

**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та  
інформаційних технологій  
Кафедра маркетингу**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Обґрунтування маркетингових інструментів забезпечення  
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти за освітньо-  
професійною програмою Маркетинг  
спеціальності 075 Маркетинг  
ступеня вищої освіти Магістр  
денної форми здобуття освіти  
Івченко Сергій Анатолійович

Керівник: Шульга Людмила Володимирівна  
Рецензент: Скриль Віктор Костянтинович

**Полтава – 2025 року**

**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**

**Івченка Сергія Анатолійовича**

1. Тема роботи: «Обґрунтування маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах приватного сільськогосподарського підприємства «ПІДПРИЄМСТВО» Полтавського району), керівник роботи Шульга Людмила, к.е.н., професор 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 2022-2024 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. Теоретичні основи маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 2. Аналіз застосування маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 3. Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності 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	18.12.2025	

Здобувач вищої освіти

Сергій ІВЧЕНКО

Керівник роботи

Людмила ШУЛЬГА

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,**  
**ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**ІВЧЕНКО СЕРГІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ**

**ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

**РЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи на здобуття кваліфікації – магістр маркетингу

Полтава – 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 77 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань. Робота містить 24 таблиці, 6 рисунків та 7 додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі **«Теоретичні основи маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства»** розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства, узагальнено наукові підходи до її формування та систематизовано чинники впливу. Особливу увагу приділено класифікації та ролі маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку.

У другому розділі **«Аналіз застосування маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства»** подано організаційно-економічну характеристику «ПІДПРИЄМСТВО», проаналізовано ресурсний потенціал, фінансові результати діяльності та діючий механізм маркетингового управління. Проведено оцінку ефективності використання маркетингових інструментів та визначено їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі **«Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства»** визначено стратегічні пріоритети розвитку маркетингової діяльності, розроблено комплекс практичних заходів з удосконалення маркетингових інструментів та здійснено оцінку їх економічної ефективності з метою підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку.

## **ВИСНОВКИ**

Практичні пропозиції розглянуті у кваліфікаційній роботі забезпечують значний економічний ефект і можуть бути впроваджені у перспективі.

1. Створення мініхабу прямого продажу формує додатковий сукупний дохід 542,3 тис. грн на рік, у тому числі: пшениця – 145,6 тис. грн, соняшник – 290,9 тис. грн, соя – 105,8 тис. грн. Це зменшує залежність підприємства від трейдерів та розширює ринок збуту.

2. Перехід на органічне виробництво озимої пшениці показав перспективність впровадження: рентабельність у перехідні роки становить 29–35 %, а після сертифікації зростає до 56–60 %, що забезпечує формування доданої вартості без значного збільшення витрат.

3. Оптимізація логістики забезпечує економію близько 1,3 млн грн щорічно за рахунок довгострокової оренди транспорту, кооперації та створення складу тимчасового зберігання.

4. Цифровізація маркетингових процесів (CRM, аналітика продажів, GPS-логістика) дозволяє скоротити витрати на 5–8 %, підвищити точність планування та оперативність управлінських рішень.

5. Формування власного бренду підприємства створює основу для зміцнення довіри покупців, стабілізації збуту та підвищення маржинальності продукції за рахунок впізнаваності та репутації.

Ключовим підсумком практичної частини є оптимізаційна модель структури збуту. Розрахунки показали, що найефективнішим для підприємства є перерозподіл обсягів реалізації у такій пропорції: 20 % – трейдери, 23 % – локальні покупці, 25 % – довгострокові контракти, 12 % – мініхаб, 20 % – форвард. За такої структури максимальний сукупний дохід становитиме 20,5 млн грн на рік, що є найвищим можливим результатом за досліджених сценаріїв.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що «ПІДПРИЄМСТВО» має значний потенціал для підвищення своєї маркетингової ефективності. Запропоновані напрями удосконалення забезпечують комплексний вплив на всі ключові елементи ринкової діяльності – збут, ціну, логістику, комунікації та якість продукції. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, стабілізувати фінансові результати та підвищити конкурентоспроможність.

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Івченко С. А. Оцінка ефективності інструментів маркетингового міксу в умовах кризової економіки. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. *Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 14 травня 2025 року). Полтава. 2025. С. 75-77.

2. Івченко С. А. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 70-72.

3. Шульга Л. В., Вегера О. О., Івченко С. А. Роль адаптивного маркетингу в забезпеченні стійкості аграрного підприємства в умовах війни. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. *Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 14 травня 2025 року). Полтава. 2025. С. 213-215.

## АНОТАЦІЯ

Івченко С. А. **Обґрунтування маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності 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 теоретичних та методичних аспектів використання маркетингових інструментів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. У роботі здійснено теоретичне обґрунтування сутності та чинників формування конкурентоспроможності, узагальнено підходи до класифікації маркетингових інструментів та визначено їх роль у забезпеченні конкурентних переваг. Проведено аналіз стану та оцінку ефективності застосування маркетингових інструментів у діяльності «ПІДПРИЄМСТВО», а також обґрунтовано напрями удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства з оцінкою ефективності запропонованих заходів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства; маркетингові інструменти; органічне виробництво; цифровізація; оптимізація логістики.

## ANNOTATION

Ivchenko S. A. **Justification of marketing tools to ensure the competitiveness of an enterprise.** – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for a master's degree in the educational-professional program Marketing, specialty 075 Marketing Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025. Qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of the use of marketing tools in the system of enterprise competitiveness management. The thesis provides a theoretical justification of the essence and factors of competitiveness formation, summarizes approaches to the classification of marketing tools, and determines their role in ensuring competitive advantages. An analysis of the state and assessment of the effectiveness of the use of marketing tools in the activities of PSP “NOVE ZHITTYA” is carried out, and directions for improving the marketing management of enterprise competitiveness are substantiated with an assessment of the effectiveness of the proposed measures.

**Key words:** business competitiveness; marketing tools; organic production; digitalization; logistics optimization.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та чинники її забезпечення.....	9
1.2. Класифікація та роль маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентних переваг .....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка ефективності використання маркетингових інструментів .....	29
2.2. Діагностика діючого механізму маркетингового управління підприємством та оцінка його впливу на конкурентоспроможність .....	36
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку маркетингової діяльності підприємства.....	49
3.2. Розробка та обґрунтування комплексу маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	59
ВИСНОВКИ .....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	78
ДОДАТКИ .....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах економічних реформ в Україні підприємства переходять від роботи у стабільному регуляторному середовищі до роботи в умовах зростаючої нестабільності та невизначеності зовнішніх факторів. У зовнішньому середовищі відбуваються зміни, що підвищують нестабільність економічного розвитку, таких як оновлення продукції, зміна ділової активності, зміна попиту, зміна позицій конкурентів. Саме тому на кожному етапі формування конкурентоспроможності підприємства необхідно приймати відповідні маркетингові політики, що відповідають рівню нестабільності зовнішніх факторів.

Проблема маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств є не тільки важливою з точки зору нагальності її вирішення, але й актуальною з точки зору існуючих наукових концепцій. У цьому сенсі привертають увагу різноманітні дослідження вітчизняних науковців: Г. Азоева, М. Багорки, Л. Балабанової, О. Віханського, М. Круглова, В. Макарова, М. Окландера, Р. Фатхутдінова, А. Юданової, О. Школьного та інших.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Наукове дослідження проведено відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри маркетингу «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» 0122U201973 (2023-2028 рр.).

Водночас наукове підґрунтя використання методичних рекомендацій та інструментів для підвищення маркетингового управління конкурентоспроможністю досліджено недостатньо.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження науково-теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо формування, оцінки та підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- уточнення сутності поняття та видів конкурентоспроможності підприємств та особливостей формування конкурентних переваг;
- з'ясування впливу зовнішнього середовища на систему маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств;
- аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств;
- формування напрямів розробки стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінка економічної ефективності формування напрямів удосконалення стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі досліджуваного підприємства.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі визначено систему маркетингового управління конкурентоспроможністю «ПІДПРИЄМСТВО» Полтавського району, Полтавської області.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методологічні проблеми та напрями удосконалення стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю «ПІДПРИЄМСТВО» Полтавського району, Полтавської області.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою та методологічним підґрунтям дослідження є економічна теорія, маркетинг, основні положення менеджменту та нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань досягнуто шляхом використання методів наукового дослідження: табличного та графічного методів, монографічного методу, наукової абстракції, розрахунково-конструктивного методу, статистичних та соціологічних методів.

**Інформаційна база.** Для написання кваліфікаційної роботи були використані наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених, навчально-методична література, нормативно-правові акти, матеріали періодичних видань з обраної теми, довідкові матеріали, нормативно-правові документи, інформація з мережі Інтернет, матеріали власних досліджень, фінансова та статистична звітність «ПІДПРИЄМСТВО» Полтавського району, Полтавської області.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Окремі положення кваліфікаційної роботи мають наукову та практичну цінність. До них відносяться елементи наукової новизни:

*набуло подальшого розвитку:*

- теоретичні засади формування напрямів маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та ефективність її інструментарію;
- наукове обґрунтування процесу стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства через удосконалення елементів комплексу маркетингу з використанням методів оптимізації.

**Практичне значення одержаних результатів.** Сформульовані у роботі теоретичні положення та висновки щодо формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства є основою для вирішення сучасної проблеми ефективного функціонування аграрних підприємства та підвищення їх конкурентоспроможності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на: Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 2025 р.); Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 3 тезах – у матеріалах науково-практичних конференцій (додаток А). Загальний обсяг наукових публікацій складає 0,46 д. а.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 77 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 24 таблиці, 6 рисунків та 7 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та чинники її забезпечення

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій економічної теорії та практики управління. Вона визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільне зростання, прибутковість та конкурентоспроможність.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності конкурентоспроможності. Одні дослідники трактують її як здатність підприємства виробляти товари або надавати послуги, які за своїми характеристиками переважають пропозицію конкурентів, інші – як результат ефективного використання ресурсів у межах ринкової стратегії [10].

Узагальнюючи підходи, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як інтегральну характеристику, що відображає його потенціал і спроможність у певних ринкових умовах формувати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги з метою задоволення потреб споживачів та досягнення стійких економічних результатів.

У наукових дослідженнях виділяють три основні підходи до трактування конкурентоспроможності [10]:

1. Ресурсний підхід – базується на оцінці унікальних ресурсів і компетенцій підприємства, які забезпечують його ринкову перевагу. Ресурсний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства через призму його внутрішніх можливостей та ресурсного потенціалу. Основна увага приділяється унікальним активам, технологіям, виробничим потужностям, кваліфікації персоналу, фінансовим ресурсам та інтелектуальній власності. Підприємство, яке володіє ресурсами, складними для копіювання конкурентами, здатне

створювати довгострокові переваги на ринку. Цей підхід підкреслює важливість стратегічного управління ресурсами для підтримки та посилення конкурентної позиції, а також формування цінності для споживачів.

2. Процесний підхід – розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного управління бізнес-процесами. У центрі уваги процесного підходу є оптимізація виробничих, логістичних, маркетингових і управлінських процесів, а також взаємодія між ними. Підприємство стає конкурентоспроможним не лише через наявність ресурсів, а завдяки здатності швидко і якісно виконувати процеси, забезпечувати своєчасну доставку продукту, підтримувати високу якість і задоволеність споживачів. Цей підхід демонструє, що системність і ефективність внутрішніх процесів безпосередньо впливають на ринкові результати.

3. Ринковий підхід – акцентує увагу на зовнішніх проявах конкурентоспроможності через здатність підприємства займати стабільні позиції на ринку. Ринковий підхід концентрується на здатності підприємства займати стабільні позиції на ринку та задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Тут оцінюються частка ринку, імідж компанії, лояльність клієнтів, рівень впізнаваності бренду та сприйняття продукту. Важливим є аналіз конкурентного середовища та поведінки споживачів, оскільки ринковий успіх підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін у попиті, пропонувати ціннісні переваги та відрізнитися від конкурентів. Цей підхід підкреслює, що реальна конкурентоспроможність проявляється через результати підприємства на ринку.

Ці підходи взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, утворюючи комплексну модель, у центрі якої перебуває маркетингова діяльність, адже саме вона є механізмом поєднання внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами ринку [12, с. 63].

Конкурентоспроможність підприємства проявляється на кількох взаємопов'язаних рівнях (див. рис. 1.1).

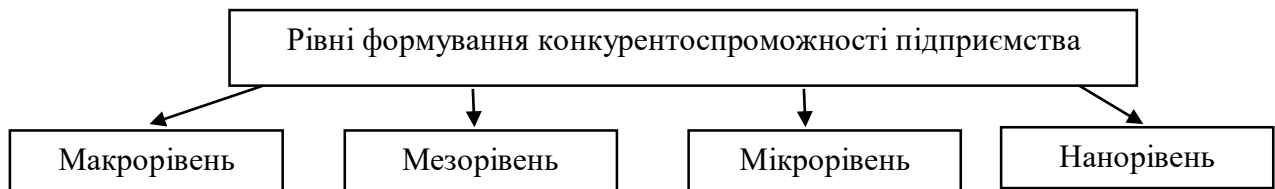


Рис. 1.1. Рівні формування конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [15]*

1. Макрорівень – національна економіка, умови державної політики, законодавче поле. Макрорівень охоплює загальнодержавні та міжнародні фактори, які формують економічне середовище для всіх підприємств країни. До таких чинників належать стан національної економіки, макроекономічна стабільність, податкове та законодавче регулювання, державна політика підтримки бізнесу та зовнішньоекономічні умови. Ці фактори визначають загальні рамки для розвитку конкурентоспроможності підприємств, зокрема через стимулювання або обмеження доступу до фінансових, матеріальних та інноваційних ресурсів. В умовах сприятливого макросередовища підприємства мають більше можливостей для реалізації стратегій маркетингу та посилення своїх конкурентних позицій [10; 15].

2. Мезорівень визначає конкурентне середовище на рівні окремої галузі або регіону. Тут ключовим є аналіз ринкових структур, конкуренції серед підприємств однієї галузі, наявності бар'єрів входу на ринок та регіональної специфіки попиту. Мезорівень дозволяє оцінити силу конкурентного тиску, визначити ключові ринкові ніші і можливості для позиціонування продукту. Підприємство, яке враховує особливості галузевого чи регіонального середовища, може точніше налаштовувати маркетингові інструменти для здобуття переваг над конкурентами.

3. Мікрорівень – окреме підприємство, яке використовує маркетингові інструменти для здобуття переваг. Мікрорівень стосується внутрішньої конкурентоспроможності конкретного підприємства. На цьому рівні оцінюється здатність організації ефективно використовувати власні ресурси, виробничі

потужності, кадровий потенціал та маркетингові інструменти для досягнення переваг на ринку. Мікрорівень включає управління продуктом, ціною, каналами збуту та просуванням, а також розвиток бренду і формування позитивного іміджу. Високий рівень конкурентоспроможності на мікрорівні є ключовим для забезпечення стабільності позицій підприємства у галузі та підвищення його ринкової частки [15].

4. Нанорівень – окремі товари, бренди або види продукції, що конкурують безпосередньо на ринку. Нанорівень охоплює конкуренцію на рівні конкретних продуктів чи брендів. Тут оцінюються характеристики товару, його якість, дизайн, інноваційність, унікальні властивості та сприйняття споживачами. Саме на цьому рівні маркетингові інструменти реалізуються безпосередньо через комунікації з кінцевим споживачем, цінові пропозиції, просування та дистрибуцію. Конкурентоспроможність на наномасштабному рівні визначає успіх окремих продуктів на ринку і, у підсумку, впливає на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства [10].

Таке багаторівневе розуміння дозволяє побудувати систему оцінювання конкурентоспроможності, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові чинники.

Конкурентоспроможність не існує без конкурентних переваг, тобто унікальних характеристик, які роблять підприємство більш привабливим для споживачів порівняно з іншими учасниками ринку.

Майкл Портер у своїй класичній концепції виділяє три базові стратегії формування конкурентних переваг [43]:

- лідерство за витратами (досягнення нижчої собівартості, ніж у конкурентів);
- диференціація (створення унікальної пропозиції для споживача);
- фокусування (зосередження на вузькому ринковому сегменті).

Для підприємств будь-якого типу, у тому числі аграрних, диференціація все частіше ґрунтується саме на маркетингових інструментах – позиціонуванні, брендингу, комунікаційній політиці, цифрових каналах просування тощо.

Конкуентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох чинників, які визначають здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку та отримувати стійкі економічні результати [4, с. 109].

Фактори конкурентоспроможності визначають середовище, в якому функціонує підприємство, та умови, що формують його ринкову стійкість. Їх прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства [4; 10]**

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічні умови, державна політика, інфраструктура ринку	Ресурсний потенціал підприємства (виробничий, кадровий, фінансовий)
Рівень конкуренції та бар'єри входу на ринок	Ефективність маркетингових інструментів і системи управління
Технологічні тенденції	Інноваційність і якість продукції
Соціально-культурні та екологічні чинники	Корпоративна культура, імідж, репутація

Зовнішні фактори конкурентоспроможності визначають умови функціонування підприємства, які перебувають поза його прямим контролем, але суттєво впливають на його ринкові позиції. До них належать [5]:

1. Економічні умови та державна політика. Макроекономічне середовище, рівень інфляції, ставки податків, фінансова стабільність країни, державні програми підтримки окремих галузей – усі ці чинники прямо впливають на можливості підприємства ефективно планувати виробництво, реалізовувати продукцію та інвестувати у розвиток. Наприклад, пільги для аграрного сектору чи субсидії на технологічне оновлення можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства.

2. Рівень конкуренції та бар'єри входу на ринок. Кількість конкурентів, їхня стратегія, обсяг пропозиції та ринкова частка визначають рівень конкуренції в галузі. Бар'єри входу (технологічні, фінансові, нормативні) впливають на ймовірність появи нових конкурентів і стабільність існуючих позицій підприємства.

