнішні ринкові коливання та наскільки ефективно управляє витратами в рамках обраної конкурентної стратегії.

Порівняльний аналіз виробничої собівартості продукції свідчить, що у 2024 році спостерігається її зниження порівняно з 2022 роком, що є позитивним результатом для підприємства, оскільки підвищує його здатність конкурувати за ціною на аграрному ринку. Зміна витрат на збут та собівартості реалізованої продукції також дає змогу оцінити маркетингові рішення щодо каналів продажу, ціноутворення та логістики.

Оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства підтверджує ефективність впроваджених стратегічних рішень. Зростання валових доходів у 2024 році на 68,5 % порівняно з 2022 роком свідчить про покращення ринкових позицій та збільшення попиту на продукцію підприємства. Одночасно з цим зменшення валових витрат і перехід від збитковості у 2022 році до чистого прибутку в 2024 році вказує на підвищення ефективності управління ресурсами та вдосконалення маркетингової політики підприємства. Отримані результати підтверджують, що стратегічні напрями розвитку сприяли оптимізації витрат, покращенню фінансової стабільності та зростанню рентабельності діяльності.

Важливим аспектом оцінювання є аналіз ресурсного забезпечення підприємства, оскільки його матеріально-технічна база, кадровий потенціал і фінансові ресурси визначають можливості реалізації стратегічних планів.

Дослідження показало, що у 2022–2024 рр. відбулося скорочення вартості основних засобів та оборотних активів, що може свідчити про потребу в оновленні технічної бази та більш активному залученні інвестицій. Водночас скорочення чисельності працівників за відсутності зниження обсягів виробництва може говорити про підвищення продуктивності праці або оптимізацію організаційної структури. Значне збільшення фонду оплати праці свідчить про зростання ролі трудового потенціалу та підсилення мотиваційної складової, що позитивно впливає на якість виконання виробничих і маркетингових завдань.

Комплексне оцінювання отриманих даних дає підстави стверджувати, що підприємство загалом демонструє ефективність у розробці та реалізації маркетингових конкурентних стратегій. Здійснені заходи сприяли покращенню фінансових результатів, підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат і зміцненню ринкових позицій підприємства. Водночас у структурі ресурсного забезпечення залишаються аспекти, які потребують удосконалення, зокрема оновлення основних засобів та підсилення інвестиційної активності. Це визначає подальші напрями розвитку стратегії підприємства й формує основу для поглибленого стратегічного планування.

Таким чином, оцінювання ефективності маркетингових конкурентних стратегій підтверджує, що підприємство успішно реалізує заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, удосконалення виробничих процесів та зміцнення позицій на аграрному ринку Полтавської області. Отримані результати є підґрунтям для формування рекомендацій щодо подальшого стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

## **Висновок до розділу 2**

За результатами комплексного дослідження організаційно-економічної характеристики та оцінювання ефективності процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві, встановлено, що підприємство загалом демонструє ефективність у впровадженні стратегічних

рішень. Це підтверджується значним покращенням ключових фінансово-економічних показників: спостерігається зростання валових доходів у 2024 році на 68,5% порівняно з 2022 роком та успішний перехід від збитковості до отримання чистого прибутку, що свідчить про зміцнення ринкових позицій та зростання попиту на продукцію. Одночасно підприємству вдалося оптимізувати управління витратами, про що свідчить зниження виробничої собівартості продукції у 2024 році, підвищуючи таким чином цінову конкурентоспроможність. Аналіз ресурсного забезпечення виявив позитивну динаміку у сфері управління персоналом, зокрема, збільшення фонду оплати праці при скороченні чисельності працівників може вказувати на підвищення продуктивності праці. Водночас, було виявлено аспекти, що потребують подальшого вдосконалення, а саме: скорочення вартості основних засобів та оборотних активів, що визначає необхідність оновлення матеріально-технічної бази та активізації інвестиційної діяльності.

Отже, оцінювання ефективності маркетингових конкурентних стратегій підтверджує, що підприємство успішно реалізує заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, удосконалення виробничих процесів та зміцнення позицій на аграрному ринку, а отримані результати є підґрунтям для формування рекомендацій щодо подальшого стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Формування напрямів підвищення ефективності конкурентної стратегії

Ефективність конкурентної стратегії підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до ринкових умов, своєчасно реагувати на зміни попиту та впроваджувати інструменти, що підвищують стійкість і конкурентоспроможність виробництва. Проведений аналіз маркетингової діяльності підприємства засвідчив, що підприємство, незважаючи на свою невелику масштабність, володіє потенціалом для подальшого розвитку та посилення ринкових позицій у аграрному секторі Полтавської області. Проте низка елементів процесу розробки та реалізації конкурентних стратегій потребують удосконалення.

З метою обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства важливо оцінити його ринкові позиції у порівнянні з найближчими конкурентами, які працюють у межах того ж регіону та здійснюють аналогічні види діяльності. Поданий конкурентний аналіз (табл.3.1) дає змогу зіставити ключові фінансові та ресурсні показники підприємства з результатами конкурентів. Такий підхід дозволяє визначити сильні сторони підприємства, окреслити потенційні загрози та виявити напрями, що потребують стратегічного вдосконалення. У процесі розробки ефективної конкурентної стратегії особливого значення набуває розуміння того, як обсяги активів, доходи, рівень прибутковості та кадровий потенціал впливають на стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

*Таблиця 3.1*

#### Конкурентний аналіз Підприємство, 2025 р.

Показник	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
----------	--------------	-------------	-------------

Дохід, грн	70 443 100	19 180 700	520 126 000
Чистий прибуток, грн	3 037 300	3 042 900	144 530 000
Активи, грн	131 675 900	11 034 200	1 038 073 000
Зобов'язання, грн	932 500	6 247 900	34 920 000
Кількість працівників	25	3	270
Рентабельність капіталу	0,023	0,276	0,139
Рентабельність власного капіталу	0,023	0,627	0,145
Рентабельність продажу	0,044	0,159	0,278
Рентабельність господарської діяльності	0,045	0,276	0,139
Коефіцієнт покриття	95,203	1,35	2,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	35,413	0,85	0,139
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,501	0,42	0,145

Порівняльний аналіз свідчить, що підприємство займає проміжну позицію між досліджуваними конкурентами: підприємство суттєво перевищує Конкурента 1 за масштабом активів, доходів і кадровим потенціалом, але поступається Конкуренту 2 (потужному лідеру ринку) за всіма ключовими фінансовими показниками. Незважаючи на відносно невеликі зобов'язання та достатній ресурсний потенціал, підприємство демонструє нижчий рівень чистого прибутку та рентабельності, що вказує на потребу в посиленні маркетингової діяльності, оптимізації виробничих процесів та розширенні ринкових каналів збуту. Результати таблиці підтверджують необхідність формування сучасної конкурентної стратегії, яка базуватиметься на створенні та розвитку бренду, зміцненні цифрової присутності, удосконаленні структури управління та впровадженні інноваційних рішень, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на аграрному ринку Полтавського регіону.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства, що дасть змогу комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також

виявити зовнішні можливості й загрози, що формують стратегічне середовище його функціонування (табл.3.2)

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз підприємства, 2025 р.**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Родючі чорноземи, сприятливий клімат.	Високий рівень зносу основних засобів (52 %).
Низький рівень зобов'язань, висока фінансова незалежність.	Низька рентабельність діяльності.
Диверсифікація виробництва (зернові, олійні, овочеві культури).	Скорочення чисельності працівників.
Стабільні обсяги реалізації продукції.	Висока собівартість виробництва.
Потенціал для розширення технічної бази та інвестицій.	Низький рівень маркетингової активності.
Можливості (O)	Загрози (T)
Державні програми підтримки агробізнесу.	Кліматичні ризики та погодні коливання.
Впровадження точного землеробства, інновацій та автоматизації.	Зростання конкуренції з боку агрохолдингів.
Розвиток цифрових каналів збуту.	Коливання цін на паливо, добрива, ЗЗР.
Залучення грантів і кредитних програм для модернізації.	Нестабільність аграрного ринку.
Розширення ринків збуту, співпраця з переробниками.	Дефіцит кваліфікованої робочої сили.

