

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Т.в.о. завідувачки кафедри,
к.е.н., доц.
_____Юлія ЯКУБЕНКО
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Денис СЛАСТІОН

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Лариса КУРБАЦЬКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Сластіону Денису Михайловичу

- 1. Тема роботи:** «Підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства шляхом удосконалення маркетингової діяльності»,
Науковий керівник: Курбацька Лариса Миколаївна, к.е.н, доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № ____.
- 2. Термін подання здобувачем роботи – _____ 2025 року.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» за 2022-2024 рр., планові завдання підприємства, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, літературні джерела за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства. 2. Діагностика конкурентоспроможності та маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка». 3. Напрями удосконалення маркетингової діяльності як інструменту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка». 4. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Характеристики конкурентоспроможності підприємства та кінцева мета конкурентної боротьби
Динаміка інтегральних показників результативності діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»
Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю
Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності
Стратегічні пріоритети маркетингу ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» у системі підвищення конкурентоспроможності
Узагальнена програма маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»
Прогноз основних економічних показників діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» після впровадження пропозицій

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання: «15» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів дипломної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|---|--------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи | листопад 2024 | |
| 2. | Збір первинного матеріалу | листопад-грудень 2024 | |
| 3. | Теоретико-методологічні засади формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства | грудень 2024 квітень 2025 | |
| 4. | Діагностика конкурентоспроможності та маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» | травень-липень 2025 | |
| 5. | Напрями удосконалення маркетингової діяльності як інструменту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» | липень-вересень 2025 | |
| 6. | Написання висновків і пропозицій | жовтень 2025 | |
| 7. | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | листопад 2025 | |

Здобувач

_____ (підпис)

Денис СЛАСТІОН

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лариса КУРБАЦЬКА

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства шляхом удосконалення маркетингової діяльності»

Кваліфікаційна робота містить: 94 с., 3 рис., 26 табл., 52 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність соціально-економічних та маркетингових відносин, механізмів і інструментів удосконалення маркетингової діяльності як чинника підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства шляхом удосконалення маркетингової діяльності

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез; системний підхід; економіко-статистичні методи; порівняльний аналіз; інтегральні та рейтингові методи; графічні методи; методи прогнозування.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз організаційно-економічних і маркетингових показників діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», оцінено рівень його конкурентоспроможності та виявлено ключові проблеми її забезпечення. Обґрунтовано стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення маркетингової діяльності, розроблено комплекс продуктово-асортиментних, збутових, комунікаційних і сервісних заходів. Здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих рішень та підтверджено їх позитивний вплив на фінансові результати й рівень конкурентоздатності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, М'ЯСОПЕРЕРОБНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ, ЗБУТОВА ПОЛІТИКА, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ, РИНКОВА ПОЗИЦІЯ.

KEY WORDS

ENTERPRISE COMPETITIVENESS, MARKETING ACTIVITY, MEAT PROCESSING ENTERPRISE, COMPETITIVE STRATEGY, DIFFERENTIATION, SALES POLICY, PRODUCT ASSORTMENT POLICY, MARKETING COMMUNICATIONS, MARKET POSITION

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Економічна сутність і структура конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку | 8 |
| 1.2. Маркетингова діяльність як ключовий чинник забезпечення конкурентних переваг | 22 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства | 30 |
| Висновки до розділу 1 | 41 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС МИРОНІВКА» | 43 |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства | 43 |
| 2.2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві | 51 |
| 2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства | 62 |
| Висновки до розділу 2 | 67 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС МИРОНІВКА» | 69 |
| 3.1. Концептуальні засади формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства | 69 |
| 3.2. Розроблення програми підвищення ефективності маркетингової діяльності | 75 |
| 3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів | 84 |
| Висновки до розділу 3 | 90 |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ | 92 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 95 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах функціонування національної економіки підприємства харчової промисловості, зокрема м'ясопереробної галузі, здійснюють діяльність в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища, зростання витрат виробництва та трансформації споживчих переваг. Посилення конкурентної боротьби, з одного боку, та зниження купівельної спроможності населення – з іншого, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, орієнтованих не лише на цінові, а й на нецінові чинники конкуренції.

Проблеми конкурентоспроможності підприємств та ролі маркетингу в її забезпеченні знайшли відображення у працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Акоффа, а також українських науковців: А. Балабанова, Л. Балабанової, С. Гаркавенка, О. Кузьміна, Л. Федулової, Н. Чухрай та інших. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, питання практичного застосування маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності саме м'ясопереробних підприємств з урахуванням сучасних ринкових умов потребують подальшого поглиблення та прикладного опрацювання.

Зазначене зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та її практичну значущість для розвитку підприємств м'ясопереробної галузі.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність соціально-економічних та маркетингових відносин, механізмів і інструментів удосконалення маркетингової діяльності як чинника підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства шляхом удосконалення маркетингової діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та ролі маркетингу в її забезпеченні;
- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати організаційно-економічні та маркетингові показники діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити ключові проблеми її забезпечення;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети маркетингової діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів з удосконалення маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів і їх вплив на рівень конкурентоздатності підприємства.

Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для дослідження конкурентоспроможності як складної економічної категорії; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для оцінювання конкурентних позицій; інтегральні та рейтингові методи – для оцінки рівня конкурентоспроможності; графічні методи – для наочного подання результатів дослідження; методи прогнозування – для оцінки ефективності запропонованих маркетингових заходів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

- удосконалено підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства шляхом поєднання економічних, маркетингових і ринкових показників в інтегральній моделі;
- дістало подальший розвиток обґрунтування застосування стратегії диференціації з елементами фокусування як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства;
- уперше розроблено комплекс маркетингових заходів для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», спрямованих на формування нецінових конкурентних переваг.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка». Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємства, що підтверджується матеріалами впровадження.

Апробація результатів дослідження. Окремі елементи кваліфікаційної роботи доповідалися на науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р). та IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, у тому числі 26 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність і структура конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку

Формування маркетингу як самостійної та впливової наукової концепції зумовило переосмислення ролі зовнішнього ринкового середовища у розвитку підприємств. Якщо раніше увага дослідників зосереджувалася переважно на внутрішніх ресурсах і виробничих можливостях, то з часом конкурентне оточення почало розглядатися як один із ключових детермінантів стратегічних управлінських рішень. Саме в цьому контексті виникла потреба в уточненні категоріального апарату, пов'язаного з оцінкою позицій підприємства на ринку.

У західній науковій традиції поняття *competitiveness* набуло широкого поширення відносно пізно. Тривалий час дослідники оперували такими категоріями, як *competitive position*, *competitive strength* та *competitive advantage*, використовуючи їх нерідко як взаємозамінні [14]. Відсутність чіткого змістового розмежування між цими термінами ускладнювала формування цілісної теорії конкурентоспроможності та призводила до різночитань у наукових інтерпретаціях.

Одним із перших науковців, які системно звернулися до аналізу конкурентної позиції підприємства, був І. Ансофф. У своїх працях, присвячених проблематиці стратегічного управління, він трактував конкурентну позицію не лише як результат діяльності підприємства на ринку, а й як процес вибору стратегічних альтернатив, зокрема у сфері диверсифікації товарного асортименту. Таким чином, у підході Ансоффа конкурентна позиція постає передусім як інструмент стратегічного аналізу, що відображає місце підприємства в системі ринкових взаємодій, а не як безпосередній показник рівня його конкурентоспроможності.

Схожі підходи простежуються і в працях британських дослідників Г. Хулея, Дж. Сондерса та Н. Пірсі. У межах маркетингових досліджень вони пов'язували поняття конкурентної позиції з процедурами сегментації ринку, вибору цільових сегментів і формування позиціонування. Водночас переклад та адаптація їхніх праць у вітчизняному науковому просторі супроводжувалися термінологічними трансформаціями, унаслідок чого поняття конкурентної позиції нерідко ототожнювалося з аналізом конкурентоспроможності, що свідчить про збереження концептуальної невизначеності й на національному рівні.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності здійснив М. Портер, який розширив межі її застосування, використавши цей термін для характеристики економічного потенціалу країн. На його думку, здатність національної економіки до успішної конкуренції визначається рівнем інноваційності та готовністю промисловості до структурних змін. Разом із тим у подальших дослідженнях Портер наголосив, що реальними суб'єктами конкурентної боротьби є саме підприємства, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють на ринках і формують конкурентні переваги [29].