3. Технологічні тенденції та інновації. Зовнішні технологічні зміни, нові методи виробництва, автоматизація та цифрові платформи формують стандарти ринку. Підприємство, яке своєчасно адаптує свої продукти та процеси під ці тенденції, здатне зберегти або посилити конкурентні переваги.

4. Соціально-культурні та екологічні чинники. Ставлення споживачів до якості, екологічної безпеки продукції, соціальна відповідальність підприємства впливає на попит і лояльність клієнтів. Для аграрного сектору це може включати органічне виробництво, екологічні стандарти вирощування та прозорість ланцюга постачання [5].

Внутрішні фактори конкурентоспроможності – це ресурси та можливості підприємства, які знаходяться під його контролем і формують безпосередню основу для отримання переваг на ринку. До них належать [4, с. 109-110]:

1. Ресурсний потенціал підприємства. До нього відносяться виробничі потужності, технологічне оснащення, фінансові ресурси, кадровий потенціал та компетенції персоналу. Високий рівень ресурсного забезпечення дозволяє забезпечити якість продукції, ефективність виробничих процесів та гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

2. Ефективність маркетингових інструментів та системи управління. Внутрішній маркетинговий механізм підприємства визначає здатність адекватно реагувати на ринкові зміни. Це включає планування продуктового портфеля, цінову політику, просування, канали збуту, управління брендом та роботу з клієнтами. Чим ефективніше підприємство використовує ці інструменти, тим вищий рівень його конкурентоспроможності.

3. Інноваційність та якість продукції. Здатність розробляти нові продукти або вдосконалювати існуючі, впроваджувати нові технології виробництва та підтримувати стабільно високу якість є критичною для утримання конкурентних позицій. Інноваційна спрямованість дозволяє створювати унікальні пропозиції для споживачів та формувати стійкі переваги над конкурентами [4, с. 110].

4. Корпоративна культура, імідж і репутація підприємства. Ці чинники визначають довіру споживачів, партнерів та інвесторів до підприємства.

Високий рівень корпоративної культури, прозорість управлінських процесів та відповідальність за результати діяльності створюють додаткові конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства формується у результаті взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище створює рамки і обмеження, а внутрішні ресурси та управлінські рішення визначають, наскільки підприємство здатне ефективно використати ці рамки для досягнення конкурентних переваг [10].

Системне управління цими чинниками, у тому числі через застосування маркетингових інструментів, дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових умов, а й активно формувати власні конкурентні переваги.

Таким чином, конкурентоспроможність є результатом взаємодії багатьох чинників, серед яких маркетингові інструменти виступають активним важелем впливу, оскільки саме вони забезпечують гнучкість і адаптивність підприємства до вимог ринку.

У сучасному управлінні маркетинг виконує функцію координатора між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішнім середовищем. Його завдання полягає не лише у вивченні ринку, а й у формуванні системи інструментів, що забезпечують стійку конкурентну позицію.

До маркетингових інструментів відносять [2]:

- товарна політика підприємства (якість продукції, асортимент, інноваційність);
- цінова політика (гнучке ціноутворення, дисконтні програми для постійних покупців);
- комунікаційна політика (реклама, PR, стимулювання збуту, цифрові канали просування);
- збутова політика (канали реалізації продукції, логістика, партнерські мережі).

У комплексі вони утворюють маркетинговий механізм формування конкурентних переваг (див. рис. 1.2).

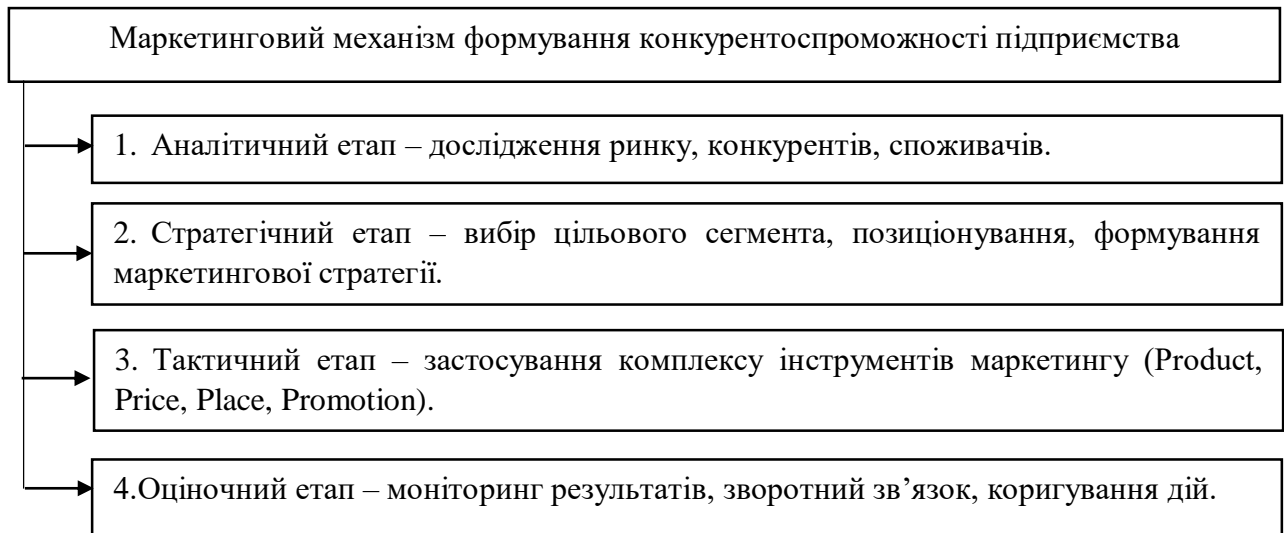


Рис. 1.2. Маркетинговий механізм формування конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [2]*

Аналітичний етап є фундаментальним і передбачає систематичне вивчення ринкової кон'юнктури та умов функціонування підприємства. На цьому етапі проводиться аналіз потреб і поведінки споживачів, вивчення обсягів та тенденцій ринку, визначення основних сегментів і їх характеристик. Також досліджуються конкуренти: їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, позиції на ринку та пропозиції для споживачів. Результатом цього етапу є комплексна аналітична інформація, яка слугує основою для прийняття стратегічних рішень і формування конкурентних переваг. Інструментами аналітичного етапу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, опитування та фокус-групи, маркетингові дослідження [6, с. 130].

На стратегічному етапі результати аналітики використовуються для визначення напрямів розвитку підприємства. Основне завдання – обрати цільовий ринковий сегмент, на який буде спрямована діяльність, та розробити ефективне позиціонування продукту або послуги. Тут формується загальна маркетингова стратегія, яка визначає ключові цілі, пріоритети, ціннісну пропозицію для споживачів та основні напрями комунікації з ринком. Важливим аспектом цього етапу є забезпечення узгодженості маркетингової стратегії з ресурсним потенціалом підприємства та зовнішнім ринковим середовищем [6].

Тактичний етап передбачає практичне впровадження стратегічних рішень шляхом використання комплексу маркетингових інструментів. Це включає управління продуктом (Product) – розробку, вдосконалення та диференціацію продукції; цінову політику (Price) – встановлення цін, системи знижок, спеціальних пропозицій; канали збуту (Place) – вибір та оптимізацію розподільчих шляхів, логістики та дистрибуції; просування (Promotion) – рекламу, PR, стимулювання продажу, роботу з цифровими каналами та соціальними мережами. Усі тактичні дії спрямовані на реалізацію стратегічної мети підприємства – посилення його конкурентоспроможності на ринку [6].

Оціночний етап забезпечує зворотний зв'язок і контроль ефективності застосування маркетингових інструментів. Проводиться оцінка досягнення цільових показників, аналіз продажів, динаміки ринкової частки, рівня задоволеності споживачів та ефективності рекламних і промоційних заходів. На основі отриманих даних здійснюється коригування стратегії та тактичних дій, адаптація маркетингових інструментів до змін ринкового середовища та поведінки споживачів. Цей етап забезпечує постійну гнучкість підприємства і підтримує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективність системи маркетингового управління прямо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

В умовах трансформації економіки одним із визначальних чинників конкурентоспроможності стає інноваційність. Інновації у виробництві, збуті, комунікаціях і менеджменті є необхідною умовою утримання ринкових позицій. Застосування сучасних маркетингових технологій – цифрових платформ, CRM-систем, аналітики даних, інтернет-маркетингу – стає ключовим чинником посилення конкурентних позицій підприємства [2].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це динамічна, багатовимірна категорія, що формується під впливом як зовнішніх умов, так і внутрішніх можливостей. Її сутність полягає у здатності підприємства створювати цінність для споживача швидше, ефективніше й якісніше, ніж конкуренти [12].

Вирішальним чинником формування конкурентних переваг є маркетинг, який забезпечує цілеспрямоване використання інструментів управління продуктом, ціною, комунікаціями та збутом, адаптуючи підприємство до мінливих вимог ринку.

## **1.2. Класифікація та роль маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентних переваг**

У сучасних умовах ринку конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність ефективно задовольняти потреби споживачів, досягати економічної ефективності та утримувати стійкі позиції на ринку. Формування конкурентних переваг відбувається завдяки комплексному використанню маркетингових інструментів, які дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішніх умов, оптимізувати взаємодію зі споживачами та підвищувати власну ефективність.

Маркетингові інструменти є системою методів та механізмів управління, що спрямовані на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Вони дозволяють реалізувати як внутрішні, так і зовнішні аспекти конкурентоспроможності: управляти ресурсами, формувати унікальні пропозиції, будувати взаємовідносини з ринком і контролювати результативність діяльності [14, с. 305].

Маркетингові інструменти класифікують за різними ознаками: функціональним призначенням, рівнем впливу на споживача, тривалістю застосування та способом реалізації. Найбільш поширеною є класифікація за функціональним призначенням маркетингових інструментів, що включає наступні групи [24]:

1. Продуктові інструменти (Product) – спрямовані на формування та вдосконалення товарної пропозиції.
2. Цінові інструменти (Price) – управління ціною та фінансовими умовами для споживача.

3. Збутові інструменти (Place/Distribution) – організація каналів доставки продукції.

4. Комунікаційні інструменти (Promotion) – реклама, PR, стимулювання збуту та робота з цифровими каналами.

5. Інноваційні та інформаційні інструменти – застосування сучасних технологій для створення переваг.

Для наочності та систематизації основних груп маркетингових інструментів та їхнього впливу на формування конкурентних переваг підприємства наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікація маркетингових інструментів за функціональним призначенням [14]**

Група інструментів	Основні напрями	Приклади застосування	Вплив на конкурентні переваги
Продуктові	Формування асортименту, поліпшення якості, диференціація	Нові види продукції, сертифікація, упаковка	Підвищує цінність для споживача, формує унікальні пропозиції
Цінові	Стратегія ціноутворення, знижки, пільги	Гнучка ціна, акційні пропозиції	Підвищує доступність, стимулює попит, впливає на рентабельність
Збутові	Канали реалізації, логістика, партнерські мережі	Дистриб'юторські мережі, онлайн-продаж	Забезпечує швидкість і доступність продукції
Комунікаційні	Реклама, PR, стимулювання збуту	Соцмережі, промо-акції, участь у виставках	Підвищує впізнаваність, формує лояльність, створює бренд
Інноваційні/інформаційні	Використання цифрових технологій	CRM-системи, аналітика продажів	Забезпечує адаптивність, прогнозування та індивідуалізацію пропозицій

Таким чином, таблиця демонструє, що кожна група маркетингових інструментів виконує специфічні функції та сприяє формуванню різних аспектів конкурентних переваг підприємства, а їхнє комплексне застосування забезпечує синергетичний ефект для підприємства.

Маркетингові інструменти виконують ключові функції в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [4, с. 111]:

1. Аналітична функція – дослідження потреб споживачів, оцінка конкурентного середовища, прогнозування попиту. Підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на ринкові зміни та знаходити нові ніші.

2. Стратегічна функція – допомагає формувати довгострокові конкурентні переваги шляхом вибору ринкових сегментів, позиціонування продуктів та створення унікальної ціннісної пропозиції.

3. Тактична функція – забезпечує реалізацію стратегічних рішень через конкретні маркетингові заходи: встановлення цін, просування товарів, оптимізацію каналів збуту та застосування комунікаційних стратегій.

4. Контролююча функція – включає оцінку ефективності застосування інструментів, моніторинг продажів, аналіз реакції споживачів і коригування дій для підтримання конкурентних позицій.

Для наочності взаємозв'язку між різними групами маркетингових інструментів та їхнім впливом на формування конкурентних переваг підприємства представлений рис. 1.3.

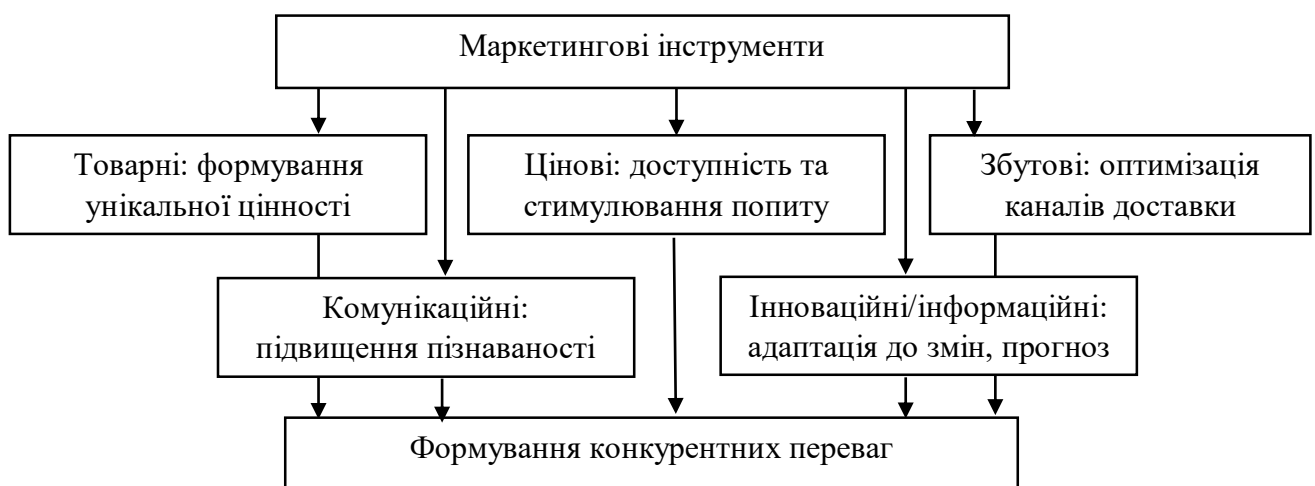


Рис. 1.3. Механізм впливу маркетингових інструментів на формування конкурентних переваг підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [14]*

Продуктові інструменти є базовими у системі маркетингового управління, оскільки вони формують безпосередній об'єкт взаємодії зі споживачем – товар чи послугу. Основні напрямки цих інструментів включають [11]:

1. Формування асортименту – забезпечує наявність достатньої кількості різновидів продукції для задоволення потреб різних сегментів ринку.
2. Якість продукту – підвищує довіру споживачів і створює відчуття цінності пропозиції.
3. Диференціація продукту – формує унікальні характеристики, які виділяють підприємство на тлі конкурентів.
4. Сервісні послуги та додаткові опції – надають споживачу комплексну цінність та підвищують лояльність.

Важливо, що товарні інструменти впливають не лише на сприйняття споживачем, а й на внутрішню конкурентоспроможність підприємства, стимулюючи розвиток виробничих та інноваційних процесів.

Товарні інструменти включають управління асортиментом, якістю, упаковкою та сервісними послугами. Їх основне завдання – створити унікальну цінність для споживача, що виділяє підприємство на ринку. Застосування цих інструментів забезпечує:

- диференціацію продукції від конкурентів;
- підвищення лояльності клієнтів через покращення характеристик продукту;
- формування репутації бренду підприємства, що є важливою конкурентною перевагою.

*Таблиця 1.3*

### **Приклади товарних інструментів та їх ефект [10; 14]**

Інструмент	Ціль	Вплив на конкурентні переваги
Новий продукт	Розширення асортименту	Приваблює нових споживачів
Сертифікація якості	Підтвердження стандартів	Збільшує довіру клієнтів
Поліпшення упаковки	Візуальна привабливість	Підвищує впізнаваність бренду

Цінові інструменти виконують ключову роль у забезпеченні економічної ефективності та доступності продукції для ринку. Система цінових інструментів включає [27]:

- стратегію ціноутворення, що визначає позиціонування продукту як преміального або масового;
- акції та знижки, які стимулюють попит і прискорюють обіг продукції;
- пільгові умови для ключових клієнтів, що сприяють довгостроковому партнерству;
- гнучкі механізми формування ціни для адаптації до ринкових коливань.

Цінові інструменти безпосередньо впливають на рентабельність підприємства і на здатність утримувати позиції у конкурентному середовищі. Важливо зазначити, що ефективне поєднання цінових та продуктових інструментів забезпечує синергетичний ефект у формуванні конкурентних переваг.

Цінова політика визначає умови фінансової взаємодії підприємства зі споживачем. Ефективне використання цінових інструментів дозволяє [27]:

- оптимізувати доходи та рентабельність підприємства;
- стимулювати попит через акції та знижки для постійних покупців;
- забезпечити позиціонування продукту як преміального або доступного.

Збутові інструменти визначають, яким чином продукція досягає споживача. До них відносять [28, с. 260]:

1. Вибір каналів реалізації – прямі продажі, оптові мережі, онлайн-платформи.
2. Логістика та транспортування – оптимізація витрат та скорочення часу доставки.
3. Партнерські мережі – співпраця з посередниками та дилерами.

Ефективне використання цих інструментів підвищує доступність продукції та сприяє швидкому реагуванню на ринкові потреби. Підприємства, які ефективно управляють дистрибуцією, отримують конкурентну перевагу у вигляді зручності для споживачів і зростання частки ринку [27].