Таким чином, SWOT-аналіз засвідчує, що підприємство має достатній ресурсний потенціал і природні переваги для подальшого розвитку, проте наразі стримується технологічними, економічними та кадровими обмеженнями. Використання наявних можливостей, пов'язане з модернізацією виробництва й активізацією маркетингових заходів, здатне не лише компенсувати слабкі сторони, а й суттєво підсилити позиції підприємства на аграрному ринку регіону.

Далі подано стратегічну матрицю S-O, W-O, S-T та W-T (табл.3.3), що узагальнює можливі напрями розвитку підприємства відповідно до виявлених сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Представлена матриця дає змогу систематизувати потенційні стратегії, визначити оптимальні варіанти дій та сформулювати комплексні пропозиції щодо підвищення

ефективності конкурентної стратегії підприємства в умовах динамічного аграрного ринку.

Таблиця 3.3

**Матриця стратегічних комбінацій з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища**

Тип стратегії	Суть стратегії
Використання сильних сторін для реалізації можливостей (S-O)	Розширення виробництва завдяки родючим ґрунтам та сприятливому клімату. Залучення інвестицій і грантів для модернізації, використовуючи високу фінансову незалежність. Вихід на нові ринки за рахунок диверсифікації продукції. Стабільне виробництво як передумова співпраці з переробниками.
Подолання слабких сторін через можливості (W-O)	Модернізація застарілої техніки за рахунок кредитних програм. Зниження собівартості через впровадження точного землеробства. Використання цифрового маркетингу для підвищення впізнаваності. Залучення молодих кадрів через освітні програми та стажування.
Використання сильних сторін для мінімізації загроз (S-T)	Використання низьких боргових зобов'язань для фінансової стійкості в умовах ринкової нестабільності. Застосування диверсифікації продукції для зниження ризику цінових коливань. Використання якісних природних умов для збереження конкурентної позиції на фоні посилення конкуренції.
Мінімізація слабких сторін і уникнення загроз (W-T)	Прискорене оновлення технічного парку для запобігання зниженню продуктивності. Оптимізація кадрової політики для зменшення ризику нестачі працівників. Контроль витрат для забезпечення стійкості у періоди ринкових коливань. Поступовий перехід на енергоощадні технології.

Матриця стратегічних комбінацій демонструє, що підприємство має достатній потенціал для активного розвитку, особливо завдяки поєднанню природно-кліматичних переваг, виробничих ресурсів та низького рівня боргового навантаження. Стратегії типу S-O і S-T вказують на можливість розширення діяльності та зміцнення ринкових позицій за рахунок використання наявних сильних сторін. Водночас комбінації W-O та W-T підкреслюють необхідність модернізації техніки, оптимізації витрат, посилення маркетингових інструментів і кадрового оновлення, що відповідає актуальним потребам підприємства. Таким чином, отримані результати формують основу для розробки ефективних заходів

удосконалення конкурентної стратегії, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності підприємства в умовах ринкових змін.

Необхідно провести аналіз зовнішнього середовища – це розширена оцінка макросередовища за допомогою PESTEL-методики, яка дозволяє врахувати не лише політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, а й екологічні та правові аспекти впливу. Такий підхід забезпечує більш комплексне розуміння зовнішніх умов діяльності підприємства та сприяє формуванню стратегічних рішень, здатних підвищити ефективність маркетингової конкурентної стратегії підприємства. У таблиці 3.4 систематизовано ключові фактори макросередовища, що формують можливості та загрози для аграрного виробництва в регіоні.

Таблиця 3.4

### PESTEL-аналіз підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Політичні	Державна підтримка АПК, регулювання земельних відносин, експортна політика, воєнний стан.
Економічні	Коливання цін на зернові, зростання собівартості, нестабільність ринку, низька рентабельність, високі витрати на паливо та ЗЗР.
Соціальні	Скорочення кадрового потенціалу, старіння населення, низька доступність спеціалістів агросфери.
Технологічні	Високий рівень зносу техніки (52,7 %), можливість впровадження інновацій, потреба модернізації.
Екологічні	Кліматичні ризики, зміна погодно-кліматичних умов, повне використання угідь під рілля (100 %), ерозійні ризики.
Правові	Екологічні стандарти, сертифікаційні вимоги, регулювання ринку землі, законодавство щодо використання агрохімікатів.

Результати PESTEL-аналізу свідчать про те, що підприємство працює в середовищі зі значним рівнем турбулентності, де політичні та правові умови, зокрема воєнний стан, регулювання ринку землі, експортна політика та сертифікаційні вимоги, істотно впливають на стабільність діяльності підприємства. Економічні чинники, такі як коливання цін на зернові та зростання собівартості, обмежують рентабельність, проте водночас стимулюють підприємство шукати шляхи модернізації та оптимізації витрат. Соціальні тенденції (скорочення кадрового потенціалу, старіння населення та нестача кваліфікованих працівників)

потребують посилення кадрової політики й розвитку співпраці з освітніми закладами.

Технологічні фактори свідчать про необхідність оновлення технічного парку та впровадження сучасних агротехнологій, що сприятиме підвищенню продуктивності й зниженню собівартості. Екологічні ризики, зокрема кліматичні зміни та ерозія ґрунтів, потребують адаптації технологій вирощування та ефективного використання земель. Правове регулювання, попри обмеження, стимулює дотримання стандартів і підвищення якості продукції.

У сукупності ці чинники обумовлюють необхідність удосконалення конкурентної стратегії підприємства шляхом модернізації виробництва, активізації маркетингової діяльності, розвитку персоналу та впровадження інновацій.

Для комплексної оцінки ринкової позиції підприємства доцільно порівняти його з основними конкурентами в регіоні. Використання карти позиціювання, побудованої за моделлю п'яти сил М. Портера, дозволяє візуалізувати вплив ключових конкурентних чинників. Узагальнені дані наведено в таблиці 3.5.