Окрім цього, М. Портер увів у науковий обіг поняття спроможності конкурента, під яким розумів сукупний потенціал підприємства до ефективної конкуренції. До складових цього потенціалу він відносив організаційні структури, кадрові ресурси, рівень технологічного розвитку та якість управлінських рішень. У такому трактуванні спроможність конкурента виступає внутрішньою основою формування конкурентних переваг і є важливою складовою ширшої категорії конкурентоспроможності підприємства.

Поглиблення наукових досліджень у сфері конкурентної поведінки підприємств зумовило формування двох узагальнених підходів до тлумачення сутності конкурентоспроможності. У межах першого, більш вузького підходу, конкурентоспроможність розглядається як здатність суб'єкта господарювання успішно протистояти конкурентам у процесі ринкової боротьби. Другий, ширший

підхід інтерпретує її як інтегральну характеристику загальної успішності підприємства, що охоплює не лише досягнуті позиції на ринку, а й рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційний потенціал, організаційну спроможність та ефективність управлінських рішень [31].

Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності сприяв виходу наукового аналізу за межі формального визначення цього поняття. У центрі уваги дослідників опинилися питання ідентифікації ключових ознак конкурентоспроможності, її внутрішньої структури та сукупності чинників, що визначають конкурентні можливості підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Одним із найбільш поширених напрямів такого аналізу став ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства раціонально формувати та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал з метою створення стійких довгострокових переваг. Логічним доповненням цього підходу виступає концепція витратного обмеження конкурентоспроможності, згідно з якою збереження конкурентних позицій можливе лише за умови підтримання витрат на рівні, співставному з основними конкурентами. Як зазначали А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, суттєве відхилення витрат у бік їх зростання неминуче призводить до втрати конкурентних переваг. Водночас дослідники підкреслювали, що орієнтація виключно на витратну ефективність є недостатньою, оскільки фінансові результати не завжди відображають реальний рівень конкурентної сили підприємства.

У цьому контексті в наукових працях акцентується необхідність узгодження фінансових результатів діяльності з довгостроковими конкурентними цілями. Короткострокові успіхи у прибутковості можуть створювати ілюзію стабільності, не забезпечуючи при цьому стратегічної стійкості та реальної ринкової переваги в перспективі.

Вітчизняні науковці також активно розвивають ресурсно-витратний підхід до дослідження конкурентоспроможності. Так, сучасні науковці трактують її як сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання ресурсного потенціалу з метою досягнення запланованих фінансових результатів [31]. Аналогічної позиції дотримуються Ісакова А.А., Марощук Д.О., наголошуючи, що конкурентоспроможність слід розглядати не лише крізь призму поточної ефективності, а й як характеристику потенціалу подальшого розвитку підприємства.

Разом із тим ототожнення конкурентоспроможності з ефективністю господарської діяльності має певні методологічні обмеження. Ефективність, як правило, відображає співвідношення між витратами та отриманими результатами, тоді як конкурентоспроможність має відносний і системний характер, оскільки передбачає порівняння результатів діяльності конкретного підприємства з показниками інших учасників ринку. Саме ця багатовимірність і порівняльність зумовлюють виокремлення конкурентоспроможності в самостійну економічну категорію.

Більш комплексний підхід до її трактування запропонований Павлюком Ю.В., який визначає конкурентоспроможність як системне поняття, що відображає наявність конкурентних переваг підприємства за сукупністю економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових та інших параметрів. Така інтерпретація дозволяє поєднати кількісні та якісні показники розвитку організації в єдину інтегральну оцінку.

Подібна логіка простежується і в працях авторів колективної монографії, які розглядають конкурентоспроможність як складну економічну категорію, сформовану в результаті взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов, що визначають його здатність успішно реалізовувати продукцію на конкретному ринку.

Водночас надмірне розширення змісту поняття конкурентоспроможності, на чому акцентують окремі дослідники, може ускладнювати його наукову

ідентифікацію. Використання цієї категорії одночасно як критерію та показника ефективності призводить до розмиття її меж і знижує аналітичну цінність поняття.

З урахуванням узагальнення наукових підходів доцільно розглядати конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства, умов ринкового середовища та якості управління. У такому розумінні конкурентоспроможність підприємства постає як інтегрована економічна категорія, що характеризує його здатність раціонально використовувати ресурси, адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкі ринкові позиції. Вона охоплює стратегічні, фінансові, маркетингові, кадрові й технологічні аспекти діяльності та набуває ознак мультифакторної характеристики результативності бізнесу, що узагальнюється у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Еволюція наукових підходів до визначення сутності
конкурентоспроможності підприємства**

| Автор / школа | Основна ідея | Ключовий акцент | Сильні сторони підходу | Обмеження |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| І. Ансофф | Конкурентна позиція як відображення ринкового становища фірми | Аналіз стратегічного положення | Врахування ринкової динаміки | Відсутність системності в оцінці внутрішніх чинників |
| М. Портер | Конкурентоспроможність як здатність до інновацій і модернізації | Інноваційність, структура галузі | Поєднання макро- і мікрорівнів | Обмежена роль нематеріальних ресурсів |
| А. Томпсон, А. Стрікленд | Витратна ефективність як основа конкурентних переваг | Контроль витрат, ефективність ресурсів | Застосування до масового виробництва | Недооцінка ролі маркетингових та соціальних факторів |
| О. Є. Кузьмін | Комплексність і системність конкурентоспроможності | Синтез економічних і соціальних параметрів | Цілісне бачення природи конкурентоспроможності | Складність кількісного вимірювання |
| О. Г. Янковий | Конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів | Система відносин і адаптацій | Узгодження ресурсного й середовищного підходів | Узагальненість показників |

Узагальнення результатів проведеного теоретичного аналізу дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність за своєю природою є складною багаторівневою категорією, яка поєднує теоретичні узагальнення та практичну спрямованість. У межах економічної науки вона формує концептуальну основу дослідження ринкової конкуренції, тоді як у прикладному аспекті використовується як аналітичний інструмент оцінювання реальних конкурентних можливостей підприємства та порівняння його позицій із іншими суб'єктами господарювання.

У широкому економічному розумінні конкурентоспроможність відображає опосередковану систему маркетингових і економічних взаємозв'язків між учасниками ринку, які конкурують за контроль над ключовими об'єктами ринкової боротьби – споживачами, ресурсами або ринковими сегментами. У більш вузькому трактуванні вона проявляється через безпосередні економічні відносини між конкурентами, пов'язані з реалізацією товарів, послуг чи інноваційних рішень та перерозподілом купівельних ресурсів споживачів [24].

З практичної точки зору конкурентоспроможність доцільно розглядати як інтегровану оціночну характеристику, що акумулює потенційні, функціональні та фактично реалізовані можливості підприємства щодо завоювання та утримання споживчого ринку, залучення інвестиційних ресурсів і формування стабільного кадрового складу. Її оцінювання виходить за межі аналізу фінансових результатів і передбачає врахування управлінських, технологічних, маркетингових та соціальних складових діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства доцільно інтерпретувати як системну характеристику, що формується на перетині ринкового середовища, внутрішнього потенціалу та якості управління. Узагальнене представлення її змісту може бути здійснене через виділення трьох взаємопов'язаних аналітичних площин, що відображено в таблиці 1.2.