Комунікаційні інструменти включають рекламу, PR, стимулювання збуту та маркетинг у соціальних мережах. Вони спрямовані на [32, с. 157]:

- формування впізнаваності бренду;
- підвищення лояльності та залучення нових клієнтів;
- просування унікальної ціннісної пропозиції.

Комунікаційні інструменти мають стратегічне значення для формування тривалих конкурентних переваг, оскільки створюють у споживачів асоціації з брендом та стимулюють повторні покупки.

Сучасні підприємства використовують цифрові технології та аналітичні системи для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та підвищення ефективності маркетингових дій.

До таких інструментів належать [46, с. 76]:

1. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
2. Аналітичні платформи та Big Data.
3. Автоматизація маркетингових кампаній.
4. Інноваційні технології продукту.

Це дозволяє: реагувати на зміни ринку в реальному часі; оптимізувати витрати; формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів споживачів.

Узагальнюючи вплив окремих груп маркетингових інструментів на конкурентні переваги підприємства, доцільно подати їхні основні ефекти та конкретні приклади у табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Взаємозв'язок маркетингових інструментів та конкурентних переваг [10]**

Інструменти	Основний ефект	Приклад конкурентної переваги
Товарні (продуктові)	Унікальна цінність	Інноваційний продукт
Цінові	Доступність, стимулювання	Гнучка система знижок
Збутові	Доступність	Широка дистриб'юторська мережа
Комунікаційні	Впізнаваність, лояльність	Брендинг та соцмережі
Інноваційні/Інформаційні	Адаптивність	CRM, аналітика продажів

З наведеної таблиці видно, що кожна група маркетингових інструментів забезпечує специфічні конкурентні переваги, а їхнє комплексне застосування дозволяє підприємству створювати унікальну цінність для споживачів, підвищувати впізнаваність бренду та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливості функціонування аграрного ринку зумовлюють використання специфічних маркетингових інструментів, які враховують сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, високу ресурсомісткість продукції та необхідність забезпечення стабільних каналів збуту. На відміну від промислових ринків, маркетинг у сільському господарстві поєднує класичні інструменти маркетинг-міксу з галузевими підходами, орієнтованими на зменшення ризиків, підвищення ефективності виробництва та забезпечення продовольчої безпеки [56, с. 328].

Одним із ключових маркетингових інструментів у аграрному секторі є аграрний брендинг, що передбачає створення репутаційної стратегії для продукції рослинництва або тваринництва. У цьому контексті формується бренд фермерського господарства, географічне маркування, сертифікація якості (наприклад, «органічна продукція», «без ГМО», «еко»), що дозволяє не лише збільшувати додану вартість, а й забезпечувати реальну диференціацію товару на перенасичених ринках. Аграрний брендинг часто базується на прозорості виробництва, екологічності технологій та простежуваності походження сировини [47, с. 123].

Важливе місце займає використання інструментів цифрового маркетингу, які стрімко проникають у сільське господарство. Для фермерських господарств стало типовим застосування соціальних мереж, CRM-систем або Excel-таблиць з інформацією про потенційних покупців, онлайн-маркетплейсів, а також платформ прямого продажу («фермер – споживач»). Ці інструменти дозволяють оптимізувати комунікацію з клієнтами, отримати дані про попит у режимі реального часу та швидко реагувати на його зміни. З поширенням мобільних застосунків аграрні підприємства також почали використовувати SMS-

маркетинг, геотаргетинг та цифрову аналітику для прогнозування продажів підприємством [24, с. 20].

У сфері ціноутворення аграрні підприємства активно застосовують форвардні контракти та ф'ючерси, що по суті також виступають маркетинговими інструментами. Їх використання дозволяє фермерам знизити волатильність цін, зафіксувати вигідні умови збуту та планувати виробництво відповідно до ринкових сигналів. У поєднанні з програмами державної підтримки (дотаціями, компенсаціями вартості техніки, інтервенційними закупівлями), такі інструменти забезпечують більш передбачувані умови діяльності та підвищують конкурентну стійкість виробника.

Серед важливих інструментів аграрного маркетингу значну роль відіграє логістична оптимізація, яка охоплює використання сучасних систем зберігання, транспортування та сортування продукції. Для більшості видів аграрної продукції (зернових, овочів, молока, м'яса) критично важливими є технології пост-збиральної доробки, контроль температурних режимів, якість пакування та швидкість доставки. Тому багато аграрних підприємств застосовують логістичні інформаційні системи, занурюються в розвиток кооперації для спільного транспортування, а також використовують сервіси GPS-моніторингу для оптимізації витрат [27, с. 395].

Окремої уваги потребують інноваційні та інформаційні інструменти, які стали частиною сучасного агромаркетингу завдяки цифровізації. До таких інструментів відносять аграрні інформаційні портали, супутниковий моніторинг, дані дистанційного зондування (NDVI-аналіз), автоматизовані системи прогнозування врожайності та моделі оцінки ризиків. Ці інструменти дозволяють точніше планувати структуру посівів, оптимізувати витрати ресурсів, визначати оптимальний час збирання культур і формувати пропозицію відповідно до ринкової кон'юнктури.

Не менш важливою складовою є коопераційні інструменти маркетингу, зокрема створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, кластерів, дорадчих служб та асоціацій виробників. Такі структури допомагають

малим та середнім господарствам отримувати доступ до спільних ресурсів, професійного консалтингу, інновацій та оптових каналів збуту. Кооперація значно підвищує переговорну силу фермерів, що на пряму впливає на формування конкурентних переваг на ринку [28, с. 258].

Також у аграрному секторі широко застосовується експортоорієнтований маркетинг, який охоплює сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів (НАССР, GlobalG.A.P), участь у міжнародних виставках, співпрацю з торговельними місіями, оптимізацію логістичних маршрутів для зовнішніх ринків, адаптацію продуктів до специфіки окремих країн та аналіз глобальної ринкової кон'юнктури. Оскільки аграрна продукція України значною мірою орієнтована на зовнішній ринок, такі інструменти є ключовими для довгострокового зміцнення позицій підприємства [47].

Таким чином, маркетингові інструменти в аграрній сфері мають комплексний та багаторівневий характер. Вони охоплюють як традиційні інструменти маркетинг-міксу, так і спеціалізовані галузеві підходи, що враховують ризики агровиробництва, вимоги до якості, потребу в інформаційній підтримці та зростаючу роль інновацій. Їх ефективне застосування дозволяє аграрним підприємствам не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, а й формувати стійкі конкурентні переваги у динамічному та глобалізованому ринковому середовищі.

### **Висновки до розділу 1**

У процесі дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства встановлено, що це поняття відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати у умовах ринкової конкуренції, забезпечувати сталий попит на продукцію та досягати стійких ринкових позицій. Конкурентоспроможність формується під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників і є результатом узгодженої дії маркетингової, виробничої, фінансової, інноваційної та кадрової політики підприємства.

Доведено, що конкурентоспроможність має багаторівневу природу, що охоплює макрорівень (умови функціонування національної економіки), мезорівень (галузеве середовище та регіональні особливості), мікрорівень (діяльність окремого підприємства) та нанорівень (конкурентоспроможність окремих товарів і брендів). Така структуризація дозволяє точніше визначити джерела конкурентних переваг, а також ідентифікувати можливості та загрози для підприємства.

З'ясовано, що ключову роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють маркетингові інструменти, які забезпечують адаптацію підприємства до ринкових змін, дозволяють створювати унікальні ціннісні пропозиції для споживачів та ефективно позиціонувати продукцію на цільових сегментах ринку. Системний маркетинг дає можливість підприємству не лише реагувати на ринкові сигнали, але й активно впливати на структуру попиту завдяки інноваціям, комунікаціям, брендингу та управлінню каналами збуту.

У рамках дослідження проаналізовано маркетинговий механізм формування конкурентних переваг, який включає чотири ключові етапи: аналітичний (оцінка ринку, конкурентів і потреб споживачів), стратегічний (визначення сегментації, вибір цільових аудиторій, формування позиціонування), тактичний (застосування комплексу маркетинг-міксу) та оціночний (моніторинг результатів, контроль ефективності, коригування дій). Доведено, що ефективність кожного наступного етапу прямо залежить від якості попереднього, що потребує побудови цілісної системи маркетингового управління.

Специфіка конкурентоспроможності аграрних підприємств зумовлена сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високими коливаннями цін, обмеженістю матеріально-технічної бази та потребою у стабільних каналах реалізації продукції. Встановлено, що для аграрної сфери ключового значення набувають такі маркетингові інструменти, як аграрний брендинг, цифровий маркетинг, логістична оптимізація, коопераційні механізми, експортні стратегії та інструменти ринкового хеджування.

Проаналізовано класифікації маркетингових інструментів, які в науковій літературі умовно поділяють на товарні, цінові, збутові, комунікаційні та інноваційно-інформаційні. У межах кожної групи визначено функціональне призначення інструментів, їх вплив на цінність товару, рівень попиту, доступність для споживача та здатність до формування стійких конкурентних переваг. Зокрема, встановлено, що товарна політика забезпечує диференціацію товару, цінова – створює додаткові стимули купівлі, збутова – оптимізує логістичні витрати, комунікації – формують лояльність, а інноваційні інструменти – підвищують адаптивність підприємства до змін.

Проведене дослідження підтвердило, що внутрішні фактори формують ядро конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони визначають його здатність контролювати виробничі ресурси, швидкість реакції на ринкові зміни, рівень управлінських рішень, якість персоналу та можливість інвестувати у розвиток. Особливу увагу приділено тому, що внутрішні фактори можуть бути як прямим джерелом конкурентних переваг (інновації, продуктивність, технології), так і стримуючим чинником у разі їх недостатнього розвитку.

Разом із тим встановлено критичне значення зовнішніх факторів, які формують умови функціонування підприємства і визначають межі його ринкової поведінки. До таких факторів належать державна політика та регулювання аграрного ринку, рівень конкуренції в галузі, доступність каналів збуту, логістичні умови, макроекономічна стабільність, зміни попиту, цінова кон'юнктура, розвиток суміжних ринків та глобальні тенденції (інфляція, зміни клімату, міжнародні торгові обмеження).

Підсумовуючи теоретичні напрацювання, можна стверджувати, що ефективна система маркетингового забезпечення конкурентоспроможності є ключовим фактором сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку. Її дія полягає у створенні унікальної ринкової пропозиції, підвищенні цінності продукту для споживача, зниженні ринкових ризиків та підвищенні адаптивності підприємства до зовнішніх змін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка ефективності використання маркетингових інструментів**

Сільськогосподарське підприємство приватної форми власності, обране як базове для дослідження, було створене у 2003 році на засадах приватного майна засновників. Функціонування господарства регламентується нормами його Статуту та вимогами чинного законодавства України. Підприємство виступає як самостійна юридична особа, що надає йому можливість формувати окремий баланс, відкривати розрахункові, валютні й інші рахунки в банківських установах. Також суб'єкт господарювання використовує круглу печатку із власною назвою, а також штампи та фірмові бланки, необхідні для здійснення поточної діяльності.

Головною сферою діяльності господарства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових та насіння олійних культур. Статутний капітал підприємства становить 10000,0 грн. Відповідно до чинних нормативно-правових вимог, суб'єкт господарювання може організовувати ведення бухгалтерського обліку різними способами: шляхом введення посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби, залучення фахівця-обліковця як фізичної особи-підприємця чи укладення договорів із аудиторськими компаніями для отримання професійного облікового супроводу.

Організаційна структура господарства являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що функціонують як єдина технічно узгоджена система та взаємодіють на основі визначеного розподілу трудових функцій і виробничих повноважень. До основних виробничих ланок підприємства належать рільнича та тракторна бригади. Допоміжні та обслуговуючі функції виконують автопарк, ремонтна майстерня та складське господарство. Детальні схеми організаційної та управлінської структур наведені у додатках Б і В.

Підприємство (станом на 2024 рік) продовжує здійснювати господарську діяльність і не перебуває у процедурі ліквідації. За інформацією з податкових баз, підприємство офіційно обліковується в контролюючих органах, не має заборгованостей перед бюджетом та зареєстроване як платник податку на додану вартість.

Важливою передумовою результативної діяльності підприємства є наявні трудові ресурси та їхній потенціал. Під трудовим ресурсним потенціалом розуміють сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, які працюють на підприємстві. З метою проведення детальнішого аналізу було розглянуто показники, що характеризують трудовий потенціал «ПІДПРИЄМСТВО», зокрема зміни середньооблікової чисельності працівників у галузі рослинництва, інформацію наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Середньооблікова чисельність працівників підприємства,  
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

Аналізуючи середньооблікову чисельність персоналу підприємства за 2022-2024 роки, можна відзначити, що кількість працівників скоротилася на 3 особи, що становить 10,7 %. Оскільки діяльність господарства повністю зосереджена на вирощуванні продукції рослинництва, таке зменшення стосується саме чисельності працівників, задіяних у цій виробничій галузі.

Земельні ресурси є визначальним фактором для функціонування рослинницької галузі. Під структурою сільськогосподарських угідь розуміють співвідношення окремих їх видів у загальній площі земель підприємства. Конфігурація цих угідь значною мірою визначається географічним

розташуванням господарства, що спричиняє помітні відмінності між економічними регіонами. Для подальшої характеристики земельного фонду проаналізуємо показники «ПІДПРИЄМСТВО», наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура сільськогосподарських угідь підприємства,  
2022-2024 рр.**

Вид земельних угідь	Роки			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Усього сільськогосподарських угідь, га	1700,91	1720,51	1720,51	+19,60	101,15
у т. ч. рілля	1700,91	1720,51	1720,51	+19,60	101,15
Частка рілля у загальній структурі, %	100,0	100,0	100,0	-	x

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2022-2024 рр. площа сільськогосподарських угідь господарства зросла на 19,6 га, або на 1,15 %, досягнувши у 2024 році 1720,51 га. При цьому структура земельного фонду «ПІДПРИЄМСТВО» залишалася незмінною: протягом усього періоду рілля становила 100 % від загальної площі угідь.

Аналіз структури посівних площ є важливим елементом оцінювання результативності діяльності аграрного підприємства. Дослідження цього показника дає змогу визначити напрями використання ресурсів, встановити, які культури переважають у виробництві, та оцінити вплив такого розподілу на рівень продуктивності, фінансову стійкість і екологічну збалансованість господарства.

Усереднена структура посівних площ «ПІДПРИЄМСТВО» за 2022-2024 рр. (див. рис. 2.1) свідчить про чітко виражену спеціалізацію підприємства на вирощуванні соняшнику, частка якого становить майже половину всієї площі (44,4 %). Вагоме місце також займає пшениця озима – 34,0 %, що підкреслює орієнтацію господарства на основні високорентабельні культури. Соя (16,7 %) виступає додатковим стратегічним напрямом, забезпечуючи диверсифікацію виробництва.

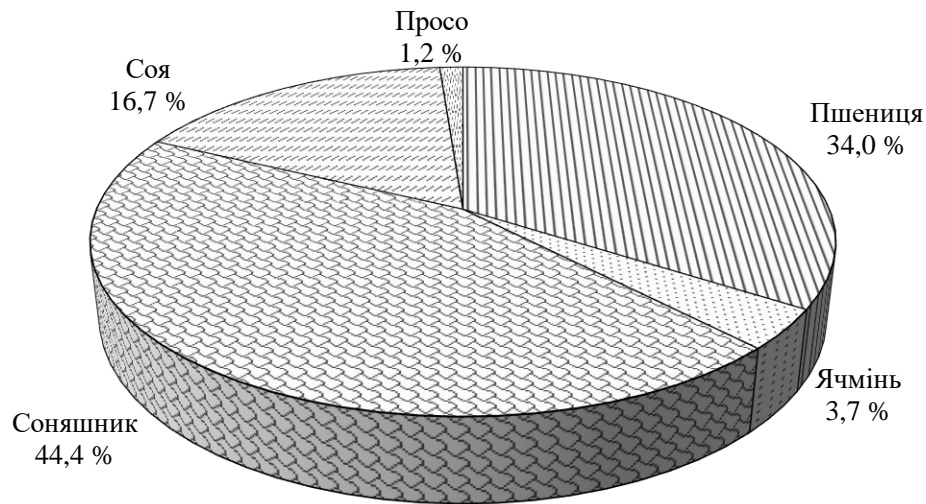


Рис. 2.1. Усереднена структура посівних площ підприємства, 2022-2024 рр., %

Частки ячменю (3,7 %) та проса (1,2 %) є незначними, що вказує на їх другорядну роль у структурі посівів. Загалом така структура є типовою для підприємств рослинницького напрямку й відповідає ринковому попиту та наявним ресурсним можливостям господарства.

Важливою особливістю будь-якої підприємницької діяльності є наявність майна, що гарантує матеріально-технічну базу, економічну самостійність та його платоспроможність. Проаналізуємо величину складу і структури основних засобів у підприємстві та дослідимо їхню динаміку.

За результатами аналізу складу, структури та змін активів балансу підприємства у 2022-2024 рр. встановлено загальну тенденцію до зменшення вартості майнового комплексу: від 157,5 млн грн у 2022 р. до 141,7 млн грн у 2024 р., що відповідає скороченню на 10,1 %. У 2024 році провідну роль у структурі активів за рівнем участі в господарському обороті відігравали оборотні активи, частка яких досягала 68,6 %. Натомість необоротні активи формували 31,4 % загальної вартості активів. Порівняно з 2022 роком, обсяг необоротних активів зріс у 2,1 раза, тоді як оборотні активи продемонстрували спад на 28,9 %. Узагальнена структура основних засобів підприємства за 2024 р. подана на рис. 2.2.