*Таблиця 3.5*

### **Позиції підприємств на карті позиціювання, 2025 р.**

Підприємство	Масштаб діяльності (доходи, активи, персонал)	Рівень технологічності	Позиція на карті
Підприємство	Середній: дохід 70,4 млн грн, активи 131,7 млн грн, персонал 25 осіб	Низький–середній: знос техніки 52,7 %, частково застарілі технології	Середина карти, зміщена вліво
ПП «Добробут-Агро-ДТ»	Низький: активи 11 млн грн, персонал 3 особи	Середній: сучасніші процеси щодо масштабу, висока продуктивність	Нижня частина карти, центр
ТОВ «Машівка-Агро-Альянс»	Дуже високий: дохід 520 млн грн, активи 1 038 млн грн, персонал 270 осіб	Високий: модернізовані технології	Верхня права частина карти

Підприємство займає проміжну позицію – за масштабами воно випереджає малого конкурента, проте суттєво поступається великому агрохолдингу. Через середній рівень технологічності та часткову зношеність обладнання підприємство

зміщується на карті ліворуч, що свідчить про потребу в оновленні технічної бази задля зміцнення конкурентної позиції.

Після аналізу поданих у таблиці характеристик доцільним є візуальне відображення конкурентних позицій (рис. 3.1), що дозволяє наочно оцінити розташування підприємств за двома ключовими критеріями: масштабом діяльності та рівнем технологічності.

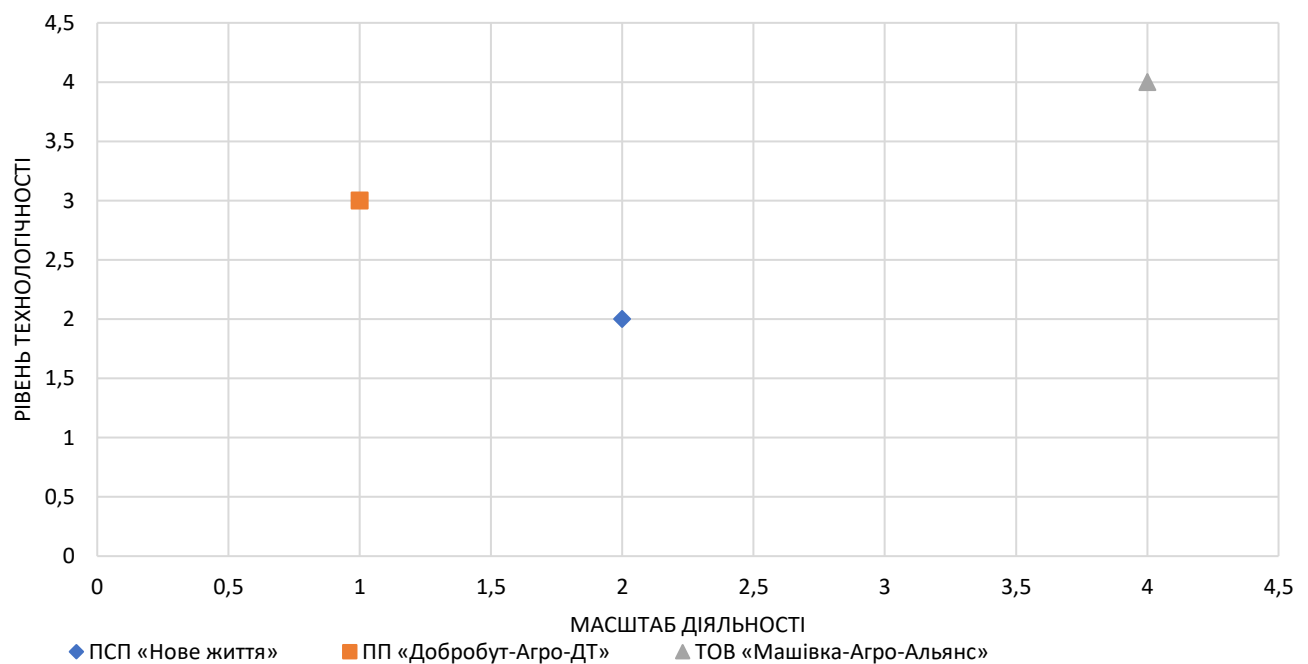


Рис. 3.1 Карта позиціювання підприємства і підприємств конкурентів, 2025 р.

У результаті аналізу визначено, що підприємство займає середню позицію на карті, маючи помірний масштаб діяльності та порівняно низьку технологічність. Незважаючи на стабільний земельний банк у розмірі 1736,01 га та наявність диверсифікованої структури виробництва, підприємство характеризується високим рівнем зношеності техніки (52,7 %) і потребує оновлення технологічного парку. Це зумовлює його розташування у лівій частині карти позиціювання, що позначає нижчий рівень технологічності.

Основним сильним конкурентом для підприємства є Конкурент 2, яке має значно більші активи (1038 млн грн), високий рівень механізації та сучасних

технологій, а також значну кількість працівників (270 осіб). Воно займає верхню праву частину карти позиціювання – зону високої технологічності та великого масштабу діяльності.

Інший конкурент – Конкурент 1 – має невеликі активи та лише 3 працівників, однак демонструє високу рентабельність і продуктивність праці. Через обмежені ресурси та низький масштаб діяльності це підприємство розташовується в нижній частині карти, але ближче до середнього рівня технологічності, оскільки використовує ефективні й менш затратні процеси.

Таким чином, підприємство перебуває між великим високотехнологічним конкурентом і малим ефективним фермерським господарством, що формує потребу в зміцненні його конкурентної стратегії шляхом технічної модернізації, оптимізації процесів та підвищення продуктивності праці.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх чинників його функціонування (зокрема результатів SWOT-, PESTEL-аналізів, моделі п'яти сил М. Портера та порівняльної характеристики конкурентів) сформовано систему пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингових конкурентних стратегій підприємства. Узагальнення аналітичних висновків засвідчує, що ключовими напрямками посилення конкурентних позицій є: технологічна модернізація виробництва, формування сучасної маркетингової системи, створення бренду і візуальної айдентики, активна присутність у цифровому просторі (вебсайт, соціальні мережі, YouTube-канал), оптимізація витрат, диверсифікація діяльності та розвиток системи збуту.

Першочерговою умовою зміцнення конкурентних позицій підприємства виступає технологічна модернізація виробництва. Високий рівень зношеності основних засобів, застосування переважно традиційних технологій та недостатня автоматизація виробничих процесів обмежують можливості зниження собівартості продукції й підвищення врожайності. Запропоновано оновлення технічного парку підприємства, поетапне впровадження технологій точного землеробства (GPS-навігація, системи моніторингу стану посівів, датчики вологості та контролю живлення рослин), використання енергоощадних технологій, а також

автоматизацію найбільш трудомістких операцій. Це сприятиме раціональнішому використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного економічного ефекту.

Важливим напрямом є посилення маркетингової діяльності підприємства. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство характеризується недостатньо розвиненою системою маркетингових комунікацій, обмеженою цифровою присутністю та відсутністю чіткого позиціонування на ринку. У зв'язку з цим запропоновано сформуванню сучасну маркетингову модель, що включає розробку бренду, створення фірмового стилю та айдентики, запуск офіційного вебсайту, активну присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram та ін.), а також створення власного каналу на YouTube з практичними рекомендаціями для агрономів і фермерів щодо підвищення врожайності культур. Важливо також забезпечити відповідну кадрову підтримку цього напрямку, а саме – підвищити кваліфікацію наявного персоналу у сфері маркетингу або відкрити вакансію маркетолога, що дозволить реалізувати комплекс маркетингових заходів на професійному рівні.