Отже, конкурентоспроможність доцільно трактувати як системну характеристику підприємства, що відображає його спроможність результативно

здійювати наявний економічний потенціал у мінливих умовах ринкового середовища на основі поєднання адаптаційних, інноваційних та маркетингових механізмів. У такому розумінні вона виступає узагальненим індикатором життєздатності суб'єкта господарювання, його здатності протидіяти зовнішнім загрозам та формувати передумови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2

Основні рівні наукового осмислення конкурентоспроможності підприємства

| Підхід / рівень розуміння | Сутнісна характеристика | Орієнтація / результат |
|---------------------------------|--|---|
| Теоретико-економічний | Конкурентоспроможність як складова теорії ринкової конкуренції, що відображає взаємодію суб'єктів за ресурси й ринки | Формування базових принципів конкурентного функціонування |
| Праксеологічний (управлінський) | Комплексна оцінка можливостей підприємства утримувати або покращувати свої позиції за допомогою маркетингових, фінансових та організаційних інструментів | Оптимізація управлінських рішень і підвищення ефективності діяльності |
| Аналітико-оцінковий | Визначення рівня реалізованих конкурентних можливостей підприємства на основі порівняльного аналізу з конкурентами | Встановлення фактичного рівня ринкової сили та потенціалу розвитку |

За своєю природою конкурентоспроможність підприємства має багаторівневий характер і формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів, що відображають різні аспекти його діяльності. Узагальнене уявлення про структуру цієї категорії та взаємозв'язок її складових подано в таблиці 1.3.

Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства як багатокomпонентну характеристику, що відображає його здатність не лише зберігати, а й посилювати власні ринкові позиції в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Така здатність формується на основі результативного використання ресурсного потенціалу, своєчасної адаптації до ринкових трансформацій та системного впровадження інноваційних рішень [6]. При цьому процес формування конкурентоспроможності визначається взаємодією внутрішніх елементів діяльності підприємства – організаційної структури, технологічного рівня,

кадрового забезпечення та фінансових можливостей – із зовнішніми чинниками, серед яких провідну роль відіграють ринкова кон’юнктура, поведінка споживачів, інтенсивність конкурентної боротьби та регуляторна політика держави.

Таблиця 1.3

Структурні елементи конкурентоспроможності підприємства

| Рівень | Зміст елемента | Ключові показники / характеристики |
|---------------------------|---|--|
| Продуктовий | Конкурентоспроможність товару (якість, дизайн, упаковка, ціна, сервіс) | Співвідношення «ціна–якість», рівень інноваційності, сертифікація, частка ринку продукту |
| Маркетинговий | Здатність формувати й утримувати попит, адаптувати маркетингову політику до ринкових змін | Рівень впізнаваності бренду, ефективність каналів збуту, гнучкість цінової стратегії |
| Організаційний | Раціональність управлінських структур, ефективність комунікацій і координації дій | Продуктивність праці, швидкість прийняття рішень, гнучкість організації |
| Фінансово-економічний | Здатність забезпечувати прибутковість і стабільність фінансового стану | Рентабельність, ліквідність, ділова активність, інвестиційна привабливість |
| Інноваційно-технологічний | Потенціал до впровадження нових технологій, продуктів, процесів | Частка витрат на НДДКР, кількість нових продуктів, рівень автоматизації |
| Кадровий | Компетентність і мотивація персоналу, корпоративна культура | Кваліфікаційний рівень, плинність кадрів, задоволеність працівників |

У сучасній економічній системі саме конкуренція виступає ключовим механізмом розвитку ринкових відносин і стимулом економічної динаміки. Вона проявляється у безперервному суперництві між суб’єктами господарювання за доступ до ресурсів, канали збуту, ринковий вплив і прихильність споживачів. Конкурентне середовище змушує підприємства шукати внутрішні резерви зростання, удосконалювати виробничі процеси, активніше впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та оптимізувати витрати [47].

Етимологічно термін «конкуренція» походить від латинського *concurrentia*, що означає «зустріч» або «збіг», і відображає взаємодію економічних суб’єктів у процесі боротьби за більш вигідні умови господарювання. У прикладному економічному розумінні конкуренція розглядається як процес взаємного

суперництва виробників і продавців за кращі позиції у виробництві та реалізації товарів, а також за досягнення максимально можливих економічних результатів.

Нормативно-правове тлумачення конкуренції, закріплене в Законі України «Про захист економічної конкуренції», акцентує увагу на змагальності між суб'єктами господарювання, яка ґрунтується на власних результатах їх діяльності та забезпечує свободу вибору для споживачів. Таке визначення підкреслює регуляторну роль конкуренції у підтриманні ринкової рівноваги та недопущенні монополізації економічного простору.

В умовах глобалізації та прискорених технологічних змін конкурентоспроможність набуває вирішального значення як показник життєздатності підприємства. Динаміка інновацій, цифровізація бізнес-процесів і трансформація споживчих пріоритетів істотно підвищують вимоги до здатності підприємств швидко реагувати на виклики ринку [8]. За відсутності цілеспрямованої політики підтримання конкурентоспроможності підприємства ризикують втратити не лише частку ринку, а й фінансову стійкість та стратегічні перспективи розвитку.

Узагальнюючи, конкурентоспроможність доцільно трактувати як властивість підприємства або його продукції успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи привабливість для споживачів і стійкість ринкових позицій. Вона формується як інтегральний результат поєднання технічних, економічних, споживчих та управлінських параметрів діяльності суб'єкта господарювання.

До основних детермінант конкурентоспроможності належать рівень інноваційності та технологічного розвитку, співвідношення ціни й якості продукції, результативність маркетингових рішень, ділова репутація та сила бренду, професійна підготовка персоналу, доступ до фінансових і інформаційних ресурсів, а також здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Процес формування конкурентоспроможності підприємства має поетапний характер і передбачає послідовну реалізацію комплексу аналітичних та

управлінських дій. На початковому етапі здійснюється дослідження ринкового середовища з метою ідентифікації ключових конкурентів і оцінки умов конкурентної боротьби. Наступним кроком є аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, що дозволяє визначити наявні ресурси та ключові компетенції, які можуть стати основою формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.4

Основні складові конкурентоспроможності підприємства

| Група факторів | Зміст | Приклади впливу на конкурентоспроможність |
|----------------|---|---|
| Економічні | Фінансова стабільність, рівень витрат, цінова політика | Рентабельність, ліквідність, оптимізація собівартості |
| Технологічні | Інновації, автоматизація, модернізація обладнання | Підвищення якості, зниження дефектності, енергоефективність |
| Маркетингові | Сегментація, позиціонування, комунікації, сервіс | Впізнаваність бренду, частка ринку, клієнтська лояльність |
| Організаційні | Структура управління, корпоративна культура, швидкість прийняття рішень | Гнучкість, узгодженість дій, ефективність комунікацій |
| Соціальні | Мотивація персоналу, умови праці, соціальна відповідальність | Плинність кадрів, продуктивність, імідж роботодавця |

Подальший розвиток цього процесу пов'язаний із розробленням стратегії позиціонування підприємства на ринку та формуванням відповідної маркетингової політики. Важливе значення на цьому етапі має оптимізація виробничих процесів і забезпечення стабільної якості продукції, що створює передумови для підвищення довіри споживачів [12]. Одночасно з цим конкурентоспроможність посилюється за рахунок упровадження інноваційних рішень і цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Не менш ваговою складовою формування конкурентоспроможності є розвиток людського капіталу, що передбачає підвищення кваліфікації персоналу та формування сприятливої організаційної культури. Завершальним, але безперервним етапом виступає моніторинг змін зовнішнього середовища та своєчасна адаптація управлінських рішень до нових ринкових умов.

У такому контексті конкурентоспроможність не може розглядатися як сталий або раз і назавжди досягнутий стан. Вона є динамічним процесом, що потребує постійного оновлення, гнучкості та стратегічного бачення з боку керівництва підприємства. Кінцевою метою конкурентної діяльності виступає здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію з оптимальним поєднанням цінових і нецінових характеристик, забезпечуючи високу споживчу цінність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для поглибленого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути її в системному вимірі, виокремивши основні складові, взаємозв'язки між ними та стратегічну мету конкурентної діяльності [23]. Узагальнене відображення зазначених елементів подано на рисунку 1.1, де представлено структурно-логічну схему формування конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.