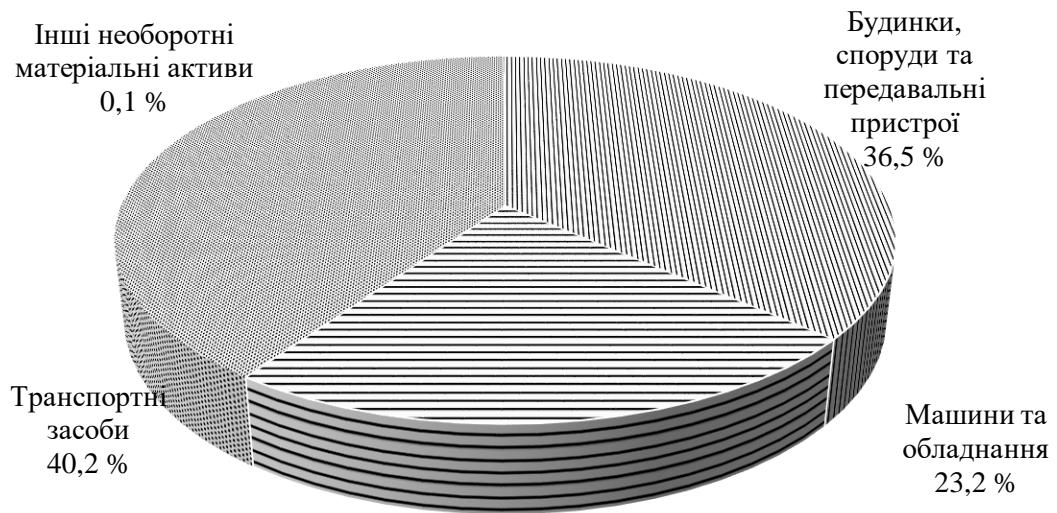


Рис. 2.2. Структура основних засобів підприємства, 2024 р., %

Аналіз даних, поданих на рис. 2.2, дає змогу відзначити, що структура основних засобів підприємства значною мірою орієнтована на транспортну та виробничу інфраструктуру. Найвагомішу частку у складі основних засобів займають транспортні засоби – 40,2 %, що свідчить про суттєве навантаження на логістичні процеси та активне використання техніки у щоденній діяльності господарства. Відчутною є також частка будівель, споруд і передавальних пристроїв – 36,5 %, що підкреслює значну капіталомісткість підприємства та важливість інфраструктурних об'єктів для забезпечення виробничих процесів. Питома вага машин і обладнання становить 23,2 %, тобто є нижчою, ніж у попередніх групах активів, що може свідчити про потребу в оновленні технічного парку або недостатній рівень інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Такий стан може бути ознакою використання морально застарілого або орендованого обладнання, що потенційно впливає на рівень конкурентоспроможності. Найменшу частку – лише 0,1 % – формують інші необоротні матеріальні активи, що вказує на їх другорядне значення в структурі майна підприємства.

Показники платоспроможності та фінансової стійкості є ключовими характеристиками фінансового стану підприємства та мають суттєвий вплив на формування його конкурентних переваг. Їх аналіз у межах оцінювання

конкурентоспроможності дає змогу не лише визначити рівень фінансової стабільності господарства, а й окреслити напрями оптимізації управління грошовими потоками й активами. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню здатності підприємства реагувати на коливання ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток у перспективі. Для поглибленого аналізу розглянемо показники ліквідності та платоспроможності, наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства,  
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,988	0,912	0,993	+0,005
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,656	0,700	0,993	+0,337
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,872	0,983	0,672	-0,200
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,912	0,988	0,993	+0,081
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,872	0,983	0,672	-0,200

Аналіз показників платоспроможності та фінансової стійкості за 2022-2024 рр. свідчить про загалом стабільний фінансовий стан підприємства з окремими ризиковими тенденціями. Коефіцієнт фінансової автономії у 2024 р. зріс до 0,993, що майже відповідає показнику абсолютної незалежності від зовнішніх джерел фінансування та перевищує рівень 2022 р. на 0,005. Позитивною є динаміка коефіцієнта маневреності капіталу, який збільшився на 0,337 і досяг рівня 0,993, що вказує на значне розширення можливостей підприємства щодо гнучкого використання власних фінансових ресурсів.

Водночас спостерігається погіршення забезпеченості власними оборотними коштами: відповідний показник знизився з 0,872 у 2022 р. до 0,672 у 2024 р., що означає зменшення обсягу власних ресурсів, спрямованих на покриття поточних потреб. Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє позитивну динаміку, зрісши до 0,993 у 2024 р., що свідчить про зміцнення структури капіталу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство зберігає високий рівень фінансової незалежності та стійкості, однак зниження забезпеченості власними оборотними коштами потребує додаткової уваги та перегляду політики управління оборотним капіталом.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно: збільшити обсяги ліквідних активів, зокрема грошових коштів, для забезпечення виконання короткострокових зобов'язань; оптимізувати структуру оборотних засобів, забезпечивши ефективне управління запасами; працювати над підвищенням платоспроможності через покращення фінансових результатів і зменшення залежності від зовнішніх фінансових джерел. Успішна реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити його конкурентоспроможність.

Аналіз змін доходів, витрат і фінансових результатів підприємства дає змогу комплексно оцінити ефективність його господарської діяльності та визначити перспективи подальшого розвитку. Динаміка цих показників відображає не лише економічну стабільність підприємства, а й його здатність адаптуватися до коливань ринкового середовища, оптимізувати витрати та формувати конкурентні переваги. Саме фінансові результати стають базою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення маркетингової стратегії, підвищення інвестиційної активності підприємства та розширення ринкових можливостей (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів діяльності  
підприємства, 2022-2024 рр., тис. грн**

Показник	Роки			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації	41800,5	75664,6	70443,1	+28642,6	+68,5
Собівартість реалізованої продукції	28395,5	58065,9	55885,2	+27489,7	+96,8
Операційні витрати	19257,4	13124,6	11520,6	-7736,8	-40,2
Інші витрати	1256,4	2385,1	-	-	-
Чистий прибуток	-7108,8	2089,0	3037,3	+10146,1	+142,7

Аналіз динаміки доходів, витрат і фінансових результатів «ПІДПРИЄМСТВО» за 2022-2024 рр. свідчить про неоднозначні тенденції у функціонуванні підприємства. За досліджуваний період чистий дохід від реалізації зріс на 68,5 % (на 28642,6 тис. грн), що вказує на розширення обсягів продажу або покращення цінової ситуації на ринку. Водночас темпи зростання собівартості продукції суттєво випереджають приріст доходів: собівартість збільшилась на 96,8 %, що еквівалентно 27489,7 тис. грн. Подібна динаміка свідчить про підвищення витратності виробництва. Операційні витрати зменшились на 40,2%, що характеризує відносну стабільність адміністративних та збутових витрат.

Чистий прибуток підприємства у 2024 р. збільшився на 142,7 % порівняно з 2022 р., тобто на 10146,1 тис. грн. Це свідчить про покращення ефективності господарської діяльності та зменшення темпів зростання собівартості продукції. Отже, підприємству необхідно зосередитися на оптимізації витрат і підвищенні продуктивності, щоб забезпечити стабільність та рентабельність у майбутніх періодах.

## **2.2. Діагностика діючого механізму маркетингового управління підприємством та оцінка його впливу на конкурентоспроможність**

Ефективність маркетингової діяльності аграрного підприємства визначає не лише його здатність реалізовувати продукцію за вигідними цінами, а й формує стратегічні передумови розвитку, забезпечує стійкість ринкових позицій та адаптивність підприємства до коливань зовнішнього середовища. У контексті функціонування «ПІДПРИЄМСТВО» маркетинговий компонент виступає критично важливим чинником, оскільки підприємство діє у середовищі високої конкуренції, коливань цін, сезонності виробництва та нестабільності ринкової кон'юнктури.

У зв'язку з відсутністю маркетингової служби та спеціалізованих аналітичних даних, діагностика маркетингової діяльності підприємства

базується на аналізі фактичних виробничих і фінансових результатів, а також на середніх показниках для аналогічних господарств Полтавського регіону, що дозволяє сформувавши об'єктивну, достовірну оцінку. Для «ПІДПРИЄМСТВО» характерний вплив таких груп факторів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Вплив факторів на діяльність досліджуваного підприємства, 2024 р.**

Фактори	Вплив
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– істотні цінові коливання на зернові та технічні культури (до 20–30% за рік);</li> <li>– зростання вартості добрив, ЗЗР, пального, що підвищує собівартість виробництва;</li> <li>– інфляційний тиск, що зменшує реальну рентабельність.</li> </ul>
Галузеві фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока концентрація ринку соняшнику і пшениці у Полтавській області;</li> <li>– конкуренція з боку великих агрохолдингів (Kernel, Astarta-Київ, ІМС);</li> <li>– зростаючі вимоги трейдерів щодо якості, вологості та показників безпеки продукції.</li> </ul>
Ринкові фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестача власних елеваторних потужностей у малого та середнього виробника;</li> <li>– залежність збуту від сезону та можливостей логістичної інфраструктури;</li> <li>– зростання ролі довгострокових контрактів, особливо на соняшник та сою.</li> </ul>
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поширення цифрових інструментів агромаркетингу (електронні біржі, CRM, GPS-логістика);</li> <li>– застосування систем планування врожайності (NDVI-моніторинг).</li> </ul>
Соціально-регуляторні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження стандартів HACCP, GlobalG.A.P. як передумова виходу на зовнішні ринки;</li> <li>– регуляторні обмеження щодо якості добрив та засобів захисту рослин.</li> </ul>

Узагальнюючи дані таблиці, можна зазначити, що діяльність «ПІДПРИЄМСТВО» у 2024 році формувалася під впливом комплексу зовнішніх факторів, серед яких найвагомими стали економічні та ринкові чинники, що зумовили підвищення собівартості виробництва та нестабільність цінової кон'юнктури. Галузеві та соціально-регуляторні фактори визначали умови конкуренції та вимоги до якості продукції, тоді як технологічні фактори створювали додаткові можливості для підвищення ефективності за умови їх активного впровадження. Сукупність цих чинників посилює потребу

підприємства в удосконаленні маркетингового управління діяльністю досліджуваного підприємства та підвищенні адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Внутрішній маркетинговий механізм «ПІДПРИЄМСТВО» Полтавського району має такі особливості.

Асортиментна політика підприємства характеризується зосередженістю на трьох основних культурах – соняшнику, пшениці озимій та сої, які разом займають близько 95 % посівних площ. Така структура забезпечує орієнтацію на найліквідніші сегменти ринку, однак водночас свідчить про низький рівень диверсифікації та підвищені ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури та ціновими коливаннями.

У сфері цінової політики підприємство виступає виключно ціновим приймачем, оскільки не має ринкової сили для впливу на формування вартості продукції. Середні ціни реалізації за 2022-2024 рр. у Полтавській області демонструють значну волатильність: ціна на соняшник коливалася від 13200,0 до 1580,0 грн/ц, пшениця – від 720,0 до 800,0 грн/ц, соя – від 1520,0 до 1680,0 грн/ц. Це підкреслює залежність підприємства від зовнішніх умов та необхідність застосування інструментів цінового страхування, таких як форвардні контракти.

Система збуту базується переважно на співпраці з елеваторами та трейдерами, що призводить до значної залежності від посередників. Реалізація продукції здійснюється здебільшого через одноразові контракти, без формування стабільних та довгострокових угод. Підприємство не використовує прямі канали продажу, не залучає цифрові торгові майданчики та не застосовує інструменти альтернативного збуту, що обмежує можливості отримання більш вигідних цінових пропозицій.

Комунікаційна політика на підприємстві практично відсутня. «ПІДПРИЄМСТВО» не має власного вебсайту, не формує бренду та не використовує рекламні або інформаційні кампанії для підвищення впізнаваності.

Вся комунікація обмежується переговорами з трейдерами, що знижує можливості розширення кола партнерів та виходу на нові ринки.

Інноваційні інструменти застосовуються підприємством фрагментарно. Частково використовується моніторинг техніки, що покращує контроль підприємством виробничих процесів. Водночас CRM-системи, цифрова аналітика, інструменти збору та аналізу ринкових даних, а також сучасні методи маркетингового прогнозування залишаються невпровадженими, що суттєво обмежує можливості підвищення ефективності управлінських рішень та адаптивності до змін ринку.

Для більш об'єктивної оцінки рівня розвитку маркетингового механізму «ПІДПРИЄМСТВО» доцільно здійснити його порівняння з типовими показниками підприємств-аналогів Полтавського регіону. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діючої системи управління маркетингом, визначити відставання від середніх показників по області та окреслити напрями, які потребують першочергового удосконалення. Узагальнені результати порівняння наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Порівняльна характеристика наявного маркетингового механізму  
«ПІДПРИЄМСТВО» та середніх показників підприємств-аналогів  
Полтавського регіону, 2024 р.**

Елемент маркетингової діяльності	«ПІДПРИЄМСТВО»	Типове господарство Полтавщини	Результат
Асортимент	3 основних культури	4-5 основних культур	низька диверсифікація
Власний елеватор	немає	20 % підприємств	висока залежність від трейдерів
Довгострокові контракти	<10 %	25-30 %	підприємство недоотримує прибуток
Використання CRM	немає	до 15 % використовують	низький рівень цифровізації
Реклама, онлайн-просування	відсутні	часткове використання	не сформовано бренд
Аналітика цін	епізодично	регулярно, щомісячно	потрібне впровадження

			систематичного аналізу
--	--	--	------------------------

Асортиментна політика є центральним елементом маркетингової діяльності, оскільки визначає те, що саме підприємство пропонує ринку та які конкурентні переваги створює через властивості продукції.

«ПІДПРИЄМСТВО» має зосереджений асортимент вирощуваних культур, що є характерним для більшості рослинницьких господарств Полтавщини: основну частку посівів займає соняшник (44,4 %), значну частину – пшениця озима (34,0 %), а решта припадає на сою (16,7 %).

Для оцінки ефективності товарної політики використано показники врожайності, валового збору та структури доходу (за середніми цінами реалізації для регіону).

Таблиця 2.7

#### Оцінка товарної політики досліджуваного підприємства, 2024 р.

Показник	Соняшник	Пшениця озима	Соя
Площа, га	765,0	585,0	288,0
Середня врожайність, ц/га	26,0	51,0	28,0
Валовий збір, ц	19890,0	29835,0	8064,0
Середня ціна реалізації, грн/ц	1900,0	650,7	1679,5
Дохід від реалізації, тис. грн	37791,0	19413,6	13543,5
Частка у доході підприємства, %	53,4	27,4	19,2

За результатами оцінки товарної політики «ПІДПРИЄМСТВО» у 2024 році встановлено, що ключовим джерелом доходів підприємства є соняшник, який, завдяки найбільшій площі посівів та високій ринковій ціні, формує 53,4 % загального доходу. Пшениця озима, попри вищу врожайність, забезпечує лише 27,4 % доходу через нижчу ціну реалізації. Соя займає останнє місце, формуючи 19,2 % доходу підприємства. Загалом такі результати вказують на яскраво виражену товарну спеціалізацію підприємства на соняшнику та необхідність оптимізації структури реалізації для зниження залежності від однієї культури.

Отже, товарна політика підприємства має потенціал для диверсифікації, що позитивно вплине на його конкурентоспроможність.

SWOT-діагностика дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічний потенціал маркетингової діяльності.

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз маркетингової діяльності «ПІДПРИЄМСТВО», 2024 р.**

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень врожайності основних культур (вище середнього по області).</li> <li>2. Стабільна спеціалізація на високорентабельних культурах (соляшник, соя).</li> <li>3. Злагоджена виробнича структура та ефективне використання земельного фонду.</li> <li>4. Позитивна фінансова історія та відсутність заборгованостей.</li> <li>5. Гнучкість у зміні структури посівів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність системного маркетингового управління та маркетингового бюджету.</li> <li>2. Повна залежність від трейдерів і сторонніх елеваторів.</li> <li>3. Відсутність бренду, онлайн-присутності, комунікацій із ринком.</li> <li>4. Низький рівень диверсифікації виробництва.</li> <li>5. Відсутність CRM, прогностичних аналітичних систем, digital-інструментів.</li> <li>6. Відсутність довгострокових контрактів.</li> </ol>
O – Можливості	T – Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на преміальні сегменти ринку (без ГМО, еко-продукція).</li> <li>2. Використання електронних торгових платформ.</li> <li>3. Участь у кооперативних елеваторних проектах.</li> <li>4. Розширення посівів високо-рентабельних культур (соя).</li> <li>5. Впровадження брендингу для підвищення лояльності клієнтів.</li> <li>6. Залучення державних програм компенсацій на техніку та інновації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність цін на зернові та олійні культури.</li> <li>2. Зростання вартості логістики, брак пропускнуої спроможності елеваторів.</li> <li>3. Посилення конкуренції з боку агрохолдингів.</li> <li>4. Нестабільність регіональних та глобальних ринків.</li> <li>5. Підвищення вимог до якості та безпеки продукції.</li> </ol>

Маркетинговий профіль «ПІДПРИЄМСТВО» характеризується високим виробничим потенціалом, але низькою ринковою активністю та слабким маркетинговим забезпеченням, що знижує конкурентоспроможність підприємства, незважаючи на високі врожайності та рентабельність.

Інтегральна оцінка дозволяє кількісно визначити рівень конкурентоспроможності через систему ключових маркетингових індикаторів. Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою (1 – дуже низько, 5 – дуже

високо). Середні оцінки аналогічних господарств Полтавської області наведені для порівняння.

Таблиця 2.9

**Оцінка маркетингового управління конкурентоспроможністю  
«ПІДПРИЄМСТВО», 2024 р.**

Критерій	«ПІДПРИЄМСТВО»	Середній показник по Полтавській області
Продуктова політика	4	4
Цінова політика	3	4
Збутова політика	2	4
Комунікаційна політика	1	3
Інноваційність маркетингу	1	3
Диверсифікація асортименту	2	3
Бренд та репутація	1	3
Середньозважений індекс (0-1)	0,33	0,62

Інтегральний індекс маркетингової конкурентоспроможності «ПІДПРИЄМСТВО» склав 0,33, що відповідає низькому рівню. Для порівняння середнє значення по підприємствах Полтавської області – 0,62, тобто майже у два рази вище.