У межах формування бренду передбачається розробка логотипу, фірмової палітри кольорів, єдиних принципів використання графічних елементів, а також стилістичних рішень для цифрових і друкованих матеріалів (візуальне оформлення проєкту див. в Додатку А). Назва бренду символізує оновлення, розвиток та життєдайність, що узгоджується з місією підприємства й відсилає до його історичної назви. Слоган «Сила землі – в наших руках» підкреслює відповідальне ставлення до землеробства, орієнтацію на високу якість продукції та формування довіри з боку клієнтів. Запровадження такої айдентики дає змогу сформуванню цілісного образу підприємства, підвищити його впізнаваність і створити стійкі візуальні асоціації у споживачів та партнерів.

Створення офіційного вебсайту розглядається як базовий елемент цифрової присутності підприємства. Вебсайт має містити інформацію про історію та місію підприємства, структуру посівних площ, перелік основних культур і продукції, що реалізується, дані про технології вирощування, якість і сертифікацію, а також

контакти та форму для зворотного зв'язку. Наявність вебсайту підвищує рівень довіри до підприємства, полегшує пошук інформації про нього і сприяє залученню нових партнерів та покупців. Візуальне оформлення проєкту подано в Додатку Б.

Активність у соціальних мережах розглядається як інструмент комунікації з цільовою аудиторією. Сторінки у Facebook та Instagram дозволяють регулярно публікувати новини підприємства, демонструвати хід польових робіт, результати врожаю, ділитися порадами для фермерів та агрономів, проводити опитування та комунікувати з аудиторією в режимі реального часу. Завдяки цьому формується спільнота навколо бренду, зростає рівень лояльності та підвищується ймовірність укладання прямих контрактів (див. Додаток Б).

Запуск корпоративного YouTube-каналу (див. Додаток Б), де публікуються відеоматеріали з практичними рекомендаціями щодо агротехнологій, захисту рослин, оптимізації удобрення та підвищення врожайності, дозволяє позиціонувати підприємство як експерта в галузі. Такий контент формує довіру до професійних компетенцій господарства, сприяє розширенню аудиторії та додатково підтримує імідж підприємства як сучасного, інноваційного суб'єкта аграрного ринку.

Суттєве значення для підвищення ефективності маркетингових конкурентних стратегій має також оптимізація витрат і ресурсного забезпечення. Запропоновано впровадити систему контролінгу витрат, удосконалити логістику постачання матеріально-технічних ресурсів, переглянути структуру посівних площ з урахуванням маржинальності різних культур та потенціалу ринку збуту. Додатковий ефект забезпечить перехід до системи прямих контрактів із переробними підприємствами та закупівельними компаніями, що дозволить зменшити залежність від посередників (трейдерів) і підвищити маржинальність реалізації продукції.

Стратегічні рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства подано у таблиці 3.6

**Стратегічні напрями щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, 2026-2027 рр.**

Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Технологічний (модернізація виробництва)	Оновлення техніки (трактори, комбайни, сівалки); впровадження технологій точного землеробства; автоматизація основних виробничих процесів; використання енергоощадних технологій.	Зниження собівартості продукції; підвищення врожайності; оптимізація використання ресурсів; зростання продуктивності праці.
Комунікаційно-маркетинговий (посилення маркетингової діяльності та брендування)	Розробка бренду AgroNova Life; створення логотипу та фірмового стилю; запуск офіційного вебсайту; створення сторінок у соціальних мережах; формування контент-плану; запуск YouTube-каналу; digital-реклама.	Зростання впізнаваності підприємства; формування позитивного іміджу; розширення клієнтської бази; збільшення обсягів реалізації.
Фінансово-економічний (оптимізація витрат)	Впровадження системи контролінгу витрат; оптимізація логістики постачання ресурсів; удосконалення структури посівних площ; узгодження умов із постачальниками.	Підвищення рентабельності виробництва; зменшення витрат на одиницю продукції; посилення фінансової стійкості.
Диверсифікація діяльності	Розширення спектра вирощуваних культур; розвиток органічного землеробства; запровадження напрямів переробки; кооперація з іншими сільськогосподарськими підприємствами.	Зменшення залежності від кон'юнктури ринку окремих культур; підвищення загальної рентабельності; стабілізація доходів.
Організаційно-кадровий (удосконалення кадрової політики)	Підвищення кваліфікації персоналу; найм кваліфікованого маркетолога; мотиваційні програми; співпраця з профільними закладами освіти; автоматизація трудомістких процесів.	Зростання продуктивності праці; зниження ризику кадрового дефіциту; формування професійної команди; підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Таким чином, нами було сформовано комплекс взаємопов'язаних напрямів, реалізація яких забезпечує формування сучасної маркетингової конкурентної стратегії підприємства та створює підґрунтя для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства. Запропоновані заходи охоплюють ключові аспекти стратегічного розвитку – від технологічної модернізації та оптимізації виробничих процесів до підсилення маркетингової активності, розвитку бренду та цифрової

комунікації. Особливу увагу приділено впровадженню інструментів, які дозволяють підприємству посилити свою присутність на ринку, підвищити впізнаваність продукції та забезпечити ефективний діалог із цільовою аудиторією.

Важливо, що пропозиції не лише спрямовані на усунення виявлених слабких сторін, таких як низька маркетингова активність, застарілий технічний парк чи недостатня диверсифікація каналів збуту, а й орієнтовані на використання сильних сторін підприємства – вигідного розташування, природно-кліматичних умов, низького рівня зобов'язань та стабільних виробничих показників. Це дозволяє створити збалансовану стратегію розвитку, яка враховує як внутрішні резерви, так і можливості зовнішнього середовища.

Запропонований комплекс заходів є логічним продовженням аналітичних висновків SWOT-, PESTEL-аналізів і конкурентного порівняння, що забезпечує їх практичну обґрунтованість та відповідність реальним умовам функціонування аграрного підприємства. Його впровадження здатне забезпечити підвищення конкурентоспроможності Підприємство, оптимізацію витрат, зміцнення взаємин із партнерами, покращення іміджу підприємства та більш ефективне використання наявного ресурсного потенціалу.

### **3.2. Економічна оцінка ефекту від впровадження розроблених заходів**

Економічна оцінка ефекту від впровадження розроблених маркетингових заходів дає змогу обґрунтувати доцільність реалізації сформованої конкурентної стратегії підприємства та визначити очікувані фінансові результати. У межах даного підрозділу розглядаються витрати на реалізацію заходів у сфері брендуння, цифрового маркетингу та розвитку каналів збуту, а також прогнозований економічний ефект від їх упровадження. До складу інвестиційних витрат включено такі основні статті: калькуляція вартості послуг маркетолога, розробку офіційного вебсайту, створення сторінок у соціальних мережах, розробку бренду та айдентики, запуск YouTube-каналу, а також витрати на digital-рекламу. Окремо враховується ефект від переходу частини збуту на прямі контракти та економія на традиційній рекламі завдяки створенню власного контенту.