Рис. 1.1. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та кінцева мета конкурентної боротьби

Аналіз змісту рисунка 1.1 свідчить, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як складну багатовимірну характеристику, яка має порівняльний і динамічний характер та формується в процесі функціонування суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі. Вона не зводиться виключно до показників фінансової результативності, а відображає ширший спектр параметрів, що характеризують ринкову силу підприємства та ефективність реалізації його потенціалу.

Формування конкурентоспроможності відбувається під впливом не лише виробничих і фінансових чинників, а й якісних характеристик продукції, рівня управлінських рішень, результативності маркетингової політики та здатності підприємства реалізовувати стратегічні ініціативи [14]. У цьому контексті кінцевий результат конкурентної боротьби полягає не стільки у зростанні прибутковості, скільки у створенні для споживача найбільш привабливої пропозиції, що поєднує оптимальне співвідношення ціни, якості, інноваційності та споживчої цінності продукту.

Таким чином, конкурентоспроможність виступає узагальненим індикатором ринкової спроможності підприємства та визначальним чинником його стійкості й потенціалу розвитку в умовах загострення конкурентної боротьби.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту та спрямоване на формування, реалізацію і підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. За своєю суттю воно являє собою безперервний управлінський процес, у межах якого поєднуються стратегічні орієнтири, тактичні рішення та оперативні дії, що забезпечують адаптацію підприємства до змін ринкового середовища [26].

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю ґрунтуються на положеннях теорії управління, відповідно до яких будь-який управлінський вплив передбачає наявність чітко визначеної мети, об'єкта і суб'єкта управління, а також сукупності методів, принципів і функцій їх реалізації. У цьому контексті об'єктом

управління виступає конкурентоспроможність підприємства як інтегральна властивість його ресурсного забезпечення, організаційної структури, кадрового потенціалу та ринкової поведінки. Суб'єктами управління є керівництво підприємства, менеджери різних рівнів і профільні служби, які здійснюють аналітичні, планові, прогнозні, контрольні та координаційні функції.

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення стабільного та результативного функціонування підприємства незалежно від дії зовнішніх чинників економічного, політичного, технологічного, екологічного та соціального характеру. Досягнення цієї мети передбачає не лише збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності, а й його системне нарощування шляхом розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для досягнення стратегічної мети система управління конкурентоспроможністю підприємства має бути зорієнтована на комплексний вплив як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище його функціонування. Насамперед йдеться про формування механізмів, здатних мінімізувати або нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів, що можуть загрожувати стабільності ринкових позицій підприємства [5]. Паралельно система управління повинна забезпечувати активне використання позитивних можливостей зовнішнього середовища з метою посилення наявних конкурентних переваг і освоєння нових ринкових ніш.

Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю є гнучкість управлінських рішень, яка передбачає їх відповідність темпам і напрямам змін конкурентного середовища, технологічним зрушенням та трансформації споживчого попиту. Досягнення цього можливе лише за умови узгодження стратегічних орієнтирів розвитку підприємства з оперативними управлінськими діями, що дозволяє поєднати короткострокові результати з довгостроковими цілями конкурентного зростання.

Ефективність управління конкурентоспроможністю значною мірою визначається реалізацією комплексу взаємопов'язаних управлінських функцій. Центральне місце серед них посідає формування системи показників і критеріїв, які дозволяють оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства та відстежувати його динаміку в часі. На цій основі здійснюється аналіз достатності конкурентного потенціалу для збереження або підвищення ринкових позицій, а також оцінювання його гнучкості, тобто здатності підприємства адаптувати ресурси, стратегії та технології до нових вимог ринку.

Невід'ємною складовою управлінського процесу є постійний моніторинг реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності, результати якого використовуються для коригування управлінських рішень і підвищення їх результативності. Водночас управління конкурентоспроможністю передбачає пошук нових стратегічних можливостей розвитку, аналітичне обґрунтування інноваційних рішень, диверсифікацію діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

До системи управління конкурентоспроможністю також належать функції мотивації персоналу, організації внутрішніх комунікацій і контролю, які забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства та створюють умови для реалізації стратегічних цілей. Без належного рівня внутрішньої координації та залученості персоналу навіть обґрунтовані стратегічні рішення не забезпечують очікуваного ефекту [50].

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання інтенсивності конкурентної боротьби управління конкурентоспроможністю дедалі більше орієнтується на інноваційний розвиток, клієнтоцентричність і забезпечення стійкості бізнес-моделі. Основою такого підходу є системне вдосконалення організаційної структури, розвиток компетенцій персоналу, впровадження інструментів стратегічного планування, CRM- і ERP-систем, а також використання цифрових аналітичних платформ для моніторингу ринкових змін.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як цілісну систему цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і зміцнення ринкових позицій на основі ефективного використання ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу та управлінських компетенцій.

1.2. Маркетингова діяльність як ключовий чинник забезпечення конкурентних переваг

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що визначальною ознакою конкурентоспроможності як економічної категорії та прикладної оціночної характеристики є її маркетингова спрямованість. Саме маркетинг формує логіку взаємодії підприємства з ринком, визначає напрями його адаптації до змін зовнішнього середовища та створює передумови для формування і реалізації конкурентних переваг [7].

Маркетингова діяльність підприємств здійснюється в умовах інтенсивної конкуренції, де неминуче виникає напруження між економічними інтересами виробника та споживчими очікуваннями ринку. З одного боку, підприємство орієнтується на досягнення прибутковості, з іншого – змушене враховувати потреби та платоспроможні можливості споживачів. На зовнішньому рівні конкуренція проявляється як непряме суперництво між виробниками аналогічної продукції за прихильність покупця, однак у глибшому вимірі вона відображає складну взаємодію попиту, ціни та вартості.

Сутність цього протиріччя полягає в обмеженості платоспроможного попиту, який визначає граничні межі споживання. Теоретично підприємство може розширювати обсяги реалізації шляхом зниження ціни до рівня собівартості або навіть нижче, проте за таких умов втрачається економічний сенс підприємницької діяльності. Відтак ефективне маркетингове управління має бути спрямоване не на

максимізацію окремих показників, а на досягнення збалансованого співвідношення між задоволенням потреб споживачів і забезпеченням прийняттого рівня рентабельності.

Подолання зазначеного протиріччя відбувається в межах системного управління конкурентоспроможністю підприємства, яке ґрунтується на взаємодії трьох взаємопов'язаних маркетингових складових: результату, потенціалу та функціонального інструментарію. Саме їх узгоджене використання визначає ефективність конкурентної поведінки підприємства на ринку.

Маркетинговий результат характеризує фактично досягнутий рівень реалізації продукції та відображає ступінь задоволення попиту з боку споживачів. У вартісному вимірі він проявляється через дохід підприємства та його частку у загальному обсязі продажів на відповідному ринку, що дозволяє розглядати маркетинговий результат як показник реалізованої конкурентоспроможності [16].

Маркетинговий потенціал, своєю чергою, відображає можливості подальшого зростання обсягів реалізації за рахунок удосконалення цінової політики, підвищення якості продукції, розширення асортименту або оптимізації каналів збуту. Він характеризує ті резерви ринку, які залишаються нереалізованими, але можуть бути задіяні за умови ефективного використання ресурсів і конкурентних переваг підприємства. Граничний рівень маркетингового потенціалу пов'язується з максимально можливим прибутком, досягнення якого залежить від якості управлінських рішень.

Маркетинговий функціонал охоплює сукупність інструментів впливу на ринкову поведінку споживачів, зокрема цінову політику, асортиментну структуру, методи просування, умови реалізації та форми обслуговування. Через використання цього інструментарію підприємство здійснює регулювання співвідношення між наявним потенціалом і фактично досягнутим результатом, адаптуючи маркетингову стратегію до поточного етапу розвитку та характеристик попиту.