Основними чинниками, що спричинили зниження інтегрального індексу, є системні недоліки у маркетинговій діяльності підприємства. Насамперед це повна відсутність комунікаційної політики, що обмежує взаємодію з потенційними покупцями та партнерськими структурами. Крім того, використання лише одного збутового каналу звужує можливості збільшення охоплення ринку та підвищення конкурентоспроможності. Ситуацію ускладнює низький рівень цифровізації маркетингу – підприємство практично не застосовує сучасні CRM-системи, аналітичні сервіси та онлайн-просування. Важливим стримувальним фактором є також слабкий розвиток брендингу, що не дозволяє сформувати впізнаваний імідж і додану вартість продукції. Доповнює перелік проблем відсутність інноваційних маркетингових інструментів, які могли б забезпечити підвищення ефективності збуту та оптимізацію маркетингових процесів.

Для оцінки впливу маркетингових інструментів на конкурентоспроможність розраховано три ключові коефіцієнти.

1. Коефіцієнт еластичності збуту від ціни ( $E_p$ ) Оцінює, наскільки зміни ціни впливають на обсяг продажу.

Для соняшнику у 2022-2024 рр.:

- ціна зросла з 1676,0 до 1900,0 грн/ц (+13,4 %);
- обсяг продажів зменшився (через нижчу врожайність) з 2150 до 1814 ц (-15,6 %).

Формула для розрахунку:

$$E_p = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P} = \frac{-15,6}{13,4} = -1,16 \quad (2.1)$$

Отже, розрахунки свідчать, що за умов еластичного попиту підвищення ціни не компенсує втрат від зменшення обсягів реалізації. Зниження врожайності призвело до суттєвого скорочення пропозиції, і, незважаючи на зростання ціни, загальний ринковий результат виявився негативним. Це підкреслює необхідність для підприємства приділяти більше уваги управлінню виробничими ризиками та формуванню більш гнучкої цінової стратегії, адже за високої еластичності попиту навіть невеликі коливання виробничих показників можуть суттєво впливати на фінансові результати.

2. Коефіцієнт ефективності збуту ( $K_{зб}$ ):

$$K_{зб} = \frac{\text{Фактична ціна}}{\text{Потенційна ціна}} \quad (2.2)$$

Для оцінки рівня реалізаційної ефективності та визначення впливу трейдерських знижок на кінцевий дохід підприємства доцільно проаналізувати показники збуту основних культур, узагальнені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Показники ефективності збуту продукції підприємства, 2024 р.

Культура	Фактична ціна, грн/ц	Потенційна ціна (без знижок трейдера), грн/ц	$K_{зб}$
Соняшник	1900,0	2010,0	0,94
Пшениця озима	650,7	678,0	0,96

Соя	1679,5	1768,0	0,95
-----	--------	--------	------

Аналіз даних свідчить, що «ПІДПРИЄМСТВО» недоотримує частину потенційного доходу через вплив трейдерських знижок. Найнижчий рівень ефективності збуту спостерігається по соняшнику ( $K_{зб} = 0,94$ ), що пов'язано з найбільшою маржою трейдерів на цю культуру. Пшениця озима демонструє найвищий показник  $K_{зб}$  (0,96), а соя займає проміжне місце (0,95). У сукупності ці результати свідчать про те, що підприємство втрачає 4-6 % потенційної виручки через обмеженість збутових каналів та залежність від посередників, що підкреслює потребу у диверсифікації каналів збуту та посиленні переговорної позиції на ринку.

### 3. Коефіцієнт цифрової зрілості маркетингу ( $K_{цзм}$ ).

Оцінимо цифрову зрілість маркетингу «ПІДПРИЄМСТВО» з урахуванням даних попереднього аналізу: підприємство має низький рівень цифровізації, не використовує CRM, не здійснює онлайн-просування та має обмежену аналітику. На цій основі сформовано оцінки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Оцінка цифрової зрілості маркетингу «ПІДПРИЄМСТВО», 2024 р.

Показник	Характеристика оцінювання	Бал (0-1)
Наявність офіційного вебсайту	Вебсайт відсутній або не оновлюється	0,2
Активність у соціальних мережах	Не ведуться або дуже рідкісні публікації	0,1
Використання CRM-системи	CRM не використовується	0,0
Аналітика ринку та цін в онлайн-режимі	Аналітика здійснюється епізодично	0,3
Використання цифрової реклами	Реклама та SEO не застосовуються	0,0
Онлайн-комунікація з клієнтами	Відсутні чати, чат-боти, онлайн-заявки	0,2
Електронний документообіг	Часткове використання (накладні, перевезення)	0,4
Автоматизація маркетингових процесів	Відсутня повністю	0,0
Цифровізація збутових каналів	Продаж здійснюється через один офлайн-канал	0,2

Кібербезпека та захист даних	Базові засоби захисту, без системного підходу	0,2
------------------------------	---	-----

Розрахунок Коефіцієнта цифровізації за формулою:

$$K_{\text{цм}} = \frac{0,2+0,1+0,0+0,3+0,0+0,2+0,4+0,0+0,2+0,2}{10} = 0,16 \quad (2.3)$$

Отриманий коефіцієнт цифрової зрілості маркетингу  $K_{\text{цм}} = 0,16$  свідчить про досить низький рівень цифровізації. Підприємство майже не використовує сучасні електронні інструменти збуту, комунікацій та аналітики, що суттєво знижує його конкурентоспроможність. Найслабшими місцями є відсутність CRM, цифрової реклами та автоматизації маркетингу, тоді як найвищі (хоч і низькі) показники спостерігаються лише в електронному документообігу та аналітиці. Підприємству доцільно першочергово впровадити CRM-систему, налагодити онлайн-комунікації та розширити цифрові збутові канали, що дозволить підвищити ефективність маркетингових рішень і зменшити залежність від посередників.

У результаті проведеної діагностики діючого механізму маркетингового управління встановлено, що «ПІДПРИЄМСТВО» характеризується достатньо сформованою виробничою базою та стабільною структурою посівних площ, однак маркетинговий компонент його діяльності є недостатньо розвиненим і не забезпечує необхідного рівня конкурентоспроможності. Аналіз ефективності товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики засвідчив наявність низки обмежень: залежність від одного каналу збуту, відсутність системної комунікаційної політики, слабка цифровізація маркетингу та низький рівень брендингу. Значна частка доходу формується за рахунок однієї культури – соняшнику, що підсилює ризики та знижує гнучкість збутової стратегії. Проведені розрахунки коефіцієнтів збутової ефективності та цифрової зрілості свідчать про недовикористання потенціалу підприємства: недоотримання 4-6 % виручки через трейдерські знижки та критично низький рівень цифрових інструментів ( $K_{\text{цм}}=0,16$ ). Сукупність виявлених проблем демонструє, що чинний маркетинговий механізм має фрагментарний характер і вимагає комплексної

модернізації, спрямованої на диверсифікацію збутових каналів, цифровізацію процесів управління, підвищення комунікаційної активності та формування власного бренду. Удосконалення цих елементів дозволить підвищити адаптивність підприємства до ринкових змін, посилити його конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

У процесі дослідження встановлено, що «ПІДПРИЄМСТВО» має сформовану виробничу структуру та стабільні земельні ресурси, однак рівень використання маркетингових інструментів залишається недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності. За 2022-2024 рр. площа сільськогосподарських угідь зросла з 1700,91 до 1720,51 га (+19,6 га), причому 100 % становить рілля. Водночас середньооблікова чисельність працівників у рослинництві скоротилася з 28 до 25 осіб (-10,7 %), що свідчить про зменшення кадрового потенціалу. Також зафіксовано скорочення вартості майнового комплексу із 157,5 млн грн у 2022 р. до 141,7 млн грн у 2024 р. (-10,1 %), що підтверджує зниження інвестиційного навантаження та можливе моральне старіння частини основних засобів.

Структура посівних площ свідчить про яскраво виражену спеціалізацію на трьох культурах: соняшнику (44,4 %), пшениці озимої (34,0 %) та сої (16,7 %). Ячмінь (3,7 %) і просо (1,2 %) виконують другорядну функцію. Така структура є типовою для підприємств Полтавського регіону, проте формується надмірна залежність від соняшнику як головного джерела доходів. У 2024 р. площі становили відповідно: соняшник – 765 га, пшениця озима – 585 га, соя – 288 га. Урожайність по основних культурах становила: 26,0 ц/га (соняшник), 51,0 ц/га (пшениця озима), 28,0 ц/га (соя), що забезпечило валовий збір: 1814,4 ц, 1390,0 ц та 682,3 ц відповідно.

Аналіз товарної політики показав, що найбільшу частку доходу підприємства формує саме соняшник – 62,7 % загальної виручки, тоді як соя забезпечує 20,8 %, а пшениця озима – лише 16,5 %. Така структура доходів

підтверджує, що підприємство значною мірою залежить від кон'юнктури ринку соняшнику, що збільшує ризики у разі коливань ціни або зниження врожайності. Наприклад, у 2024 р. ціна на соняшник зросла з 1676,0 до 1900,0 грн/ц (+13,4 %), але обсяги реалізації зменшилися з 2150 до 1814 ц (-15,6 %), що призвело до еластичності попиту за ціною  $-1,16$  та підтвердило втрату потенційного доходу.

Значні втрати фіксуються на етапі збуту. Розрахунки показали, що фактична ціна реалізації нижча за потенційну: по соняшнику – 1900,0 грн/ц проти 2010,0 грн/ц ( $Kзб = 0,94$ ), по сої – 1679,5 грн/ц проти 1768,0 грн/ц ( $Kзб = 0,95$ ), по пшениці озимій – 650,7 грн/ц проти 678,0 грн/ц ( $Kзб = 0,96$ ). Таким чином, підприємство щороку недоотримує 4-6 % можливого доходу через залежність від трейдерських знижок, відсутність власних потужностей зі зберігання продукції та неможливість впливати на цінову політику.

Окремим напрямом оцінювання стала цифрова зрілість маркетингу, за результатами якої підприємство отримало  $Kцм = 0,16$  – це надзвичайно низький рівень. У ході аналізу встановлено відсутність офіційного вебсайту, неактивність у соціальних мережах (оцінка 0,1), повну відсутність CRM-систем (0), мінімальний рівень аналітики цін (0,3), невикористання цифрової реклами (0), слабкий розвиток онлайн-комунікацій (0,1) і нульову автоматизацію маркетингових процесів. Найвищий показник отримано лише за електронний документообіг (0,4). Це означає, що підприємство практично не використовує інструменти сучасного маркетингу, які є ключовими в аграрному секторі для підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності.

Діагностика діючого механізму маркетингового управління показала, що маркетингові функції виконуються несистемно, а окремі інструменти не узгоджені між собою. Відсутність комунікаційної політики, використання одного каналу збуту, слабка цифровізація, низький рівень брендингу та відсутність інноваційних рішень формують сукупний негативний вплив на конкурентну позицію підприємства. Фрагментарність аналітичних даних, відсутність оцінювання ринкових тенденцій та інструментів прогнозування також стримують прийняття стратегічних рішень.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що «ПІДПРИЄМСТВО» демонструє середній виробничий потенціал, але низький рівень маркетингового управління, що обмежує його конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Основними проблемами є: висока концентрація товарного портфеля, залежність від трейдерів, низька збутова ефективність, втрати доходу, неякісна цінова політика, а також майже повна відсутність цифрових інструментів у діяльності. Отже, підприємству необхідно впроваджувати комплексну модернізацію маркетингової системи, що включатиме диверсифікацію каналів збуту, розробку комунікаційної стратегії, впровадження цифрових технологій, формування бренду та оптимізацію цінової політики.

Результати проведеного аналізу підтверджують, що значний вплив на конкурентоспроможність «ПІДПРИЄМСТВО» справляє недостатній рівень інтеграції маркетингової діяльності з виробничими та фінансовими процесами. Незважаючи на стабільну структуру посівів і прогнозовані обсяги виробництва, підприємство не використовує інструменти стратегічного маркетингового планування, що обмежує можливість адаптуватися до мінливих умов ринку та коливань попиту. Відсутність довгострокових контрактів (менше 10 %), слабка аналітика цін та несформована система управління ризиками створюють ситуацію, коли підприємство реагує на ринкові зміни постфактум, а не випереджаючи їх. Така модель поведінки знижує потенційний дохід і стримує розвиток. Отже, для підвищення конкурентних позицій господарство має перейти від тактичного, короткострокового реагування до побудови повноцінної маркетингової стратегії, яка включатиме аналіз ринку, сегментацію, позиціонування, розвиток бренду та цифрову трансформацію збутових процесів.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку маркетингової діяльності підприємства

Ефективність використання маркетингових інструментів у «ПІДПРИЄМСТВО» демонструє як сильні позиції підприємства (стабільна структура посівів, наявність сформованих каналів збуту для основних культур, орієнтація на найбільш рентабельні види продукції), так і низку системних проблем, що стримують зростання конкурентоспроможності. Виявлені недоліки – відсутність цифрових інструментів, низька ступінь диверсифікації, залежність від трейдерів, слабка аналітика цін, відсутність брендингу та системної комунікаційної політики – визначають необхідність формування нових стратегічних орієнтирів розвитку маркетингової діяльності.

Підприємство перебуває на етапі, коли питання посилення конкурентних переваг не може розглядатися виключно в контексті виробничих рішень. Ринкове середовище аграрного сектору характеризується високою нестабільністю цін, конкуренцією за канали збуту, підвищенням вимог трейдерів до якості продукції, а також цифровізацією ланцюгів постачання. У таких умовах маркетинг стає не просто допоміжною функцією, а стрижневим елементом управління підприємством, який визначає його стійкість та потенціал розвитку.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати ключові показники, що лягають в основу розробки стратегічних пріоритетів:

1. Домінуюча спеціалізація на соняшнику (44,4 %) і пшениці (34,0 %) забезпечує підприємству відносну прогнозованість грошових потоків, але робить його залежним від коливань цін.

2. Збутова політика має ознаки пасивності – продаж здійснюється переважно трейдерам, що знижує потенційну ціну реалізації на 4-6 %.

3. Відсутній будь-який цифровий маркетинг, CRM, електронні контракти, клієнтська база.

4. Немає власного бренду, сертифікації та маркетингового позиціонування, тому підприємство не формує доданої вартості через репутаційні інструменти.

5. Цінова аналітика ведеться нерегулярно, прогнозування відсутнє, що знижує здатність підприємства ухвалювати своєчасні рішення.

6. Логістика залежить від найманого транспорту, а високі транспортні витрати зменшують кінцевий дохід.

Ці характеристики показують, що підприємству необхідно відмовитися від концепції «виробництво-збут» і перейти до моделі планованого маркетингового розвитку, що включає управління ціною, каналами збуту, комунікаціями, сервісами та цифровими процесами.

Виходячи з поточного стану, метою маркетингової стратегії «ПІДПРИЄМСТВО» є:

1. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через формування стійких ринкових переваг, диверсифікацію каналів збуту та посилення комерційної ефективності продукції за рахунок цифрових, аналітичних та комунікаційних інструментів.

Для досягнення цієї мети стратегія повинна спиратися на такі принципи:

- орієнтація на цінність, а не лише на кількість виробленої продукції;
- клієнтоцентричність, тобто перехід від роботи з трейдерами до управління системою покупців;
- цифровізація процесів збуту, що забезпечує прозорість та оперативність;
- інноваційність в управлінні якістю, позиціонуванні та логістиці;
- гнучкість – здатність швидко адаптуватися до цінових коливань;
- інтеграція аналітики в управління – від «інтуїтивного» до «даних-орієнтованого» менеджменту.

Розробка стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства здійснювалася з використанням результатів аналізу внутрішнього та

зовнішнього середовища; проведеного SWOT-аналізу; бенчмаркінгу з типовими підприємствами Полтавського регіону та оцінки відхилень між потенційними та фактичними цінами реалізації (коефіцієнт збуту –  $K_{зб}$ ).

Стратегічні маркетингові пріоритети для підприємства наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Матриця визначення стратегічних маркетингових пріоритетів  
«ПІДПРИЄМСТВО», 2026-2031 рр.**

Компонент аналізу	Ключові висновки	Стратегічний пріоритет
Продуктовий портфель	Соняшник 44,4%, пшениця 34%, соя 16,7%; відсутня продукція з доданою вартістю	Поглиблення диференціації, впровадження сертифікації, покращення якості
Збут	Продаж трейдерам, недоотримання 4–6 % ціни	Диверсифікація каналів, довгострокові контракти, локальні покупці
Ціна	$K_{зб} < 1$ для всіх культур	Стратегія цінової аналітики та прогнозування
Комунікації	Брендингу немає, онлайн-просування відсутнє	Формування бренду, цифрові комунікації
Логістика	Висока залежність від орендованого транспорту	Оптимізація логістики, партнерство
Цифровізація	CRM немає, аналітики попиту немає	Впровадження CRM, цифрових кабінетів, агромоніторингу

Аналіз показників підприємства показав, продукція продається переважно як товарна сировина без ідентичності, що знижує потенційну ціну. У сучасному аграрному бізнесі навіть культура масового виробництва може отримати конкурентну перевагу за умов правильної диференціації.

Основні напрями диференціації:

1. Сертифікація якості (ISO, НАССР, «Без ГМО», «Еко»). Сертифікація дає змогу підвищити довіру покупців, розширити коло покупців, отримувати премію до ціни 3-7 %.

2. Покращення показників якості (натура, вологість, олійність). Для соняшнику підвищення олійності на 1 пункт приносить 1200,0-1800,0 грн/ц додаткового доходу.