На нашу думку підприємству варто інвестувати кошти у підвищення рівня маркетингової діяльності. Для успішного впровадження маркетингової конкурентної стратегії підприємству необхідно забезпечити високий рівень професійної підготовки своїх фахівців. Сучасний ринок освітніх програм пропонує широкий вибір курсів із digital-маркетингу, стратегічного планування та бренд-менеджменту, що дозволяє працівникам розвивати компетенції, необхідні для ефективного позиціонування компанії та підвищення її конкурентоспроможності. У межах цього дослідження здійснено порівняльний аналіз популярних освітніх програм із маркетингу, зокрема за вартістю, тривалістю та набором ключових навичок, які вони формують. Такий аналіз дозволяє визначити оптимальний курс для розвитку компетенцій працівника, відповідальних за реалізацію конкурентної маркетингової стратегії.

Додатково варто зазначити, що навчальні програми різних шкіл суттєво відрізняються як за своїм змістом, так і за підходами до подачі матеріалу – від глибоких стратегічних курсів до практично орієнтованих digital-напрямів. Це підкреслює важливість системного підходу до вибору освітнього продукту, оскільки правильна інвестиція в навчання дозволяє не лише підвищити кваліфікацію працівника, а й отримати вимірювані результати у вигляді

покращення маркетингових показників та більш ефективної реалізації конкурентної стратегії компанії. Порівняльний аналіз освітніх програм наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Порівняльний аналіз освітніх програм для підвищення кваліфікації  
маркетингового персоналу, 2026 р.**

Назва курсу	Вартість, грн	Тривалість	Навички
«Макетолог» від Laba	37000	5 тижнів	побудова маркетингової стратегії, розподіл бюджету, аналіз конкурентів, створення бренду і виведення його на ринок
Marketing Basis від Skvot	23000	8 тижнів	аналіз конкурентів, формулювання місії бренду, визначення позиціонування, робота з бюджетами та метриками, вибір каналів комунікації
Digital Marketing від Choice31	21000	14 тижнів	програма охоплює всі основи digital-маркетингу
Комплексний інтернет-маркетинг» від Genius.Space	14700	8 тижнів	SMM, SEO, email маркетинг, стратегія, аналітика, брендинг
«Директор з маркетингу» від Webpromoeexperts	27000	20 тижнів	стратегічне мислення, бюджетування, робота з командою, системне планування, аналітика та впровадження інструментів на практиці
Digital marketer від Mate academy	39740	16 тижнів	Digital marketer
Digital Marketing від Beetroot Academy	27300	16 тижнів	Базові навички digital-маркетингу для початківців

Джерело: сформовано автором на основі [70-71]

Порівняння програм показало значну варіативність підходів до навчання, обсягу практики та глибини опрацювання стратегічних і тактичних аспектів маркетингу. З урахуванням співвідношення ціни, тривалості та набору компетенцій, найбільш доцільним вибором став курс Marketing Basis від Skvot вартістю 23000 грн. Ця програма забезпечує комплексне розуміння принципів бренд-менеджменту, конкурентного аналізу, роботи з бюджетами та формування позиціонування – саме тих умінь, що є критично важливими для розробки та впровадження конкурентної маркетингової стратегії. Обраний курс дозволить працівнику отримати системні знання й практичні інструменти, необхідні для підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії.

Для обґрунтування оптимальної стратегії формування маркетингової компетентності підприємства було здійснено порівняльний аналіз трьох можливих варіантів:

- 1) навчання наявного працівника на короткострокових курсах;
- 2) рекрутинг готового маркетолога зі сформованими професійними навичками;
- 3) направлення діючого працівника на навчання до університету за рахунок підприємства.

Перший варіант передбачає короткострокове навчання внутрішнього працівника, що включає в себе проходження комплексного курсу з маркетингу, участь у спеціалізованих тренінгах та забезпечення необхідними навчальними матеріалами. За результатами розрахунків загальна сума одноразових витрат становить 18 тис. грн, що є найменшим фінансовим навантаженням для підприємства. Узагальнені дані подано у таблиці 3.8

*Таблиця 3.8*

**Розрахунок витрат на короткострокове навчання одного працівника підприємства, 2026 р.**

Стаття витрат	Сума, грн
Комплексний курс маркетингу	23000
Профільний тренінг (аналітика, SMM тощо)	4500
Додаткові матеріали та програмне забезпечення	1500
Загальні одноразові витрати на навчання	29000

Другий варіант передбачає найм маркетолога із заробітною платою 15000 грн на місяць. Відповідно до законодавства, роботодавець повинен сплачувати єдиний соціальний внесок у розмірі 22 %, що суттєво збільшує загальні витрати. У таблиці 3.9 наведено річні витрати на утримання такого спеціаліста.

Таблиця 3.9

**Розрахунок річних витрат підприємства на найманого маркетолога,  
2026 р.**

Стаття витрат	Сума, грн	Період, міс.	Загальна сума, грн
Річна заробітна плата	15000	12	180000
Нарахування ЄСВ (22 %)	3300	12	39600
Загальні річні витрати на найм спеціаліста	-	-	219600

Як бачимо з таблиці вартість послуг найманого працівника складе 219600 грн на рік, що є не вигідним для підприємства з даними економічними показниками.

Третій варіант є найдовгостроковішим і передбачає направлення діючого працівника на здобуття вищої освіти за спеціальністю «Маркетинг» у закладі вищої освіти. Вартість навчання становить 21300 грн на рік (заочна форма навчання), а тривалість програми – 1,5 року. Відповідно, загальні витрати підприємства на фінансування освіти складуть 31950 грн. З метою наочності всі три варіанти були співставлені між собою (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

**Порівняння витрат на різні варіанти забезпечення маркетинговою  
компетентністю**

Показник	Навчання на курсах	Найм маркетолога	Навчання в університеті
Тип витрат	Одноразові	Постійні річні	Одноразові (1,5 року)
Загальні витрати	23 000 грн	219 600 грн/рік	31950
Час до отримання компетентності	2 місяці	Негайно	1,5 року
Рівень кваліфікації	Базовий / практичний	Професійний	Повна академічна підготовка
Переваги	Низька вартість, швидке навчання	Високий рівень готовності	Глибокі знання, довгострокова вигода
Недоліки	Обмежені навички	Висока вартість	Тривалий період підготовки

Результати проведеного нами аналізу демонструють суттєву варіативність витрат і строків підготовки фахівця з маркетингу. Найдешевшим для підприємства

є короткострокове навчання діючого працівника, що потребує лише 23 тис. грн одноразових інвестицій. 31 тис. грн, забезпечує найбільш ґрунтовну підготовку, але потребує часу та уповільнює отримання результатів. Вибір оптимального рішення залежить від стратегічних цілей підприємства, фінансових можливостей та темпів розвитку, однак з економічної точки зору найвигіднішим залишається варіант навчання діючого працівника за короткостроковими програмами із подальшим поступовим розширенням його компетенцій.