Маркетинговий результат, потенціал і функціонал перебувають у постійній взаємозалежності, оскільки зміна параметрів одного з елементів неминуче впливає на інші. Така взаємодія підтверджує комплексний характер маркетингової діяльності та її ключову роль у формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для поглибленого розкриття маркетингової природи конкурентоспроможності підприємства доцільно зосередити увагу на ключових структурних детермінантах, які формують цілісну систему управління ринковою ефективністю. До таких детермінант належать маркетинговий результат, маркетинговий потенціал і маркетинговий функціонал, взаємодія яких визначає здатність підприємства стабільно утримувати конкурентні позиції та своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Зміст зазначених детермінант, їх управлінська спрямованість та аналітичні показники, що можуть бути використані для оцінювання рівня маркетингової конкурентоспроможності підприємства, узагальнено в таблиці 1.5. Подане групування дозволяє не лише ідентифікувати окремі складові маркетингового забезпечення конкурентоспроможності, а й простежити логіку їх взаємозв'язку в межах єдиного управлінського механізму.

Аналіз таблиці 1.5 свідчить, що маркетингове забезпечення конкурентоспроможності має системний характер і ґрунтується на поєднанні фактичних результатів діяльності, наявних резервів розвитку та інструментів їх реалізації. Маркетинговий результат відображає досягнуту ефективність реалізованої стратегії та рівень задоволення споживчого попиту, маркетинговий потенціал характеризує можливості подальшого зростання, тоді як маркетинговий функціонал забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень.

Узгоджене використання цих складових формує синергетичний ефект, що створює підґрунтя для сталого підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збалансоване управління маркетинговим результатом, потенціалом і функціоналом

дозволяє гнучко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, оптимізувати використання ресурсів та формувати ефективну маркетингову політику, орієнтовану на поєднання економічної результативності, задоволення споживчого попиту й зростання ринкової вартості підприємства.

Таблиця 1.5

**Структурні детермінанти маркетингового забезпечення
конкурентоспроможності підприємства**

| Елемент (детермінанта) | Зміст та характеристика | Орієнтири управління | Аналітичні показники |
|--------------------------|---|--|--|
| Маркетинговий результат | Реалізований ефект від продажу продукції, що відображає задоволення споживчого попиту та частку підприємства на ринку | Підтримання високого рівня збуту, лояльності клієнтів, повторних покупок | Обсяг продажів, ринкова частка, коефіцієнт повторних покупок |
| Маркетинговий потенціал | Сукупність резервів зростання обсягів реалізації за рахунок зміни ціни, асортименту, якості, сервісу | Залучення нових сегментів ринку, формування конкурентних переваг, підвищення прибутковості | Коефіцієнт ринкових можливостей, частка незадоволеного попиту, потенціал прибутку |
| Маркетинговий функціонал | Інструментарій маркетинг-міксу: ціна, продукт, просування, місце реалізації, комунікації | Управління ціноутворенням, оптимізація асортименту, покращення сервісу, ефективні канали збуту | Еластичність попиту, коефіцієнт ефективності маркетингу, ROI маркетингових заходів |

Таким чином, маркетингова діяльність виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме через неї досягається узгодження інтересів споживачів і виробників, а також баланс між соціальною відповідальністю бізнесу та його економічними результатами. У сучасних умовах маркетинг перестає бути лише функціональним напрямом діяльності та набуває ролі інтегруючої управлінської парадигми.

В умовах глобальної конкуренції маркетинг виконує функцію системного координатора, що поєднує стратегічне планування, ринкові дослідження, брендинг, інноваційний розвиток і сервісне обслуговування. Ефективне управління

маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству не лише реагувати на запити споживачів, а й формувати випереджальні конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стабільність і стійкість розвитку.

Запровадження воєнного стану істотно трансформувало конкурентне середовище функціонування підприємств, спричинивши порушення усталених бізнес-процесів, зміну моделей споживчої поведінки та перерозподіл структури попиту [25]. За таких умов маркетинг набуває особливого значення як інструмент адаптації підприємств до нових соціально-економічних реалій і підтримання їх конкурентоспроможності.

У період кризових і воєнних викликів ключові завдання маркетингу зміщуються у площину адаптації стратегій позиціонування, забезпечення безперервної та ефективної комунікації зі споживачами, використання цифрових і інноваційних технологій просування, а також пошуку альтернативних ринків збуту. Особливої актуальності набуває проблема фінансової доступності товарів і послуг, оскільки зниження купівельної спроможності населення безпосередньо впливає на обсяги попиту та стратегічні орієнтири підприємств.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виокремити низку ключових маркетингових викликів, характерних для умов воєнного стану. Насамперед йдеться про зміну споживчих пріоритетів: в умовах невизначеності та скорочення доходів зростає попит на товари першої необхідності, тоді як споживання непродовольчих товарів зазнає зниження. Це потребує перегляду асортиментної політики та трансформації комунікаційних стратегій. Так, у першому півріччі 2024 року обсяг продажів продуктів харчування зріс, тоді як реалізація непродовольчих товарів скоротилася, що підтверджує структурні зрушення у споживчому попиті.

Суттєвим чинником зниження конкурентних можливостей підприємств залишається порушення ланцюгів постачання, пов'язане з логістичними обмеженнями, дефіцитом сировини та зростанням транспортних витрат. Пошкодження інфраструктури й подорожчання пального призвели до істотного

зростання витрат на транспортування, що безпосередньо відображається на собівартості продукції та ціновій політиці підприємств.

Водночас зниження купівельної спроможності населення спричиняє зміну фінансової поведінки споживачів, які дедалі частіше орієнтуються на економні рішення та скорочують імпульсивні покупки [30]. Погіршення споживчих настроїв обмежує можливості зростання ринку та змушує підприємства шукати нові підходи до формування ціннісних пропозицій.

Додатковим викликом стає загострення конкурентної боротьби, оскільки підприємства вимушені одночасно адаптувати продукцію до нових умов, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні маркетингові рішення. Скорочення кількості нових суб'єктів господарювання свідчить про ускладнення бізнес-середовища та підвищення бар'єрів входу на ринок.

В умовах воєнного часу цифрова трансформація бізнесу з тренду перетворюється на критично важливу умову виживання. Перехід до онлайн-продажів, активне використання соціальних мереж, CRM-систем і електронних платформ дозволяють підприємствам підтримувати зв'язок зі споживачами навіть за обмежених ресурсів і нестабільних умов функціонування.

Як узагальнено показано в таблиці 1.6, у період воєнного стану маркетингова діяльність трансформується у стратегічний інструмент адаптації підприємств до нових викликів. Подолання кризових наслідків можливе за умови гнучкого використання маркетингових інструментів, активної цифровізації, диверсифікації каналів збуту та орієнтації на трансформацію споживчих потреб.

Ефективне управління маркетингом у воєнних умовах передбачає поєднання антикризових і стратегічних підходів, що дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й сформувати нові конкурентні переваги, зокрема адаптивність, клієнтоорієнтованість і цифрову компетентність.

Отже, в умовах воєнного стану маркетинг виконує роль системного координатора конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи зв'язок між

потребами споживачів і економічними можливостями бізнесу. Його результативність визначається швидкістю адаптації до змін ринку, гнучкістю стратегій та здатністю створювати додану цінність навіть у кризових соціально-економічних умовах.

Таблиця 1.6

Маркетингові виклики воєнного періоду та напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств

| Маркетинговий виклик | Характер прояву | Ризики для підприємства | Напрями маркетингового реагування |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Зміна споживчих пріоритетів | Зміщення попиту до базових товарів, зниження попиту на непродовольчу продукцію | Втрата частки ринку, скорочення доходів | Перегляд асортименту, розвиток локальних брендів, фокус на соціальній відповідальності |
| Порушення ланцюгів постачання | Логістичні обмеження, нестача сировини, зростання собівартості | Підвищення витрат, зриви поставок, втрати клієнтів | Оптимізація логістики, укладання нових партнерств, диверсифікація постачальників |
| Зниження купівельної спроможності | Економія споживачів, зростання ролі ціни у виборі | Зменшення обсягів продажу, зниження прибутковості | Гнучке ціноутворення, програми лояльності, акційні пропозиції |
| Загострення конкуренції | Боротьба за споживача в умовах зниження попиту | Витіснення з ринку, зниження рентабельності | Позиціонування за якістю, сервісом, надійністю; впровадження інновацій |
| Цифровізація ринку | Зростання ролі онлайн-каналів, маркетингу в соціальних мережах | Втрата клієнтів через відсутність цифрової присутності | Активне використання e-commerce, SMM, CRM; автоматизація маркетингових процесів |

Маркетингова діяльність в українських реаліях 2024–2025 років дедалі частіше виконує функцію забезпечення життєздатності бізнесу, виходячи за межі традиційного інструменту розвитку. В умовах воєнного стану саме маркетинг формує передумови збереження та поступового відновлення конкурентних позицій підприємств, створюючи основу для їх післявоєнної стабілізації й адаптації до нових ринкових умов [52].

Результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що маркетингова діяльність займає центральне місце у процесі формування та реалізації

конкурентоспроможності підприємства. Саме через маркетинг забезпечується узгодження економічних інтересів виробника із запитами споживачів, досягається баланс між цілями прибутковості та необхідністю задоволення потреб ринку, а також створюються умови для стабільного функціонування підприємства в динамічному конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства має виражену маркетингову природу, оскільки відображає ступінь відповідності ринкової пропозиції очікуванням споживачів у поєднанні з економічною результативністю діяльності. У цьому контексті ключовими структурними детермінантами виступають маркетинговий результат, який характеризує досягнутий рівень реалізованої конкурентоспроможності, маркетинговий потенціал як сукупність резервів її подальшого зростання, а також маркетинговий функціонал, що забезпечує практичну реалізацію стратегічних орієнтирів підприємства. Взаємодія зазначених складових зумовлює комплексний характер управління маркетингом і його інтеграцію в систему стратегічного менеджменту.

За сучасних умов, особливо під впливом воєнного стану, маркетингова діяльність підприємств набуває адаптивно-антикризового спрямування. Вона орієнтується на оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, перегляд цінової й асортиментної політики, підтримання безперервної комунікації зі споживачами та активне використання цифрових інструментів. Маркетингова стратегія трансформується з інструмента просування продукції у механізм забезпечення економічної стійкості, відновлення логістичних зв'язків, диверсифікації ринків збуту й формування довіри до бренду [29].

Реалізація конкурентних переваг підприємства через маркетинг проявляється у його здатності своєчасно ідентифікувати змінні потреби споживачів та ефективно їх задовольняти, формувати унікальні споживчі цінності, підтримувати позитивний імідж бренду, а також забезпечувати раціональне співвідношення між маркетинговими витратами й отриманими результатами. Важливого значення

набуває формування системи довготривалих взаємовідносин зі споживачами, партнерами та суспільством, що підсилює ринкову стійкість підприємства.

Отже, маркетинг слід розглядати як стратегічну основу формування конкурентних переваг, яка дозволяє підприємству не лише утримувати позиції на ринку, а й забезпечувати сталий розвиток у складних соціально-економічних умовах. Удосконалення маркетингової діяльності на засадах збалансованого управління маркетинговим результатом, потенціалом і функціоналом виступає необхідною передумовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності, активізації інноваційних процесів і забезпечення довгострокової ринкової стійкості підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

В умовах глобалізації економічних процесів і високої мінливості ринкового середовища оцінювання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої ваги як інструмент стратегічного управління. Воно дозволяє не лише зафіксувати фактичне положення суб'єкта господарювання на ринку, а й ідентифікувати сильні та проблемні аспекти його діяльності, що є необхідною передумовою визначення пріоритетів подальшого розвитку.

Комплексний характер конкурентоспроможності як економічної категорії зумовлює багатовимірність її оцінювання. Такий аналіз охоплює дослідження ресурсного забезпечення підприємства, ефективності управлінських рішень, рівня технологічного розвитку, фінансових результатів, позицій на ринку та ступеня лояльності споживачів. У цьому розумінні оцінювання конкурентоспроможності виступає складним аналітичним процесом, який поєднує елементи стратегічного, фінансового, маркетингового й організаційного аналізу.

Головною метою оцінювання є визначення реального рівня конкурентних можливостей підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку, а також виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності його функціонування. Отримані результати слугують інформаційною основою для прийняття управлінських рішень, формування маркетингових і виробничих стратегій, розроблення інноваційних програм та удосконалення системи мотивації персоналу [12].

Процес оцінювання конкурентоспроможності має ґрунтуватися на низці методологічних принципів, серед яких ключовими є системність, комплексність, об'єктивність, динамічність і порівнянність. Системний підхід забезпечує розгляд конкурентоспроможності як інтегрованого результату функціонування всіх підсистем підприємства. Комплексність передбачає врахування взаємозв'язків між економічними, організаційними, маркетинговими та соціальними чинниками, тоді як об'єктивність досягається шляхом використання достовірної та репрезентативної інформації. Динамічний аспект оцінювання дає змогу аналізувати зміни конкурентних позицій у часовому розрізі та виявляти тенденції їх розвитку.

Залежно від цілей аналізу оцінювання конкурентоспроможності може здійснюватися у різних формах. Поточне оцінювання спрямоване на визначення стану конкурентних позицій підприємства на певний момент часу. Стратегічне оцінювання орієнтується на виявлення довгострокових тенденцій розвитку та прогнозування майбутньої ринкової позиції. Порівняльне оцінювання, або бенчмаркінг, базується на зіставленні показників діяльності підприємства з результатами основних конкурентів або галузевими орієнтирами.

Важливо враховувати, що конкурентоспроможність підприємства не є сталою характеристикою. Вона має динамічний і відтворювальний характер, що зумовлює необхідність постійного моніторингу її рівня та періодичного коригування параметрів оцінювання відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Узагальнюючи наукові підходи, оцінювання конкурентоспроможності доцільно визначити як системний процес вимірювання здатності підприємства ефективно використовувати наявний потенціал для формування переваг над конкурентами в межах конкретного ринку з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Для більш чіткого уявлення змісту цього процесу доцільно систематизувати основні цілі, завдання та принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що узагальнено в таблиці 1.7.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є невід’ємним елементом стратегічного управління, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і формування ефективних конкурентних стратегій. Його сутність полягає у системному аналізі та кількісному вимірюванні здатності підприємства результативно функціонувати в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 1.7

Цілі, завдання та принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Елемент | Змістова характеристика | Практичне значення |
|---------------------|---|--|
| Мета оцінювання | Визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства, порівняння його ринкових позицій із конкурентами, формування напрямів стратегічного розвитку. | Сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності. |
| Основні завдання | – аналіз внутрішнього потенціалу підприємства; – визначення факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності; – ідентифікація сильних і слабких сторін; – оцінка позицій щодо основних конкурентів; – розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг. | Дозволяє системно визначити напрями вдосконалення стратегії та управлінських рішень. |
| Принципи оцінювання | Системність – урахування взаємозв’язку між усіма аспектами діяльності; Комплексність – поєднання кількісних і якісних показників; Порівнянність – співставлення результатів з конкурентами або галузевими нормами; Об’єктивність – використання достовірних і | Забезпечують достовірність результатів оцінки, підвищують ефективність управлінського аналізу. |

| | | |
|--|--|--|
| | перевірених даних; Динамічність – відстеження змін у часовій перспективі. | |
|--|--|--|

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства формують інформаційне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, визначення інвестиційних пріоритетів, розроблення маркетингових стратегій та вдосконалення організаційної структури. Таким чином, якісно здійснене оцінювання створює необхідні передумови для посилення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Водночас оцінювання конкурентоспроможності є складним багатовимірним процесом, для якого не існує єдиної універсальної методики. У наукових дослідженнях сформовано декілька методичних підходів, що відрізняються за аналітичною логікою, інструментарієм і критеріями оцінки. Найбільш поширеними серед них є ресурсний, процесний, функціональний, маркетинговий та інтегральний підходи, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах конкурентних можливостей підприємства [39].