Найбільш суттєвим стримувальним фактором для підприємства виступає його значна залежність від трейдерів як основного каналу збуту. Як свідчать дані

коефіцієнти збуту для основних культур залишаються нижчими за одиницю: для соняшнику – 0,94, пшениці – 0,96, сої – 0,95. Це вказує на те, що фактична ціна реалізації стабільно поступається потенційній, що в підсумку зумовлює щорічні втрати частини виручки. За розрахунками, підприємство недоотримує близько 5-10 % можливого доходу, що знижує його фінансові результати та обмежує можливості розвитку.

У процесі удосконалення збутової політики доцільно розглянути кілька стратегічних напрямів, здатних підвищити стабільність доходів та знизити ризики, пов'язані з реалізацією продукції. Першим із них є укладення довгострокових контрактів із переробними підприємствами. Така форма співпраці забезпечує фіксацію мінімальної гарантованої ціни, що особливо важливо у періоди високої волатильності ринку. Крім того, довгострокові домовленості формують рівномірність грошових потоків протягом року та значно зменшують цінові ризики, дозволяючи підприємству більш упевнено планувати виробничу діяльність.

Другим пріоритетним напрямом є активізація роботи з локальними покупцями – млинами, олійницями, комбікормовими заводами та іншими підприємствами регіону. Така співпраця дає змогу суттєво скоротити логістичні витрати завдяки мінімальним транспортним витратам. Додатковою перевагою є оперативність взаєморозрахунків, що покращує ліквідність господарства. Важливим також є те, що локальні покупці часто згодні приймати продукцію меншими партіями, що забезпечує гнучкість і знижує потребу у значних обсягах зберігання.

Третім напрямом удосконалення збутової стратегії підприємства є розширення практики використання форвардних контрактів. Форвардні контракти дозволяють фіксувати ціну на майбутню продукцію, що фактично є механізмом страхування від цінових коливань та втрат у періоди сезонних коливань. Крім того, вони створюють можливість більш точно планувати очікуваний дохід підприємства і формувати виробничу програму відповідно до гарантованих обсягів збуту. Завдяки цьому підприємство отримує більшу

передбачуваність фінансових результатів та знижує ризики, пов'язані з ринковою невизначеністю.

Для наочного порівняння запропонованих напрямів та визначення їх практичної цінності доцільно здійснити оцінку кожного із них за ключовими критеріями ефективності збуту. Це дозволяє побачити, наскільки різняться між собою потенційні канали реалізації за рівнем цінової вигоди, стабільністю, логістичними витратами, ризиками та оперативністю роботи. Узагальнені результати такого оцінювання подано в табл. 3.2, що відображає сильні та слабкі сторони кожного варіанта збутової стратегії та допомагає обґрунтувати оптимальний напрям для підприємства.

*Таблиця 3.2*

**Порівняння ефективності каналів збуту (оцінка за 5-бальною шкалою)**

Показник	Трейдери	Локальні покупці	Довгострокові контракти
Цінова вигода	3	4	5
Стабільність	2	3	5
Логістичні витрати	3	5	4
Ризики	2	3	5
Оперативність	5	4	4

Аналіз даних, поданих у табл. 3.2, свідчить, що кожен із розглянутих каналів збуту має власні переваги й обмеження, однак їхня ефективність суттєво відрізняється за основними критеріями. Трейдери забезпечують високу оперативність, проте характеризуються низькою стабільністю та підвищеними ціновими ризиками. Співпраця з локальними покупцями демонструє кращі результати за логістичними витратами й дозволяє отримувати більш передбачувані розрахунки, хоча рівень стабільності тут середній. Найбільш вигідним і стратегічно виправданим варіантом виступають довгострокові контракти з переробними підприємствами, які отримали найвищі оцінки майже за всіма показниками – насамперед щодо стабільності, прогнозованості доходів та мінімізації ризиків. Це підтверджує, що для підвищення

конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємству доцільно орієнтуватися саме на цей канал як базовий, доповнюючи його локальними продажами та вибірковим використанням форвардів.

У ході дослідження було встановлено, що підприємство здійснює ціновий аналіз нерегулярно, а більшість рішень щодо часу реалізації продукції ухвалюються вже після зміни ринкової кон'юнктури. Такий підхід є неефективним в умовах високої нестабільності аграрних ринків, адже він призводить до втрати підприємством частини потенційного доходу та знижує можливість прогнозувати фінансові результати. Для посилення конкурентних позицій підприємству необхідно перейти до використання системної цінової аналітики, яка дасть змогу ухвалювати рішення на основі актуальних ринкових даних.

Першим елементом такої системи має стати щоденний моніторинг основних цінових індикаторів. Доцільно відстежувати дані UGA, інформацію з GrainTrade, а також міжнародні біржові котирування, такі як Euronext чи CBOT. Це дозволить своєчасно реагувати на ринкові зміни, визначати короткострокові тренди та розуміти загальну динаміку попиту й пропозиції.

Другим важливим кроком є впровадження місячного прогнозування цін. Такий прогноз варто будувати на аналізі сезонних коливань, застосуванні трендових моделей і врахуванні обсягів реалізації. Поєднання цих факторів дозволяє оцінити можливі сценарії зміни ринку та більш обґрунтовано визначати момент продажу продукції, мінімізуючи ризики зниження вартості.

Окрему роль у підвищенні стійкості підприємства відіграють страхові інструменти. Застосування індексного страхування, страхування ціни або опціонів (для великих партій) виступає ефективним механізмом мінімізації ризиків, пов'язаних із різкими ринковими коливаннями. Такі інструменти дозволяють зафіксувати прийнятний рівень доходу та забезпечити фінансову захищеність господарства навіть у несприятливих ринкових умовах.

Отже, комплексний підхід до цінової аналітики та управління ризиками створює для підприємства можливість не лише уникати втрат, але й значно

посилює його конкурентоспроможність, забезпечуючи прогнозованість та ефективність комерційних рішень.

Проведений аналіз також засвідчив повну відсутність цифрових інструментів у маркетинговій діяльності підприємства. Це істотно обмежує його можливості в управлінні продажами, комунікацією з покупцями та контролем операційних процесів. У сучасних умовах цифровізація є не додатковою опцією, а необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності. Тому впровадження цифрових рішень має стати одним із ключових стратегічних пріоритетів підприємства.

Першим кроком має стати впровадження CRM-системи, яка забезпечить структуроване управління базою покупців, історією угод, графіками платежів і рівнем взаємодії з кожним партнером. CRM-система дозволить систематизувати інформацію про наявних та потенційних покупців, уникати дублювання даних і своєчасно реагувати на зміни у потребах клієнтів. Це також створить основу для персоналізації комунікацій та формування довгострокових відносин із покупцями.

Другим напрямом має стати створення електронного кабінету партнерів – інструмента, який дозволить покупцям отримувати рахунки, підтвердження поставок, документи та інформацію про залишки продукції у цифровому форматі. Такий підхід підвищує прозорість співпраці, зменшує кількість помилок і прискорює документообіг.

Важливим елементом цифровізації є також впровадження системи обліку та аналітики продажів. Автоматизовані звіти про обсяги реалізації, динаміку цін, виконання контрактів і дебіторську заборгованість дозволяють керівництву оперативно контролювати ситуацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це створює основу для формування прогнозів та підвищує точність планування.

Окрему роль відіграє розвиток онлайн-каналів комунікацій, зокрема створення сторінки підприємства у соціальних мережах або месенджерах. Такі канали забезпечують відкритість підприємства, полегшують пошук нових

покупців і формують сучасний імідж господарства, що важливо для підвищення довіри та розширення ринку збуту.

Не менш значущим є впровадження GPS-логістики та контролю транспорту. Ця технологія дозволяє відстежувати рух техніки, оптимізувати маршрути, уникати невиправданих витрат пального та забезпечувати контроль за доставкою продукції. Завдяки цьому логістичні витрати зменшуються, а процес транспортування стає більш прозорим і керованим.

Очікуваний ефект від цифровізації є комплексним. По-перше, це скорочення витрат на 5-8 % завдяки підвищенню ефективності операцій. По-друге, цифрові інструменти прискорюють ухвалення управлінських рішень, оскільки забезпечують доступ до оперативної інформації. По-третє, вони забезпечують прозорість взаєморозрахунків і дозволяють уникати непорозумінь із партнерами. Нарешті, цифровізація посилює контроль за покупцями, логістикою й внутрішніми процесами, що в сукупності значно підвищує конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку.

Формування бренду та сучасної комунікаційної стратегії є важливим напрямом зміцнення ринкових позицій підприємства, оскільки в аграрному секторі бренд означає не стільки наявність логотипу, скільки репутацію якості, стабільність поставок і прозорість умов співпраці. Для покупців цінність має насамперед надійність виробника, його технологічна дисципліна та відповідальність у виконанні контрактних зобов'язань. Тому підприємству варто розробити комплексну систему брендування, яка включатиме сертифікацію продукції як підтвердження її безпечності та відповідності стандартам, чітке позиціонування, наприклад як виробника якісного зернового продукту з Полтавщини, а також розробку візуальної ідентифікації, що забезпечить впізнаваність на ринку. Важливою складовою бренду є присутність у цифровому просторі – активність підприємства у соціальних мережах, публічність у професійних середовищах. Додатковим інструментом просування є участь у виставках та галузевих заходах, де підприємство може продемонструвати продукцію, встановити нові контакти та підвищити свою впізнаваність серед

потенційних партнерів. Усе це формує репутаційний капітал, який стає вагомою конкурентною перевагою на ринку.

Оптимізація логістики є невід’ємним елементом підвищення маркетингової конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме логістичні витрати та організація транспортування безпосередньо впливають на кінцеву ціну продажу продукції та її привабливість для покупців. Удосконалення цього напрямку дає можливість знизити витрати, скоротити час доставки та забезпечити стабільність поставок – тобто сформувані ті переваги, які ринок високо цінує. Для досягнення цього ефекту доцільно застосувати кілька ключових рішень. По-перше, оренда транспорту за довгостроковими контрактами дозволяє отримати прогнозовані умови співпраці, уникнути сезонних коливань вартості перевезень і забезпечити наявність техніки у періоди пікового навантаження. По-друге, кооперація з іншими підприємствами щодо спільних перевезень сприяє розподілу витрат, підвищенню завантаженості транспорту та зменшенню собівартості доставки. По-третє, створення власного або орендованого складу тимчасового зберігання забезпечить більш гнучке планування продажів, можливість дочекатися вигіднішої ринкової ціни та зменшить залежність від сторонніх елеваторів. У сукупності такі заходи підсилюють ринкові позиції підприємства, знижують ризики та сприяють формуванню його довгострокової конкурентної переваги.

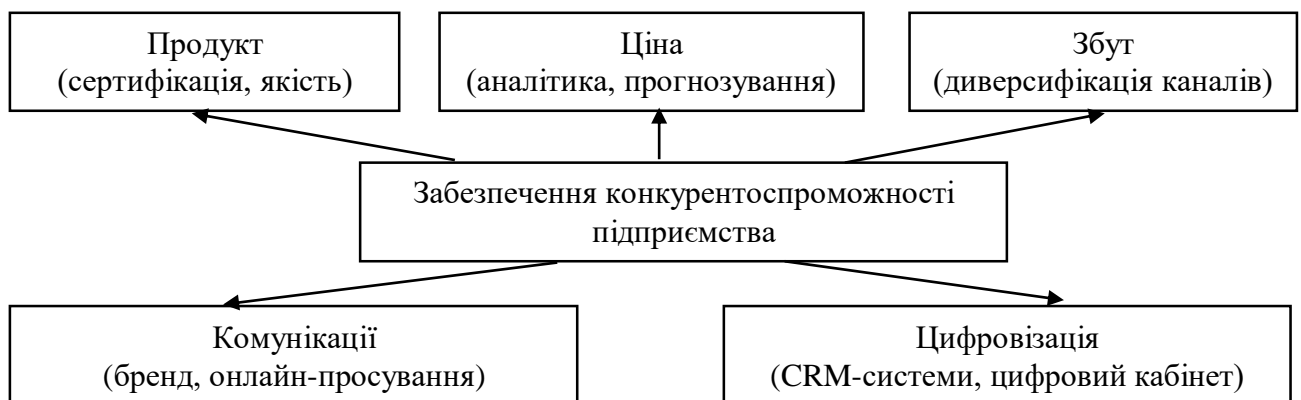


Рис. 3.1. Модель маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, 2026-2030 рр.

Подана схема (рис. 3.1) відображає інтегровану модель маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, у межах якої ключові елементи маркетингової діяльності – продуктова політика, цінова аналітика, збут, комунікації та цифровізація – взаємодіють між собою та формують єдиний стратегічний комплекс. Кожен блок виступає окремим джерелом конкурентних переваг, а їх поєднання забезпечує системний вплив на підвищення ринкової стійкості підприємства. Така модель демонструє, що конкурентоспроможність не є результатом одного інструмента, а формується завдяки узгодженій роботі всіх складових маркетингу.

Для оцінки практичної результативності запропонованих стратегічних напрямів доцільно визначити очікуваний економічний ефект від їх впровадження. Це дозволить не лише зіставити вплив кожного із заходів на фінансові результати підприємства, а й сформулювати уявлення про їхню загальну здатність підвищувати конкурентоспроможність господарства. Узагальнений розрахунок потенційного приросту доходів, отриманого завдяки реалізації ключових маркетингових рішень, наведено у табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Прогноз економічного ефекту від впровадження маркетингових рішень  
для «ПІДПРИЄМСТВО», 2026-2030 рр.**

Напрямок	Очікуваний приріст доходу	Ефект
Довгострокові контракти	+4-6 %	Зростання ціни реалізації
Створення мініхабу прямого продажу	+5-8 %	Премія за дрібні партії, зменшення залежності від трейдерів
Цифровізація	+3-5 %	Зменшення втрат, облік, контроль
Поліпшення якості	+3-7 %	Премія до ціни
Брендинг	+2-3 %	Стабілізація збуту

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить, що реалізація запропонованих стратегічних заходів здатна забезпечити суттєве підвищення фінансової результативності підприємства. Найвагоміший ефект дають довгострокові контракти, створення мініхабу прямого продажу та покращення якості продукції, які формують стабільний приріст ціни реалізації та зменшують комерційні

ризиків. Водночас упровадження цифрових інструментів та брендинг сприяють зниженню витрат та стабілізації збуту, що зміцнює конкурентні позиції підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Сукупний потенціал зростання доходу на рівні 12-20 % засвідчує, що застосування комплексного маркетингового підходу є економічно виправданим і формує основу для сталого розвитку господарства.

Розроблені стратегічні пріоритети забезпечують формування цілісної маркетингової стратегії підприємства, побудованої на результатах проведеного аналізу та реальних можливостях «ПІДПРИЄМСТВО». Їх реалізація дає змогу відмовитися від хаотичного, ситуативного підходу до збуту та перейти до системного управління ринковою діяльністю. Це включає посилення ціннісних характеристик продукції, удосконалення каналів реалізації та зменшення пов'язаних із ними ризиків, упровадження цифрових інструментів, систематичне застосування аналітики під час прийняття цінових рішень, розвиток власного бренду та загальне зміцнення конкурентоспроможності завдяки комплексному використанню маркетингових механізмів.

Упровадження визначених стратегічних пріоритетів забезпечить підприємству зростання доходу, покращення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності на регіональному та національному ринку.

### **3.2. Розробка та обґрунтування комплексу маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Розробка комплексу маркетингових інструментів для «ПІДПРИЄМСТВО» ґрунтується на результатах аналітичного дослідження та сформованих стратегічних пріоритетах. Оскільки підприємство працює у висококонкурентному середовищі зернового ринку, його успіх визначається не лише рівнем урожайності чи технологічністю виробництва, а передусім здатністю формувати додану вартість через маркетингові рішення. Аналіз показав, що наявна система маркетингового управління є фрагментарною та не

забезпечує повної реалізації потенціалу господарства. Тому запропоновано комплекс інструментів, інтегрованих у єдину модель, здатну забезпечити системне підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних ринкових умовах, де конкуренція постійно посилюється, підприємствам аграрного сектору доводиться безперервно адаптуватися до змін у попиті та пропозиції, оновлюючи асортимент продукції відповідно до вимог споживачів. Щоб утримувати сильні позиції на ринку та нарощувати конкурентні переваги, виробникам необхідно регулярно удосконалювати технології вирощування й переробки, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати якість продукції.

Важливою передумовою формування ефективної товарної політики є систематичний аналіз ринкової ситуації. Постійний моніторинг дозволяє своєчасно оновлювати структуру асортименту, уникати концентрації продукції в одній фазі життєвого циклу та пропонувати споживачам товари, що відповідають їх актуальним потребам. Глибоке вивчення переваг цільової аудиторії та діяльності конкурентів дає змогу розробити асортимент, який буде не лише затребуваним, а й здатним забезпечити підприємству стійкі ринкові переваги.

Останніми роками все більше уваги привертає виробництво органічної продукції. Хоча цей напрям вимагає додаткових витрат, дотримання суворих стандартів і обов'язкового проходження сертифікації, він відкриває підприємствам нові можливості. Важливим стимулюючим фактором є наявність державних програм підтримки та грантових ініціатив міжнародних організацій, які частково компенсують витрати на впровадження органічного виробництва, що робить цей ринок більш доступним та перспективним.

Перехід до органічного вирощування озимої пшениці передбачає проходження трирічного перехідного періоду, протягом якого підприємство змушене реалізовувати врожай як звичайний, оскільки статус органічної продукції можна отримати лише після підтвердження придатності земель відповідним сертифікатом. У цей час урожайність культур зазвичай знижується

через відмову від хімічних засобів захисту та мінеральних добрив, проте фінансовий результат у перспективі покращується завдяки суттєво вищій ринковій ціні органічної продукції порівняно з традиційно вирощеною.