З огляду на потребу розширення інформаційної присутності, зміцнення бренду та активізації цифрової комунікації було сформовано комплекс маркетингових заходів, спрямованих на покращення взаємодії із цільовими споживачами та зміцнення ринкових позицій. Структура необхідних витрат для реалізації цих заходів наведена у таблиці 3.11. Запропоновані інструменти орієнтовані на підвищення рівня впізнаваності підприємства, створення конкурентних переваг та формування стійких комунікаційних каналів із партнерами та споживачами.

*Таблиця 3.11*

**Витрати на впровадження маркетингових заходів підприємства**

Захід	Стаття витрат	Сума, грн
Розробка офіційного сайту AgroNova Life	Проектування, дизайн, домен, хостинг, технічна підтримка	35000
Створення та оформлення сторінок у соціальних мережах	Розробка контенту, фотозйомка, графічний дизайн	8000
Розробка бренду та айдентики	Логотип, фірмовий стиль, брендбук	40000
Запуск YouTube-каналу	Придбання обладнання, монтаж перших відео	45000
Digital-реклама	Таргетинг у соціальних мережах, просування публікацій	25000

Представлені у таблиці дані свідчать, що реалізація комплексу маркетингових заходів потребує помірного обсягу інвестицій, які здатні забезпечити суттєвий ефект у коротко- та середньостроковій перспективі. Найбільш витратними є розробка бренду та айдентики, створення офіційного сайту та запуск YouTube-каналу, що пояснюється необхідністю професійного дизайну, технічної підтримки та закупівлі обладнання. Водночас саме ці інструменти формують основу для підвищення впізнаваності підприємства, зміцнення бренду та активізації комунікації з цільовими сегментами споживачів.

Менш затратними, але не менш важливими є заходи зі створення сторінок у соціальних мережах та проведення digital-реклами, оскільки вони забезпечують охоплення широкої аудиторії та сприяють збільшенню попиту на продукцію підприємства. Загальна сума інвестицій у запропоновані маркетингові активності є економічно обґрунтованою та відповідає стратегічній меті підприємства – підвищенню конкурентоспроможності та розширенню присутності на ринку.

Таким чином, структура витрат демонструє раціональний розподіл фінансових ресурсів між ключовими напрямками розвитку маркетингової діяльності, що створює передумови для зростання ринкової активності, інтенсифікації збуту та посилення позицій підприємства у конкурентному середовищі.

У процесі удосконалення маркетингових конкурентних стратегій важливо не лише сформулювати комплекс заходів, орієнтованих на підвищення ринкової активності підприємства, але й оцінити їхню економічну доцільність. Для підприємства особливого значення набуває визначення ефекту від запровадження інноваційних інструментів цифрового маркетингу, розвитку бренду та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки саме ці напрями формують основу конкурентних переваг на сучасному аграрному ринку. З метою обґрунтування прийняття управлінських рішень було здійснено інтегровану оцінку витрат і очікуваних вигід від реалізації запропонованих маркетингових заходів. Узагальнені розрахунки подано у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Економічний ефект від реалізації заходів комунікаційного напрямку  
вдосконалення конкурентної стратегії, 2026-2027 рр.**

Захід	Витрати, грн	Джерело ефекту	Механізм формування ефекту	Очікуваний ефект, грн/рік
Розробка сайту	35 000	Зростання реалізації, довіра	Онлайн-комунікація, доступність інформації	180000
Соціальні мережі	8 000	Залучення нових клієнтів	Розширення охоплення аудиторії	90000
Розробка бренду та айдентики	40 000	Підвищення ціни реалізації, впізнаваність	Диференціація продукції, формування іміджу	206835
YouTube-канал	45 000	Лояльність та довіра	Експертний освітній контент	120000
Digital-реклама	25 000	Зростання збуту	Таргетовані рекламні кампанії	110000
Перехід на прямі контракти	0	Підвищення маржинальності	Відсутність посередницької націнки	689452
Економія на рекламі	0	Зменшення витрат	Використання власних інформаційних ресурсів	40000
Підвищення кваліфікації (навчання на базовому курсі маркетингу)	23 000	Підвищення компетентності персоналу, ефективність маркетингу	Професійне впровадження маркетингових інструментів, оптимізація витрат	95000

Аналіз інтегрованої таблиці витрат та економічного ефекту підтверджує, що впровадження маркетингових заходів є економічно доцільним та здатним забезпечити значний приріст конкурентоспроможності підприємства. Найвищий ефект формують такі інструменти, як перехід на прямі контракти, розробка бренду та активізація цифрової комунікації, що забезпечують збільшення маржинальності, підвищення впізнаваності та розширення ринкового охоплення.

Сукупний ефект від реалізації розроблених заходів суттєво перевищує витрати, що підтверджує їхню стратегічну значущість для підприємства. Отримані результати демонструють здатність маркетингових інвестицій формувати додану вартість, зміцнювати ринкові позиції та створювати основу для стабільного

Аналіз прогнозованих результатів упровадження маркетингових заходів свідчить про їх високу потенційну ефективність для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запровадження цифрових інструментів – корпоративного сайту, сторінок у соціальних мережах, YouTube-каналу та digital-реклами – сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню обсягів реалізації та зміцненню іміджу бренду.

Крім економічних вигід, важливим є підвищення довіри з боку споживачів і партнерів, покращення комунікаційної взаємодії та формування стабільної цифрової присутності підприємства. Очікувані результати демонструють, що впровадження комплексу маркетингових заходів здатне забезпечити значний приріст виручки та рентабельності, що робить запропоновану стратегію ефективною та доцільною для подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Отже, проведена економічна оцінка підтвердила, що впровадження комплексу запропонованих маркетингових заходів є доцільним та забезпечує значний позитивний ефект для підприємства. Результати аналізу свідчать, що використання цифрових інструментів комунікації, розвиток бренду, перехід до прямих контрактів та підвищення кваліфікації персоналу формують суттєвий приріст виручки, зростання маржинальності та оптимізацію витрат підприємства. Прогнозований сумарний економічний ефект суттєво перевищує обсяг необхідних інвестицій, що підтверджує високу ефективність запропонованої маркетингової стратегії. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпечить стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3.**

Нами було сформовано систему практичних пропозицій, що охоплюють модернізацію техніко-технологічної бази, впровадження точного землеробства, створення бренду, розвиток цифрових каналів комунікації (вебсайт, соціальні мережі, YouTube-канал), оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності та підвищення кваліфікації персоналу. Важливим елементом стало обґрунтування потреби у розширенні маркетингового потенціалу через навчання працівників або найм профільного спеціаліста, що дозволить забезпечити професійний супровід маркетингової стратегії.

Розрахунки продемонстрували, що сукупний економічний ефект суттєво перевищує обсяг необхідних інвестицій, що підтверджує високу рентабельність та доцільність обраної стратегії. Зокрема, перехід на прямі контракти забезпечує підприємству 600–700 тис. грн додаткового прибутку щорічно, розробка сайту – до 180 тис. грн виручки, соціальні мережі – 90–130 тис. грн, YouTube-канал – 80–120 тис. грн, digital-реклама – 110–150 тис. грн, економія на традиційній рекламі – 30–40 тис. грн. Окремим джерелом ефекту є підвищення кваліфікації персоналу, яке дає змогу щорічно отримувати близько 95 тис. грн додаткової вигоди завдяки зростанню ефективності маркетингової діяльності.