Ресурсний підхід ґрунтується на положеннях теорії ресурсної переваги (Resource-Based View) і виходить з того, що конкурентоспроможність формується насамперед за рахунок внутрішніх чинників. У центрі аналізу перебувають ресурси підприємства та ефективність їх використання, зокрема матеріальні, фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні й організаційні складові. Ключова ідея цього підходу полягає в тому, що стійкі конкурентні переваги виникають завдяки володінню унікальними ресурсами, які складно відтворити або імітувати конкурентам. Для оцінювання використовуються показники продуктивності праці, фондівіддачі, інноваційної активності, інтенсивності використання капіталу та рентабельності активів, що дозволяє виявити стратегічні резерви розвитку підприємства.

Процесний підхід орієнтує оцінювання конкурентоспроможності на аналіз ефективності бізнес-процесів, які безпосередньо формують кінцеві результати діяльності. У межах цього підходу конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства створювати стабільну споживчу цінність завдяки раціональній організації внутрішніх процесів. Аналітична увага зосереджується на рівні управління, продуктивності виробництва, швидкості виконання замовлень, адаптивності до ринкових змін, а також гнучкості логістичних і збутових процедур. Застосування процесного підходу дає змогу виявляти «вузькі місця» у діяльності підприємства та визначати напрями операційної оптимізації.

Функціональний підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності за окремими напрямками діяльності підприємства, зокрема виробничим, маркетинговим, фінансовим, інноваційним і кадровим. Такий підхід дозволяє проаналізувати ефективність функціональних підсистем і ступінь їх узгодженості між собою. Наприклад, маркетингова складова конкурентоспроможності оцінюється через показники частки ринку, рівня лояльності споживачів і сили бренду, фінансова – через ліквідність, платоспроможність і рентабельність, а виробнича – через ефективність використання ресурсів і основних засобів. Разом із тим функціональний підхід потребує подальшої інтеграції отриманих результатів для формування узагальненої оцінки.

Маркетинговий підхід зосереджується на ринкових позиціях підприємства та його здатності результативно задовольняти потреби споживачів. У цьому випадку конкурентоспроможність визначається через показники частки ринку, динаміки збуту, рівня споживчої лояльності, ефективності маркетингових комунікацій, іміджу та сили бренду [40]. Перевагою маркетингового підходу є його орієнтація на зовнішнє середовище та безпосередню реакцію ринку, однак для комплексної оцінки він зазвичай поєднується з іншими підходами, що враховують внутрішні аспекти діяльності підприємства.

Інтегральний підхід передбачає узагальнення результатів оцінювання за різними критеріями шляхом формування єдиного зведеного показника конкурентоспроможності. Методика його застосування базується на системі індикаторів, згрупованих за основними напрямками діяльності підприємства, яким надаються відповідні вагові коефіцієнти. Узагальнений індекс розраховується як середньозважена оцінка, що забезпечує можливість кількісного порівняння підприємств і аналізу динаміки їх конкурентного статусу. Практична привабливість інтегрального підходу зумовлена поєднанням аналітичної точності та зручності використання у стратегічному плануванні.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Підхід | Сутність | Основні показники оцінювання | Переваги | Обмеження |
|----------------|---|--|--|--|
| Ресурсний | Конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсів підприємства | Продуктивність праці, фондівіддача, рентабельність активів, коефіцієнт інноваційної активності | Дозволяє оцінити внутрішні резерви розвитку | Не враховує вплив зовнішнього середовища |
| Процесний | Визначається ефективністю бізнес-процесів і здатністю підприємства забезпечувати цінність для споживача | Продуктивність процесів, швидкість обслуговування, адаптивність, гнучкість | Дає змогу оцінити ефективність операційної діяльності | Вимагає значних інформаційних ресурсів |
| Функціональний | Оцінка конкурентоспроможності за окремими напрямками діяльності | Ліквідність, рентабельність, якість продукції, частка ринку, рівень інновацій | Висока деталізація аналізу, можливість локалізації проблем | Відсутність інтегрального підсумкового показника |
| Маркетинговий | Ґрунтується на ринкових результатах та взаємодії зі споживачами | Частка ринку, індекс лояльності, сила бренду, ефективність реклами | Відображає ринкову динаміку та поведінку споживачів | Не враховує внутрішні аспекти діяльності |
| Інтегральний | Узагальнює результати оцінювання за всіма напрямками у єдиний | Інтегральний показник конкурентоспроможності (на основі зважених | Комплексність, зручність для порівняння | Залежність результатів від вибору |

| | | | | |
|--|--------|------------|--|-------------------------|
| | індекс | критеріїв) | | вагових коефіцієнтів |
|--|--------|------------|--|-------------------------|

Проведений аналіз свідчить, що окремі методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності мають різну аналітичну спрямованість і практичну цінність. Ресурсний і процесний підходи зосереджуються переважно на внутрішніх чинниках конкурентоспроможності, маркетинговий – на зовнішніх ринкових аспектах, функціональний забезпечує деталізацію оцінювання за напрямками діяльності, тоді як інтегральний підхід дозволяє узагальнити результати та забезпечити їх порівняльність. Це зумовлює доцільність комбінування підходів залежно від цілей аналізу та специфіки підприємства.

У практиці сучасного менеджменту найбільш обґрунтованим вважається поєднання декількох методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, що дає змогу одночасно враховувати внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього ринкового середовища. Такий синергетичний підхід підвищує достовірність результатів оцінювання й надає їм стратегічної значущості, створюючи надійне підґрунтя для вибору напрямів посилення конкурентних переваг.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства потребує застосування науково обґрунтованих методів і моделей, які забезпечують об'єктивність аналітичних висновків та дозволяють кількісно і якісно охарактеризувати конкурентні позиції [20]. У теорії та практиці менеджменту сформовано широкий спектр інструментів діагностики конкурентоспроможності – від класичних моделей стратегічного аналізу до багатокритеріальних систем оцінювання, побудованих на інтегральних показниках.

Застосування методів оцінювання спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, визначення його позиції серед конкурентів та обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Однією з найбільш поширених моделей аналізу конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка використовується для оцінювання

інтенсивності конкуренції в галузі та визначення стратегічних можливостей підприємства. У межах цієї моделі конкурентний тиск формується сукупною дією п'яти чинників: рівнем суперництва між існуючими конкурентами, загрозою входу нових учасників ринку, впливом постачальників на умови господарювання, переговорною силою споживачів, а також ризиком появи товарів-замінників. Аналіз зазначених сил дозволяє ідентифікувати зовнішні ризики, оцінити привабливість галузі та визначити напрями адаптації конкурентної стратегії підприємства.

Важливе місце серед інструментів стратегічного аналізу посідає матриця BCG, яка застосовується для оцінювання конкурентоспроможності окремих товарних груп або напрямів діяльності підприємства. Її аналітична логіка ґрунтується на співвідношенні двох показників – темпів зростання ринку, що характеризують привабливість галузі, та відносної частки ринку підприємства, яка відображає рівень його конкурентної сили. Поєднання цих параметрів дозволяє класифікувати продукти за стратегічними позиціями та приймати рішення щодо інвестування, підтримання або скорочення окремих напрямів бізнесу. Використання матриці BCG сприяє оптимізації розподілу ресурсів і формуванню збалансованого портфеля конкурентних стратегій.

Подальший розвиток портфельного аналізу відображений у моделі GE/McKinsey, яка розширює підхід BCG за рахунок багатофакторної оцінки як привабливості ринку, так і конкурентної сили підприємства. У межах цієї моделі кожен стратегічний напрям оцінюється за сукупністю критеріїв, що характеризують, з одного боку, параметри галузі (розмір і динаміку ринку, рівень прибутковості, бар'єри входу), а з іншого – внутрішні можливості підприємства (ринкову частку, ефективність витрат, технологічний рівень, якість управління). Узагальнення результатів здійснюється у вигляді дев'ятикоміркової матриці, яка дозволяє формувати диференційовані стратегічні рішення щодо розвитку, утримання або згортання діяльності [8].