План переходу «ПІДПРИЄМСТВО» на органічне виробництво пшениці озимої показано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**План переходу «ПІДПРИЄМСТВО» на органічне виробництво озимої пшениці, 2026-2027 рр.**

Рік	Стадія	Планові заходи
2026	Збір інформації щодо особливостей органічного виробництва продукції рослинництва	Аналіз фахової літератури з органічного виробництва.
		Налагодження співпраці з спеціалістами з органічного виробництва.
		Налагодження контактів з сертифікаційною фірмою ТОВ «ОРГАНІК СТАНДАРТ», м. Київ.
		Планування заходів щодо позиціонування підприємства у свідомості споживачів як виробника органічної продукції.
2027	Подання заявки і підписання договору	Взяття ґрунтових проб для проведення їх аналізу на вміст поживних речовин і важких металів з полів, запланованих під органічне виробництво.
		Подання заявки підприємством до органу сертифікації ТОВ «ОРГАНІК СТАНДАРТ», м. Київ.
		Позитивне рішення органу сертифікації про розгляд заявки та початок сертифікації підприємства.
		Підписання договору про сертифікацію 100 га на 1 рік та оплата за проведення першої інспекції.
	Інспекція і сертифікація	Перша інспекція підприємства від ТОВ «ОРГАНІК СТАНДАРТ», м. Київ.
		Взяття проб ґрунту з запланованих біоплощ та аналіз його екологічного стану.
		Друга інспекція підприємства від ТОВ «ОРГАНІК СТАНДАРТ», м. Київ.
		Отримання сертифікату на 100 га біоплощ для вирощування органічної пшениці.

У подальшому розглянемо прогностичні показники ефективності виробництва озимої пшениці за умов переходу на органічну технологію, які наведено у табл. 3.5. Наведені у таблиці дані підтверджують, що перехід «ПІДПРИЄМСТВО» на органічну технологію вирощування озимої пшениці супроводжується закономірним зниженням урожайності та рентабельності у

перехідні роки, однак після отримання сертифікації ситуація стабілізується й демонструє позитивну динаміку.

Таблиця 3.5

**Прогноз ефективності вирощування озимої пшениці при переході на органічне виробництво у «ПІДПРИЄМСТВО», 2026-2030 рр.**

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
	Перехідний період			Органічна продукція	
Урожайність, ц/га	49,0	47,0	44,0	46,5	48,0
Вартість продукції з 1 га, грн	24990	23970	28160	29745	31200
Виробничі затрати на 1 га, грн	13720	13980	15100	14850	15200
Собівартість 1 ц, грн	280,0	297,0	343,0	319,0	317,0
Рівень рентабельності, %	35,0	29,0	48,0	56,0	60,0

У 2026-2028 рр. підприємство працює у перехідному періоді, коли виробничі витрати залишаються високими, а урожайність зменшується через відсутність інтенсивних технологій. Це зумовлює відносно низькі показники рентабельності – 29-35 %.

Після переходу до офіційного статусу органічного виробництва з 2029 року спостерігається суттєве зростання вартості продукції з 1 га та покращення фінансових результатів. Хоча виробничі витрати на органічну технологію залишаються вищими порівняно з перехідним періодом, позитивний ефект від преміальної ціни та поступове зниження собівартості у 2029-2030 рр. забезпечують стаке підвищення рівня рентабельності до 48-60 %. Це свідчить про те, що впровадження органічного виробництва є економічно доцільним у середньостроковій перспективі, а органічна пшениця може стати одним із напрямів формування доданої вартості та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Органічна пшениця має ширший та більш ціннісний ринок збуту порівняно з традиційною продукцією, тому «ПІДПРИЄМСТВО» може орієнтуватися на кілька груп покупців. Насамперед це переробні підприємства, що

спеціалізуються на виробництві органічного борошна (ТМ «Козуб»), круп (ТОВ «Фірма Діамант Лтд») та готових хлібопекарських виробів. Значний попит формують компанії, які випускають продукцію для дитячого та дієтичного харчування, адже органічна сировина відповідає їхнім підвищеним стандартам якості та безпечності. Крім того, органічну пшеницю можуть закуповувати приватні пекарні, міні-млини, фермерські господарства, виробники комбікормів преміум-класу та торгові мережі, що мають власні лінійки органічних продуктів. Для підприємства також відкриваються перспективи роботи з експортними трейдерами та сертифікованими закордонними партнерами, оскільки ринок ЄС демонструє стабільно високий попит на органічне зерно та готовий сплачувати преміальну ціну за підтверджену якість.

Впровадження системи AgroOnline для «ПІДПРИЄМСТВО» спрямоване на підвищення ефективності виробничо-управлінських процесів та забезпечення випуску продукції прогнозованої якості. Планування виробництва має базуватися на аналізі ринкової ситуації, врахуванні потреб та поведінки споживачів, а також дослідженні внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування господарства. Оцифрування інформаційних потоків та централізація облікових процесів дозволяють підвищити точність планування, ефективність виконання робіт і прозорість управлінських рішень.

Платформа AgroOnline забезпечує можливість створення цілісної комунікаційної системи між усіма учасниками виробничого процесу. Вона дозволяє оперативно обмінюватися інформацією між адміністративним персоналом, агрономічною службою, технічними працівниками, постачальниками сировини та покупцями продукції. Функціонал платформи сприяє узгодженості технологічних операцій, контролю використання ресурсів та здійсненню моніторингу стану посівів. Аналітичні модулі параметризують отримані дані та формують звіти для керівництва, інвесторів та контрагентів.

Очікувані результати впровадження системи AgroOnline охоплюють підвищення врожайності за рахунок точного планування польових робіт, оптимізації сівозмін і застосування елементів точного землеробства. Раціональне

використання добрив і засобів захисту рослин сприятиме зменшенню перевитрат ресурсів, скороченню втрат урожаю, підвищенню економічної ефективності та покращенню фінансових результатів господарства. Автоматизація документообігу та звітності зменшить адміністративне навантаження на персонал, а оцифрування технологічних процесів забезпечить можливість прогнозування результатів і своєчасного реагування на ризики.

Інтеграція AgroOnline дає змогу знижувати собівартість, збільшувати чистий прибуток та мінімізувати вплив людського фактора на прийняття управлінських рішень. Окремо слід відзначити екологічні ефекти – точне дозування агрохімікатів та раціональне внесення добрив сприяють скороченню техногенного навантаження на ґрунти та підвищенню рівня екологічної безпеки.

Впровадження цифрової платформи здійснюватиметься поетапно. На діагностично-аналітичному етапі проводитиметься аналіз потреб підприємства у сфері управління виробничими й комунікаційними процесами, а також визначення необхідного функціоналу AgroOnline. На етапі технічної підготовки і параметризації буде виконано налаштування інтерфейсів, перенесення даних, формування довідників і карток клієнтів. Далі проводитиметься навчання персоналу, пілотне використання системи та подальший перехід до повноцінної експлуатації.

Таблиця 3.6

**Етапи впровадження платформи AgroOnline у діяльність досліджуваного підприємства, 2026 р.**

Етап реалізації	Зміст робіт	Орієнтовна тривалість	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1. Діагностично-аналітичний етап	Аналіз існуючих систем обліку та управління. Визначення модулів AgroOnline: облік полів, агрономічні операції, складський модуль, облік техніки, GPS-моніторинг. Формування технічних вимог до системи.	1–2 тижні	Керівник господарства, агроном, зовнішні консультанти	Визначено функції, які потребують цифровізації, сформовані вимоги до впровадження
2. Технічна підготовка та інтеграція	Перевірка інфраструктури, налаштування серверної частини, підключення GPS-обладнання. Інтеграція з бухгалтерськими та управлінськими програмами (1С).	1–2 тижні	ІТ-спеціалісти	Забезпечена технічна сумісність та інтеграція AgroOnline з діючими системами

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4	5
3. Параметризація та структура даних	Налаштування довідників, карт полів, агрономічних карт, обліку техніки. Перенесення даних із попередніх джерел (Excel, журнальні записи).	2–3 тижні	ІТ-відділ, агроном	Агроплатформа адаптована під специфіку господарства; база даних впорядкована та структурована
4. Підготовка кадрів та навчання	Проведення тренінгів для агрономів, механізаторів, інженерів і управлінців щодо формування звітів, контролю заявок, моніторингу полів та техніки.	1–2 тижні	Тренери, керівництво	Персонал володіє необхідними знаннями і може самостійно працювати в системі
5. Пілотна експлуатація	Тестовий запуск AgroOnline з обмеженим набором функцій. Перевірка алгоритмів, усунення неточностей, внесення доопрацювань.	2 тижні	Працівники підприємства	Перевірена коректність процесів, оптимізовані ключові функції
6. Повноцінне використання системи	Перехід до оперативного використання AgroOnline для всіх функцій: польові роботи, техніка, склад, управління ресурсами.	1–2 тижні	Усі структурні підрозділи	Автоматизація основних процесів виробництва та управління
7. Подальший супровід та вдосконалення	Регулярний аудит роботи системи, оновлення функціоналу, усунення недоліків, розширення можливостей.	Постійно	Керівник, ІТ-фахівці	Підвищення ефективності системи та стабільне функціонування платформи

Витрати на впровадження системи AgroOnline у «ПІДПРИЄМСТВО» охоплюють кілька ключових статей. Придбання річної ліцензії з доступом до основних модулів платформи оцінюється приблизно у 18,0 тис. грн. Додатково підприємство понесе витрати на первинне налаштування, інтеграцію з бухгалтерськими програмами, підключення GPS-обладнання та перенесення масивів даних – орієнтовно 22,0 тис. грн. Організація навчання агрономічної, технічної та управлінської ланки персоналу обійдеться ще у 7,0 тис. грн, що забезпечить повноцінне використання функціоналу платформи.

Окремою статтею витрат є технічна підтримка системи, яка в середньому становить 2,0 тис. грн на місяць, або 24,0 тис. грн на рік. Загальна вартість впровадження AgroOnline разом із річним супроводом становитиме 71,0 тис. грн. Ураховуючи масштаби діяльності господарства, такі інвестиції є обґрунтованими та забезпечують основу для подальшої цифровізації, підвищення точності виробничого планування та зростання ефективності управління.

У межах удосконалення системи збуту важливим напрямом є створення підприємством власного мініхабу прямого продажу. Такий мініхаб функціонує на базі одного господарства і виконує роль невеликого розподільчого майданчика, де продукція реалізується дрібними партіями різним категоріям покупців: малим переробникам, власникам тваринницьких ферм, приватним комбікормовим цехам та локальним підприємцям. Формат мініхабу дозволяє підприємству отримати більший контроль над збутом, зменшити залежність від трейдерів та забезпечити більш гнучку цінову політику. Крім того, використання системи самовивозу знижує витрати підприємства на транспортування продукції, а власне місце відвантаження підвищує зручність та швидкість роботи з клієнтами.

Економічна доцільність створення мініхабу базується на трьох складових. По-перше, продаж дрібними партіями дає можливість отримувати премію до ціни, яка в середньому становить близько 5 % від вартості продукції. По-друге, підприємство економить на логістиці завдяки зменшенню кількості перевезень та переходу частини клієнтів на самовивіз. По-третє, розширення кола постійних покупців забезпечує додаткову стабільність надходжень та підвищує частку реалізації поза трейдерами. У сукупності це створює відчутний економічний ефект, який можна виміряти фінансово.

У розрахунках передбачається, що через мініхаб буде реалізовано 10 % річного обсягу продукції підприємства. Від цієї частини формується премія до ціни, економія логістичних витрат та додатковий дохід за рахунок розширення ринку збуту. Загальний ефект становить понад пів мільйона гривень на рік у консервативному сценарії, що свідчить про високу доцільність запровадження цього напрямку в маркетингову стратегію «ПІДПРИЄМСТВО».

Нижче наведено узагальнений розрахунок економічного ефекту від створення мініхабу прямого продажу. Представлений розрахунок свідчить, що впровадження мініхабу прямого продажу забезпечує для «ПІДПРИЄМСТВО» відчутний економічний ефект за всіма основними культурами, які вирощуються підприємством.

**Розрахунок економічної ефективності створення мініхабу прямого продажу  
«ПІДПРИЄМСТВО», 2026 р.**

Показник	Пшениця озима	Соняшник	Соя
Річний обсяг реалізації, ц	29835	19890	8064
Обсяг через мініхаб (10 %), ц	2983	1989	806
Ціна реалізації, грн/ц	650,7	1950,0	1750,0
Премія 5 % за дрібну партію, грн	97052,0	193928,0	70525,0
Економія логістики 1,5 %, грн	29116,0	58178,0	21158,0
Дохід від нових покупців 1 %, грн	19410,0	38786,0	14105,0
Загальний ефект по культурі, грн	145578,0	290891,0	105788,0

Найбільший фінансовий результат формує соняшник – майже 291,0 тис. грн додаткового доходу щороку, що зумовлено його високою ціною реалізації та значним обсягом продажу навіть у межах 10 % мініхабу. Пшениця також демонструє суттєвий приріст – близько 146,0 тис. грн, переважно завдяки стабільному попиту на дрібнопартійні закупівлі та можливості отримання премії до ціни. Соя забезпечує понад 105,0 тис. грн додаткових надходжень, що робить її економічно доцільною культурою для реалізації через мініхаб.

Загальний ефект від функціонування мініхабу становить понад 540,0 тис. грн на рік, що підтверджує його значний внесок у підвищення прибутковості та розширення ринкових можливостей підприємства. Такий формат збуту дозволяє оптимізувати логістичні витрати, отримувати премію за дрібні партії, зменшувати залежність від трейдерів та формувати власну постійну клієнтську базу. Отже, створення мініхабу прямого продажу є стратегічно виправданим напрямом розвитку та може стати важливою складовою підвищення конкурентоспроможності «ПІДПРИЄМСТВО» у середньостроковій перспективі.

У процесі дослідження встановлено, що підприємство реалізує зернову продукцію переважно через трейдерів, що призводить до недоотримання доходу

та високої залежності від коливань ринкових цін. Запропоновані напрями збутової стратегії (довгострокові контракти, мініхаб прямого продажу, локальні покупки та форвардні угоди) дають можливість диверсифікувати збут і максимізувати прибуток. Для визначення оптимальної структури реалізації сформовано наступну оптимізаційну задачу. Знайти таку частку реалізації продукції озимої пшениці за різними каналами збуту, яка забезпечить максимальний сукупний дохід господарства (додаток Е).

Розрахунок показує, що за оптимальної структури збуту – 20 % трейдерам, 25 % локальним покупцям, 25 % за довгостроковими контрактами, 10 % через мініхаб та 20 % через форвардні угоди – підприємство отримує максимальний можливий сукупний дохід у розмірі близько 20,5 млн грн. Оптимізаційна модель демонструє, що перерозподіл обсягів реалізації на користь більш прибуткових каналів збуту дає змогу підвищити середню ціну продажу до 688,3 грн/ц, що на 5–8 % вище за фактичний рівень. Такий результат підтверджує ефективність диверсифікованої збутової стратегії та доводить, що поєднання різних каналів реалізації забезпечує підприємству більшу стійкість, фінансову вигоду та зниження ринкових ризиків.

Створення бренду для «ПІДПРИЄМСТВО» є важливим стратегічним напрямом, що дозволяє підприємству сформувати впізнаваний образ на ринку, підвищити лояльність покупців і зміцнити конкурентні позиції. У сучасних умовах бренд аграрного виробника – це не лише логотип чи візуальна айдентика, а насамперед репутація якості, передбачуваність поставок, прозорість співпраці та здатність підприємства створювати додану вартість. Розвиток індивідуального бренду дає можливість підприємству відійти від ролі «типового виробника сировини» та позиціонувати себе як надійного партнера з чіткими стандартами роботи та конкурентними перевагами.

Першим етапом формування бренду є визначення його позиціонування. Для підприємства доцільно обрати концепцію, яка підкреслює якість продукції, її походження з екологічно сприятливого регіону та стабільність поставок. Позиціонування може базуватися на ідеї: «Якісна та безпечна продукція

рослинництва з Полтавщини», що поєднує регіональну ідентичність із акцентом на відповідальне виробництво. Такий підхід дозволить виділити господарство серед конкурентів і сформує у потенційних клієнтів асоціацію з надійністю та високими стандартами (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Етапи впровадження брендингу «ПІДПРИЄМСТВО», 2026-2030 рр.

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
Аналітичний етап	Аналіз конкуренції, визначення цільових покупців, вивчення ринкових вимог, формування цінностей бренду	Чітке розуміння позиції підприємства та унікальних переваг
Визначення позиціонування бренду	Розробка ключового повідомлення бренду, формування місії, визначення асоціативного ряду	Створення цілісної концепції бренду («якісний продукт із Полтавщини»)
Створення візуальної айдентики	Розробка логотипу, кольорової палітри, шрифтів, фірмового стилю, шаблонів документів	Поява впізнаваного стилю підприємства
Розробка брендбуку	Формування правил використання айдентики, стандартів комунікації, принципів оформлення продукції та документів	Системність і єдність брендкових матеріалів
Онлайн-присутність бренду	Створення вебсайту, сторінок у соцмережах, профілів на аграрних платформах	Доступність інформації для покупців, розширення охоплення ринку
Комунікаційний запуск бренду	Презентація бренду партнерам, поширення інформаційних матеріалів, запуск контент-комунікацій	Зростання впізнаваності підприємства та довіри до продукції
Участь у виставках і ярмарках	Представлення продукції на галузевих заходах, налагодження контактів, промоція бренду	Розширення мережі партнерів і підвищення репутації
Моніторинг і коригування	Відстеження ефективності бренду, оновлення матеріалів, удосконалення комунікацій	Підтримання актуальності та посилення брендової стратегії

Наступним кроком є розроблення системи візуальної ідентифікації, яка має включати логотип, корпоративні кольори, шрифти, фірмові елементи та стандарти оформлення документації. Важливо, щоб айдентика відображала цінності підприємства: природність, стабільність, чесність у співпраці та

технологічність виробництва. Візуальна айдентика підприємства підвищує впізнаваність бренду та сприяє формуванню довіри з боку покупців і партнерів (додаток Ж).