Таким чином, результати розділу підтверджують, що розроблений комплекс маркетингових, організаційних та технологічних заходів здатен суттєво зміцнити конкурентні позиції підприємства. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню рентабельності, покращенню фінансових результатів, розширенню клієнтської бази, зміцненню бренду, оптимізації витрат та формуванню довгострокових конкурентних переваг, що забезпечить стійкий розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та ринкової турбулентності.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження організаційно-економічного стану підприємства та проаналізувавши діючу систему маркетингових конкурентних стратегій, ми дійшли висновку, що підприємство володіє стабільною виробничо-ресурсною базою, проте її потенціал не використовується повною мірою. Земельний фонд площею 1736,01 га повністю зайнятий ріллею, що свідчить про ефективне землекористування. У 2024 році кількість працівників становила 25 осіб, що на 10,7% менше порівняно з 2022 роком, що свідчить про збереження операційної стійкості та прагнення до оптимізації витрат. Водночас аналіз валового збору продукції показав зменшення обсягів виробництва: з 72,94 тис. ц у 2022 році до 40,87 тис. ц у 2024 році. Це зумовлено зміною профілю діяльності, зокрема відмовою від вирощування кукурудзи, що дало змогу підвищити частку пшениці до 34 % у структурі виробництва, тобто підприємство орієнтується на більш конкурентоспроможні культури.

Оцінка фінансових показників дозволила виявити як сильні сторони, так і зони, що потребують вдосконалення. Рівень ліквідності підприємства є надзвичайно високим: коефіцієнт покриття становить 95,2, що створює значний резерв для інвестиційної діяльності, однак рентабельність господарської діяльності за цей же період знизилася з 14,5 % до 4,5 %, що свідчить про неефективність поточної стратегії управління прибутком. Крім того, технічна база потребує оновлення: знос основних засобів досяг 52,7 %, хоча водночас фондвіддача зросла на 105 %, що вказує на раціональне використання існуючих ресурсів. Порівняльний аналіз із конкурентами показав, що підприємство займає проміжну позицію між невеликим фермерським господарством і великим агрохолдингом, що свідчить про наявність потенціалу для реалізації ефективної маркетингової стратегії.

Комплексне дослідження показало, що у 2025 році дохід підприємства становив 70,4 млн грн, активи –131,7 млн грн, що значно перевищує аналогічні показники Конкурента 1 (19,2 млн грн доходу, 11 млн грн активів), проте помітно поступається Конкуренту 2 (520,1 млн грн доходу, понад 1 млрд грн активів).

Низький рівень боргового навантаження – лише 932,5 тис. грн зобов'язань – свідчить про високу фінансову незалежність та стійкість підприємства.

Фінансовий аналіз також показав, що, незважаючи на надвисокі коефіцієнти ліквідності (швидкої – 35,4; абсолютної – 2,5), рівень прибутковості залишається низьким: рентабельність капіталу становить лише 2,3 %, продажу – 4,4 %, господарської діяльності – 4,5 %. Для порівняння, рентабельність господарської діяльності Конкурента 1 становить 27,6 %, а Конкурента 2 – 13,9 %. Це підтверджує необхідність вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

SWOT-аналіз засвідчив наявність як сильних сторін підприємства (родючі чорноземи, повне використання угідь, диверсифіковане виробництво, фінансова стабільність), так і низки слабких – високий рівень зносу техніки (52,7 %), низька рентабельність, слабка маркетингова активність і скорочення кадрового потенціалу. Серед зовнішніх загроз – кліматичні ризики, коливання ринку, нестабільність цін, паливо та добрива, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Поглиблений аналіз виробничих і збутових процесів виявив такі ключові обмеження: неефективна структура виробництва, відсутність системної комунікації з ринком, низький рівень цифровізації збуту та обмежене застосування точного землеробства.

На основі комплексного аналізу нами сформовано систему заходів удосконалення конкурентної стратегії, згрупованих у п'ять напрямів: технологічний, комунікаційно-маркетинговий, фінансово-економічний, диверсифікаційний та організаційно-кадровий. Ключовими завданнями стали оновлення техніки, впровадження точного землеробства, розвиток digital-маркетингу, створення бренду, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація витрат.

Особлива увага приділена підвищенню кваліфікації персоналу. Порівняльний аналіз показав, що найефективнішим з економічної точки зору є короткострокове навчання чинного працівника – 23000 грн одноразово, що дозволяє сформувати базову компетентність за два місяці. Найм маркетолога потребує 219600 грн щороку, а фінансування університетської освіти (31950 грн) є

менш доцільним через тривалий період підготовки. Оптимальним рішенням визнано курс підвищення кваліфікації.

У межах цифровізації запропоновано низку заходів: створення вебсайту (35000 грн), сторінок у соціальних мережах (8000 грн), бренду та айдентики (40000 грн), YouTube-каналу (45000 грн), digital-реклами (25000 грн). Сукупні витрати –153000 грн, при цьому ці інструменти формують базу для зростання впізнаваності та лояльності до бренду.

Таким чином, реалізація розробленої маркетингової конкурентної стратегії дозволить підприємству не лише зміцнити позиції на регіональному ринку, зменшити собівартість продукції на 12–15 %, підвищити рентабельність до 10–12 %, збільшити чистий прибуток на одного працівника на 30 % та досягти зростання впізнаваності бренду до 40 %, але й забезпечити довгострокову економічну стійкість. На нашу думку, маркетинг, заснований на аналітиці, цифрових інструментах, бренд-комунікації та розвитку людського капіталу, є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством у сучасному конкурентному середовищі.

Отже, ми дійшли висновку, що запропонована маркетингова конкурентна стратегія дозволить підприємству не лише посилити свої ринкові позиції, а й створити міцне підґрунтя для довгострокового сталого розвитку. На нашу думку, маркетинг, заснований на аналітиці, інноваціях і бренд-комунікації, є ключовим інструментом стратегічного управління аграрним підприємством у сучасному конкурентному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 25.05.2025 ).
2. Артимонова І. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії просування сільськогосподарської продукції в умовах невизначеності. *Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні*: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27 травня 2025 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2025. 505 с.
3. Багорка М. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та управління. 2022. № 5. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8078> (дата звернення: 12.05.2025 ).
4. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Економіка та підприємництво*. 2024 р. № 1 (131). с. 67-74. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1\\_2024/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf) (дата звернення: 10.09.2025 ).
5. Багорка М., Абрамович І. Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 1(48). С. 65-72. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-8> (дата звернення: 04.07.2025 ).
6. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін.. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
7. Белова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торглі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. 4 (52). С. 86–93. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93> (дата звернення: 12.07.2025).

8. Білорус Т.В., Корнілова І.М., Фірсова С.Г. Організація маркетингових досліджень із використанням методів багатокритеріального аналізу. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 206–215.
9. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163> (дата звернення: 20.07.2025).
10. Бондаренко В. М., Резнік Н. П., Луцій О. П. Перспективи впровадження інтернет-маркетингу в маркетингову діяльність підприємств аграрного сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 83-89.
11. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 36-40. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05) (дата звернення: 19.06.2025).
12. Василина О., Попадинець Н., Яхно Т., Садура О., Кравчик Ю. Розвиток аграрної сфери: трансформація логістичних зв'язків та економічна ефективність підприємств зернової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С.477-482
13. Венгерова О.В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). С.89-97. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/844/797> (дата звернення: 02.08.2025).
14. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2023. Випуск 2(35). С. 289-294. URL: <https://surl.li/ampvkz> (дата звернення: 12.06.2025).
15. Даниленко В.І., Хрипко А.А. Етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»* (19 травня 2022 р. Полтава): ПДАУ. 2022. С. 1014-1016.

URL:<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykmenedzhmenthystolityyglobalizaciynivyklyky2.pdf> (дата звернення: 06.08.2025).

16. Добрянська В.В. «Маркетингові дослідження» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг». Навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2024. 218 с.

17. Євдокимов Ф.І. Конкурентоспроможність підприємств: фактори впливу та механізми підвищення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 2. С. 25–33.

18. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4(40). С.29-34. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934

19. Єранкін О. О. Формування маркетингових орієнтирів в агробізнесі України в умовах повномасштабної війни. URL: <https://surl.li/gciyej> (дата звернення: 12.08.2025).

20. Жегус О., Пахуча Е., Петріянчук К., Шиян Д. Особливості формування маркетингової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Т. 328. № 2. С. 121-125

21. Завідна Л.Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Вип. 3 (42). С. 60–64.

22. Іванюк О., Ящук Ю. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 1. DOI:10.36074/grail-of-science.19.02.2021.013 (дата звернення: 14.09.2025).

23. Інтернет-маркетинг для бізнесу. Послуги інтернет-маркетолога: вебсайт. URL: <https://avada-media.ua/services/internet-marketing/> (дата звернення: 25.10.2025).

24. Кадирус І. Г. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3010> (дата звернення: 25.08.2025).

25. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск 39. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81> (дата звернення: 03.08.2025).
26. Коваль О.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С.85- 91.
27. Ковальчук О.В. Концептуальна модель системного формування інноваційної конкурентоспроможності бізнес структур в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5430> (дата звернення: 14.07. 2025).
28. Копчак Ю., Лобунець Т., & Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення: 16.08.2025).
29. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 800 с.
30. Кравченко Р.О. Економічні методи та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка розвитку*. 2022. № 1. С. 95–102.
31. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №3-4, С.74-75.
32. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. Вип. 2 (02). С.22-33
33. Лабурцева О.І., Яцишина Л. К., Бондаренко О. С., & Янковець Т. М. Стратегічний маркетинг (А. А. Мазаракі, Ред.). Державний торговельно-економічний університет. 2023. 248 с. URL: <https://doi.org/10.31617/p.knute.2023-180> (дата звернення: 18.08.2025).
34. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення: 28.09.2025).

35. Майборода О.В. Використання засобів інтернет-маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*. Збірник тез XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 22 квітня 2020 року). Полтава: ПДАА. 2020. С.55-58 URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/8391> (дата звернення: 06.09.2025).
36. Максимець Ю. В., Кушнір О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління.2024.(13). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04> (дата звернення: 11.09.2025).
37. Маркетинг: навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180с. URL: <https://surl.li/gepyaj> (дата звернення: 06.09.2025).
38. Мних О., Старецький А. Характеристика маркетингових стратегій забезпечення розвитку бізнес-структур в воєнний та повоєнний період . *Економіка та суспільство*. 2024. (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-175> (дата звернення: 14.09.2025).
39. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27> дата звернення: 16.09.2025).
40. Орел А.М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С.411-418
41. Основи маркетингу. URL:<https://skillpublic.com/courses/laba-marketoloh>
42. Павленчик Н., Горбонос Ф., Павленчик А., Скриньковський Р., & Павловський Г. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі використання інструментів маркетингового менеджменту. *Економіка сільського господарства та ресурсів*. 2021. №7 (3), 77–89. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05> (дата звернення: 01.06.2025).

43. Петрова І.Л. & Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2022. №1 (65). С.95– 104.
44. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Університет митної справи та фінансів. 2024. 360 с.
45. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник Дніпро: Пороги, 2020. 240 с.
46. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 69. № 2. С. 118- 128.
47. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів К.: Видавничий дім «КМ Академія», 2005. 390 с.
48. Портер М. Конкуренція. К.: Вільямс, 2000. 495 с.
49. Ревенко О. В. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 75–79. URL: <https://surl.li/aiioyw> (дата звернення: 21.07.2025).
50. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128> (дата звернення: 11.06.2025).
51. Розробка бренд-концепції: вебсайт. URL: <https://gbs.com.ua/ua/service/branding/brand-concept/> (дата звернення: 06.11.2025).
52. Розробка сайту під ключ. URL: <https://www.seo-design.ua/uk/veb-rozrobka/sayt-pid-klyuch/> (дата звернення: 01.11.2025).
53. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: <https://surl.lt/esmrca> (дата звернення: 01.08.2025).
54. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.

55. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт* 2019. №20. С.82–87. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/20\\_2019/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/14.pdf) (дата звернення:04.05.2025).

56. Терещенко І. О., Миролубов І.О. Особливості впровадження маркетингових комунікацій у цифровому середовищі при формуванні іміджу підприємств АПК. Маркетингові комунікації: інновації та сучасні тренди. Моногр. За ред. В.Ф. Іванова та Є.В. Ромата. Київ: Студцентр, 2024. С.174-191.

57. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С., Пересадило Є. В., Бандурка Д. І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *АгроСвіт*. 2023 р. № 22. С. 92-97. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2407/2443> (дата звернення: 19.06.2025).

58. Томашевський Ю. М., Томашівський О. З. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. *Вісник ЛТЕУ*. 2024. № 79 . С. 49-54. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1677/1578> (дата звернення: 16.07.2025).

59. Халімон Т.М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. URI: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/38.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf) (дата звернення: 20.09.2025).

60. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с .

61. Чуніхіна Т. С., Беялов Т. Е., Семенова Л. Ю., Чатченко В. М. Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. No 23. С.40-46.

62. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.

63. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу . *Трансформаційна*

економіка. 2023. (4 (04)). С.86-90. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15> (дата звернення: 11.09.2025).

64. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113.

65. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А.А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 20.10.2025).

66. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 10.09.2025).

67. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18> (дата звернення: 21.09.2025).

68. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia-Fructuosa (Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту)*. 2022. №145(5). С. 93–112.

69. Ященко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С.175-179. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5641/5699> (дата звернення: 05.09.2025).

70. 7 українських курсів із маркетингу, де навчають реально, а не для годиться. URL: <https://happymonday.ua/7-ukrayinski-kursy-iz-marketynгу-de-realno-navchayut> (дата звернення: 20.10.2025).

71. Digital-маркетинг. URL: <https://academy.promodo.ua/course/digital-marketing-dlya-onlayn-magaziniv> (дата звернення: 10.10.2025).

72. SWOT-аналіз із прикладами: вебсайт. URL:  
<https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 15.11.25).