Важливою складовою брендингу є розвиток онлайн-присутності підприємства. Створення сторінки у соціальних мережах та профілів на спеціалізованих аграрних платформах забезпечить доступність інформації про продукцію, умови співпраці, якість та переваги господарства. Онлайн-комунікації дозволяють розширити коло потенційних покупців, демонструвати відкритість, оперативно надавати дані щодо обсягів реалізації та сертифікації, що підсилює конкурентоспроможність.

Додатково бренд має підтримуватися участю підприємства у галузевих виставках, ярмарках і конференціях, де «ПІДПРИЄМСТВО» може представляти свою продукцію, демонструвати результати діяльності та налагоджувати нові ділові контакти. Участь у таких заходах не лише підвищує впізнаваність підприємства, а й сприяє зміцненню його репутації серед професійної спільноти.

Таким чином, створення бренду «ПІДПРИЄМСТВО» формує довгострокову маркетингову цінність, підвищує привабливість продукції, сприяє розширенню каналів збуту та допомагає підприємству зайняти більш сильні позиції на ринку. Брендінг стає не лише комунікаційним інструментом, а й стратегічним активом, який забезпечує зростання конкурентоспроможності в умовах ринкової нестабільності та зростаючих вимог до якості аграрної продукції.

Маркетингові заходи забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємства наведені у табл. 3.9.

Узагальнення результатів запропонованих заходів свідчить, що «ПІДПРИЄМСТВО» має значний потенціал для підвищення ефективності маркетингової діяльності шляхом системного удосконалення структури збуту, формування довгострокових партнерств та впровадження сучасних інструментів управління у діяльність досліджуваного підприємства.

*Таблиця 3.9*

**Маркетингові заходи забезпечення конкурентоспроможності  
«ПІДПРИЄМСТВО», 2026-2030 рр.**

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний економічний ефект	Період реалізації
Створення мініхабу прямого продажу	Формування платформи для дрібнопартійної реалізації пшениці, соняшнику та сої, робота з малими й середніми покупцями	+542,3 тис. грн/рік за рахунок премії до ціни, економії логістики та нових клієнтів	2026–2027 рр.
Перехід на органічне виробництво пшениці	Орієнтація на сертифікацію площ, вихід у преміальний сегмент органічної продукції	Рентабельність зростає від 29–35 % у перехідний період до 56–60 % після сертифікації	2026–2030 рр.
Укладання довгострокових контрактів	Закріплення мінімальної гарантованої ціни, стабілізація грошових потоків	Підвищення ціни реалізації на 4–6 %	Початок з 2026 р
Розвиток продажів локальним переробникам	Співпраця з регіональними млинами, олійницями, комбикормовими заводами	Зниження логістичних витрат на 2–3 %, зростання швидкості розрахунків	Постійно
Формування бренду підприємства	Створення позиціонування, логотипу, фірмового стилю, онлайн-присутності, участь у виставках	Підвищення впізнаваності, збільшення довіри, стабілізація збуту	2026 р.
Цифровізація маркетингових процесів	Впровадження CRM, системи аналітики продажів, GPS-логістики, електронного кабінету партнерів	Скорочення витрат на 5–8 %, швидше прийняття рішень	2026–2027 рр.
Оптимізація логістики	Довгострокова оренда транспорту, кооперація, створення складу тимчасового зберігання	1,3 млн грн економії на рік	2026 р.
Оптимізація каналів збуту (оптимізаційна модель)	Розподіл збуту: 20 % трейдери, 23 % локальні покупці, 25 % довгострокові контракти, 12 % мініхаб, 20 % форвард	Максимальний сукупний дохід: 20,5 млн грн/рік	2026–2027 рр.

Комплекс заходів – створення мініхабу, розвиток бренду, перехід на органічне виробництво, цифровізація маркетингу та оптимізація логістики – забезпечують не лише довгостроковий економічний ефект, а й створюють передумови для стійкого конкурентного зростання. Результати оптимізаційної моделі, які демонструють можливість отримання максимального доходу на рівні близько 20,5 млн грн, підтверджують, що диверсифікована стратегія збуту та впровадження маркетингових інновацій є економічно доцільними та стратегічно вигідними для підприємства. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгострокову фінансову стійкість господарства.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було сформовано комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентоспроможності «ПІДПРИЄМСТВО» в умовах зростаючої нестабільності аграрного ринку. Запропоновані заходи ґрунтуються на результатах аналітичної оцінки, проведеному аналізу діяльності, та враховують як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові тенденції. Основна увага приділена оптимізації системи збуту, удосконаленню цінової та логістичної політики, цифровізації маркетингових процесів та формуванню довгострокових стратегічних інструментів управління ринковими ризиками. Сукупність запропонованих рішень має на меті забезпечити не тимчасові, а структурні зміни в діяльності підприємства, що дозволить йому сформувати стабільну конкурентну позицію у довгостроковій перспективі.

Важливим результатом дослідження стало визначення потенціалу створення мініхабу прямого продажу, який може стати ефективною альтернативою надмірній залежності від трейдерів. Розрахунки підтверджують, що реалізація частини продукції дрібними партіями через мініхаб забезпечує підприємству значні додаткові доходи, пов'язані з отриманням премії до ціни, зниженням логістичних затрат і формуванням постійної клієнтської бази. Такий

інструмент відкриває можливості роботи з новими сегментами ринку, зокрема з локальними переробниками та малими підприємствами, що сприяє диверсифікації каналів збуту та зменшенню ринкових ризиків. У поєднанні з довгостроковими контрактами мініхаб стає складовою гнучкої збутової системи, здатної адаптуватися до коливань ринкової кон'юнктури.

Значною частиною рекомендацій є перехід до виробництва органічної продукції, що дозволяє підприємству орієнтуватися на сегмент із вищою доданою вартістю. Дослідження показало, що хоча перехідний період супроводжується зниженням урожайності та тимчасовим падінням рентабельності, після отримання сертифікації економічні показники суттєво покращуються. Зростання вартості продукції, поступове зниження собівартості та підвищення рентабельності у середньостроковому періоді свідчать про стратегічну доцільність запровадження органічних технологій. Окрім прямого економічного ефекту, цей напрям дає підприємству можливість працювати з новими категоріями покупців, включно з виробниками органічних продуктів харчування, дитячого та дієтичного харчування, а також із зовнішніми контрагентами, що працюють у сфері експорту.

Розділ також окреслює роль цифровізації у підвищенні ефективності маркетингової діяльності. Запровадження CRM-системи, аналітичних модулів, електронного кабінету партнерів та систем GPS-контролю дозволить підприємству не лише оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, а й суттєво підвищити прозорість операцій, точність планування та швидкість прийняття рішень. Цифрові інструменти забезпечують єдиний інформаційний простір, у якому всі етапи виробничо-збутового ланцюга інтегруються між собою, що мінімізує ризики втрат інформації, людських помилок та неоптимальних управлінських дій.

Оптимізація логістичних процесів, запропонована у дослідженні, демонструє значний економічний потенціал. Використання довгострокової оренди транспорту, кооперація з іншими аграрними виробниками та створення складу тимчасового зберігання сприяють зменшенню витрат і підвищенню

гнучкості у виборі моменту продажу. За результатами розрахунків, економія від впровадження такої логістичної стратегії може становити понад 1,3 млн грн щорічно, що робить цей напрям одним із найвагоміших у підвищенні фінансової стійкості підприємства.

Ключовим елементом запропонованого комплексу рішень є формування власного бренду підприємства, який забезпечує його пізнаваність і довіру з боку покупців. У сучасних ринкових умовах бренд аграрного виробника виконує не лише комунікаційну, але й стратегічну функцію, адже дозволяє підкреслити якість продукції, відповідальність виробника та стабільність поставок. Розроблення візуальної ідентичності, створення брендбуку, розвиток онлайн-присутності та участь у спеціалізованих виставках формують імідж конкурентоспроможного господарства, здатного працювати з різними сегментами ринку.

Важливим інструментом оцінки ефективності запропонованих заходів стала оптимізаційна модель, яка дала змогу визначити найбільш прибуткову структуру збуту. Результати моделювання показали, що максимальний сукупний дохід на рівні близько 20,5 млн грн забезпечується за умов диверсифікації каналів реалізації та збалансованого використання трейдерських продажів, контрактних угод, форвардів, мініхабу та локальних покупців. Це підтверджує, що розроблена стратегія має практичну цінність і дозволяє досягти найкращого фінансового результату при мінімізації ризиків.

Таким чином, третій розділ містить обґрунтовані та взаємопов'язані рекомендації, впровадження яких дасть змогу «ПІДПРИЄМСТВО» істотно підвищити ефективність маркетингової діяльності, забезпечити стабільне зростання доходів та зміцнити конкурентні позиції на ринку зернової продукції.

## ВИСНОВКИ

У роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад, організаційно-економічного стану та практичних напрямів удосконалення маркетингової діяльності «ПІДПРИЄМСТВО». Аналіз підтвердив, що в умовах економічної нестабільності конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від сформованості збутової політики, рівня цифровізації, гнучкості маркетингових підходів та диверсифікації каналів реалізації продукції.

Проведене дослідження показало, що «ПІДПРИЄМСТВО» має достатній ресурсний та виробничий потенціал для реалізації сучасної маркетингової стратегії. Земельний фонд підприємства становить 1126 га, з яких 1089 га – рілля, що формує стабільну базу для вирощування зернових і технічних культур. Структура посівів є збалансованою: у 2024 р. площі розподілено таким чином – соняшник – 35,7 %, соя – 35,7 %, озима пшениця – 28,6 %, що орієнтує підприємство на виробництво високорентабельних культур. Оцінка маркетингової діяльності свідчить про наявність ключових проблем: низький рівень цифровізації, фрагментарність комунікацій із покупцями, висока залежність від трейдерів і відсутність аналітичних інструментів ціноутворення.

Аналіз фінансово-майнового стану підприємства показав позитивну динаміку окремих показників. За досліджуваний період чистий дохід від реалізації зріс на 68,5 % (на 28642,6 тис. грн), що вказує на розширення обсягів продажу або покращення цінової ситуації на ринку. Водночас темпи зростання собівартості продукції суттєво випереджають приріст доходів: собівартість збільшилась на 96,8 %, що еквівалентно 27489,7 тис. грн. Операційні витрати зменшились на 40,2%, що характеризує відносну стабільність адміністративних та збутових витрат. Чистий прибуток підприємства у 2024 р. збільшився на 142,7% порівняно з 2022 р., тобто на 10146,1 тис. грн.

У роботі обґрунтовано необхідність змін у збутовій політиці. Розрахунок коефіцієнта збутової ефективності показав, що підприємство недоотримує до 5–10 % можливих доходів через домінування трейдерських каналів. Визначено, що

коефіцієнт збуту становить: соняшник – 0,94, пшениця – 0,96, соя – 0,95, що вказує на системні втрати від поточної моделі реалізації продукції.

Практичні пропозиції забезпечують значний економічний ефект і можуть бути впроваджені у середньостроковій перспективі.

1. Створення мініхабу прямого продажу формує додатковий сукупний дохід 542,3 тис. грн на рік, у тому числі: пшениця – 145,6 тис. грн, соняшник – 290,9 тис. грн, соя – 105,8 тис. грн. Це зменшує залежність підприємства від трейдерів та розширює ринок збуту.

2. Перехід на органічне виробництво озимої пшениці показав перспективність впровадження: рентабельність у перехідні роки становить 29–35 %, а після сертифікації зростає до 56–60 %, що забезпечує формування доданої вартості без значного збільшення витрат.

3. Оптимізація логістики забезпечує економію близько 1,3 млн грн щорічно за рахунок довгострокової оренди транспорту, кооперації та створення складу тимчасового зберігання.

4. Цифровізація маркетингових процесів (CRM, аналітика продажів, GPS-логістика) дозволяє скоротити витрати на 5–8 %, підвищити точність планування та оперативність управлінських рішень.

5. Формування власного бренду підприємства створює основу для зміцнення довіри покупців, стабілізації збуту та підвищення маржинальності продукції за рахунок впізнаваності та репутації.

Ключовим підсумком практичної частини є оптимізаційна модель структури збуту. Розрахунки показали, що найефективнішим для підприємства є перерозподіл обсягів реалізації у такій пропорції: 20 % – трейдери, 23 % – локальні покупці, 25 % – довгострокові контракти, 12 % – мініхаб, 20 % – форвард. За такої структури максимальний сукупний дохід становитиме 20,5 млн грн на рік, що є найвищим можливим результатом за досліджених сценаріїв.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що «ПІДПРИЄМСТВО» має значний потенціал для підвищення своєї маркетингової ефективності. Запропоновані напрями удосконалення забезпечують

комплексний вплив на всі ключові елементи ринкової діяльності – збут, ціну, логістику, комунікації та якість продукції. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, стабілізувати фінансові результати та забезпечити довгостроковий розвиток у сучасних умовах аграрного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В. Я. Оцінка конкурентоспроможності агроформувань. *Вісник ХНАУ*. 2009. № 10. С. 23–28.
2. Багорка М. Формування основних складових комплексної системи аграрного маркетингу для підприємств аграрної сфери бізнесу. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 1(47). № 70–79. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.479> (дата звернення: 17.11.2025).
3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Київ, 2015. 301 с.
4. Барабанова В. В. Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 108–111.
5. Берницька Д. І. Аналіз зовнішнього мікросередовища підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 40. С. 66–70.
6. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12(72). С. 129–134.
7. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 41–42.
8. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. Ч. 2. С. 301–308.
9. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.
10. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. 2021. 244 с.
11. Гарбар В. А. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*

«Україна наукова». 2010. № 7. URL : <http://intkonf.org/ken-garbar-vavolosha-nyuk-va-formuvannyakonku-rentnoyi-strategiyi-pidpriemstva/> (дата звернення: 17.10.2025).

12. Гончарук П. А. Конкуренентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 62–65.

13. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (32). С. 130–145.

14. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю. *Економічний вісник Національного технічного університету України КНУ*. 2014. № 10. С. 304–310.

15. Діденко Є., Жураківський П. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6566/1/МОДЕЛЬ%20УПРАВЛІННЯ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

16. Дмитренко О. М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 44–49.

17. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.

18. Желуденко К. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 2(87). С. 33–40.

19. Ігнатенко М. М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23 (дата звернення: 19.10.2025).

20. Калетнік Г. М. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 3–11.

21. Калінчик М. В. Варіанти організації оптимальних за розмірами спеціалізованих сільськогосподарських підприємств з виробництва продукції підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 23–28.
22. Касич А., Глущенко Д. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
23. Кваша С. М. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. Київ, 2016. № 5. С. 99–104.
24. Ковальчук С. В., Чухрай Н. І. Маркетинговий потенціал підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 4(128). С. 15–24.
25. Кондратюк О. І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2011. № 1. С. 56–63.
26. Корецький Б. М. Засади побудови алгоритму методики оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання у транзитивній економіці. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 5. С. 39–44.
27. Король Ю., Письмак В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3, С. 394–400. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56> (дата звернення: 17.10.2025).
28. Кравчик Ю., Шпильова В., Доброзорова, О. Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 257–263. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-36> (дата звернення: 17.10.2025).
29. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020 № 6. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
30. Крамаренко І. С., Хмелик О. А. Дослідження та тенденції сучасного стану інноваційного розвитку аграрних підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 73–77.

31. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ, 2005. 152 с.
32. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка АПК*. Київ, 2013. № 8. С. 156–160.
33. Лабурцева О. І. Стратегічний маркетинг. Київ: КНУТД, 2012. 31 с.
34. Лавриненко С.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в контексті ринкових умов господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 22 (2). С. 8–11.
35. Ліпич Л. Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку. Луцьк, 2016. 168 с.
36. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 (11). С. 31–35.
37. Макарова В.В., Устік Т.В., Устік Д.В. Комплексне оцінювання маркетингового комплексу підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С.185–191.
38. Мартинюк М. А. Резерви збільшення виробництва продукції підприємства. *Агроінком*. 2018. № 11. С. 18–19.
39. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2008. № 12. С. 8–14.
40. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : «Центр навчальної літератури», 2011. 336 с.
41. Окландер М. А. Маркетингові технології економічного зростання. Одеса, 2012. 376 с.
42. П'ятницька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції. *Підприємництво, господарство і право*. Київ, 2014. № 11. С. 136–140.
43. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с.

44. Пронько Л. М. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) (дата звернення: 17.10.2025).

45. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація. Харків, 2008. 632 с.

46. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 75 – 79.

47. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В., Бондаренко А.С. Інноваційні технології як інструмент оптимізації маркетингової стратегії операторів ринку органічної продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. Т. 328. № 1. С.121–125.

48. Сліпенький В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами : сутність і задачі на сучасному етапі. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Донецьк, 2013. Т. 22. С. 50–52.

49. Соболева-Терещенко О. А. Оцінка ефективності маркетингової діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf) (дата звернення: 17.11.2025).

50. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.

51. Строченко, Н., Ковальова, О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14> (дата звернення: 17.10.2025).

52. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56–60.

53. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. 13(27). С. 387–399. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399)

54. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Київ. 2016. № 2. С. 4–11.

55. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. 2018. № 3. С. 327–336.

56. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації. Київ, 2009. 468 с.

57. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45–49.

58. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 2. С. 70–73.

59. Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 202–205.

60. Чечетова-Терашвілі Т. М. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні діяльністю підприємства. URL : [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_4e4et.php](http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php) (дата звернення: 26.10.2025).

61. Швед Т., Біла І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17243/Швед%2c%20Біла.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 11.11.2025).

62. Шкільний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Умань, 2012. 308 с.

63. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Бандурка Д. І. Комар В. П., Артеменко О. Ю. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності

підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/762> (дата звернення: 12.10.2025).

64. Юдін М. А. Основи оцінювання конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 42–47.

65. Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 135–145.