Модель GE/McKinsey є доцільною для комплексного стратегічного аналізу в ситуаціях, коли необхідно одночасно враховувати велику кількість чинників і забезпечити гнучкість управлінських рішень. Її застосування дозволяє поглибити оцінювання конкурентоспроможності та підвищити обґрунтованість стратегічного вибору підприємства.

Бенчмаркінг розглядається як інструмент порівняльного аналізу, що передбачає зіставлення результатів діяльності підприємства з показниками провідних представників галузі або еталонних компаній. Його застосування спрямоване на виявлення розривів у рівні ефективності та формування напрямів удосконалення ключових параметрів діяльності. До показників, що найчастіше використовуються у межах бенчмаркінгу, належать фінансові результати, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, показники якості, а також результативність маркетингових рішень і стратегій.

Рейтингові методи оцінювання конкурентоспроможності базуються на кількісному порівнянні підприємств за системою обраних критеріїв. Кожному показнику надається відповідна вагомість залежно від його значущості, після чого формується узагальнена бальна оцінка. Отриманий рейтинг дозволяє визначити відносний конкурентний статус підприємства, порівняти його позиції з іншими учасниками ринку та ідентифікувати лідерів галузі.

Інтегральний метод оцінювання конкурентоспроможності передбачає формування зведеного показника, який узагальнює результати аналізу за різними напрямками діяльності підприємства. Його застосування ґрунтується на поетапній процедурі, що включає відбір системи показників, їх нормування з метою забезпечення порівнянності, визначення вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегрального індексу як середньозваженої величини. Завершальним етапом є інтерпретація отриманих результатів і порівняння рівнів конкурентоспроможності підприємств.

Використання інтегрального показника дає змогу не лише кількісно оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й простежити його зміну у динаміці. Вищі значення індексу свідчать про стійкі конкурентні позиції підприємства, тоді як зниження показника сигналізує про необхідність коригування стратегії управління та посилення окремих напрямів діяльності.

Аналіз розглянутих методів і моделей підтверджує, що жоден з них не може вважатися універсальним, оскільки кожен охоплює лише окремі аспекти формування конкурентної сили підприємства. Так, модель п'яти сил конкуренції орієнтована переважно на аналіз зовнішнього середовища, портфельні моделі BCG та GE/McKinsey дозволяють оцінити стратегічні позиції бізнес-напрямів, тоді як бенчмаркінг і рейтингові методи забезпечують кількісне порівняння результатів діяльності з конкурентами.

Таблиця 1.9

Характеристика основних методів і моделей оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Метод / модель | Сутність і зміст оцінювання | Ключові показники або критерії | Переваги | Недоліки / обмеження |
|---|--|---|---|--|
| Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера | Аналізує зовнішнє конкурентне середовище та інтенсивність конкуренції | Сила постачальників, покупців, нових конкурентів, заміників, рівень галузевої конкуренції | Визначає стратегічні ризики, оцінює привабливість галузі | Не враховує внутрішні ресурси підприємства |
| Матриця BCG | Оцінює позиції товарів за темпами зростання ринку і часткою підприємства | Частка ринку, темпи зростання продажів | Простота і наочність, придатна для стратегічного планування | Не враховує прибутковість і зовнішні фактори |
| Модель GE/McKinsey | Комплексно оцінює привабливість галузі та конкурентну силу підприємства | Привабливість галузі, конкурентна сила, потенціал зростання | Гнучкість, можливість багатофакторного аналізу | Висока суб'єктивність оцінювання |
| Бенчмаркінг | Порівняння показників підприємства з кращими | Рентабельність, продуктивність, витрати, якість | Дає змогу визначити еталон і напрями вдосконалення | Вимагає доступу до повної інформації |

| | | | | | |
|-----------------------|---|---------------------------------------|---|---|---|
| | галузевими практиками | | | про конкурентів | |
| Рейтинговий метод | Кількісна оцінка за системою зважених показників | Фінансові, виробничі, показники | ринкові, інноваційні | Дозволяє будувати рейтинги конкурентів | Залежить від вибору ваг і шкали оцінювання |
| Інтегральний метод | Узагальнення результатів групами показників єдиний індекс | за у | Інтегральний індекс конкурентоспроможності | Дає можливість порівняти підприємства, оцінити динаміку | Складність у визначенні вагових коефіцієнтів |

Водночас інтегральний метод є найбільш узагальненим і зручним для практичного застосування, оскільки дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства за сукупністю економічних, ринкових і управлінських параметрів. У сучасних умовах доцільним є використання комбінації різних методичних інструментів у межах єдиної системи стратегічного аналізу, що забезпечує більш повне, об'єктивне та обґрунтоване відображення конкурентного потенціалу підприємства [23].

Проведений аналіз методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволив дійти висновку, що цей процес має багатофакторний і системний характер та спрямований на виявлення як поточних, так і перспективних можливостей підприємства в умовах конкурентного середовища. Оцінювання конкурентоспроможності доцільно розглядати не лише як інструмент контролю результатів діяльності, а як один із ключових елементів стратегічного управління, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, формування ефективних маркетингових і виробничих стратегій та орієнтацію підприємства на послідовне нарощування конкурентних переваг.

У межах підрозділу узагальнено основні наукові підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються аналітичною спрямованістю та охопленням різних аспектів діяльності. Встановлено, що одні підходи зосереджуються на ефективності використання внутрішнього потенціалу та організації бізнес-процесів, інші – на результативності окремих функціональних

сфер або ринкових позиціях підприємства, тоді як інтегральні моделі забезпечують узагальнення результатів у комплексну кількісну оцінку.

Доведено, що результативне оцінювання конкурентоспроможності має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних параметрів та враховувати як внутрішні чинники розвитку підприємства (ресурсні, фінансові, технологічні), так і зовнішні умови його функціонування (ринкові, маркетингові, інституційні). У цьому контексті найбільш доцільним у сучасних умовах є використання інтеграційної моделі оцінювання, яка поєднує інструменти аналітичного, рейтингового та стратегічного аналізу й дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, його потенціал і можливості зростання.

Розглянуті в підрозділі стратегічні та аналітичні моделі, зокрема підходи, орієнтовані на аналіз конкурентного середовища, портфельну оцінку напрямів діяльності та порівняння з галузевими орієнтирами, підтверджують доцільність системного підходу до оцінювання конкурентоспроможності. Їх застосування створює можливості для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання привабливості галузі та визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства має подвійне функціональне призначення: з одного боку, воно забезпечує діагностику фактичного рівня розвитку підприємства, а з іншого – виступає інструментом прогнозування його стратегічних перспектив. Комплексне використання методичних підходів формує надійну інформаційну основу для розроблення інноваційних стратегій, удосконалення управлінських процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність має виражену маркетингову природу та формується у процесі взаємодії підприємства зі споживачами й іншими учасниками ринку. Її прояв зумовлений поєднанням маркетингового результату, потенціалу та функціоналу, які в сукупності визначають можливості підприємства досягати цілей ефективності й прибутковості. У цьому контексті оцінювання конкурентоспроможності повинно враховувати динаміку попиту, трансформацію споживчих переваг і рівень конкурентного тиску, що зумовлює необхідність системного та адаптивного підходу до аналізу.

2. Доведено, що маркетингова діяльність виступає ключовим чинником формування та реалізації конкурентних переваг підприємства. Саме через ефективне використання інструментів маркетингу – управління асортиментом, ціноутворенням, комунікаційною політикою, брендингом і логістичними рішеннями – підприємство здатне створювати додану цінність для споживачів. В умовах воєнного стану роль маркетингу посилюється, набуваючи антикризового характеру та перетворюючись на інструмент адаптації бізнесу до нестабільного середовища, цифрової трансформації й змінених моделей споживчої поведінки.

Узагальнення методичних підходів і моделей оцінювання конкурентоспроможності засвідчило доцільність використання ресурсного, процесного, функціонального, маркетингового та інтегрального підходів залежно від цілей аналізу. Водночас встановлено, що найбільшу практичну ефективність має комплексний інтегральний підхід, який забезпечує кількісне вимірювання рівня конкурентоспроможності за системою вагових критеріїв і створює основу для формування стратегічної оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна стверджувати, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства є безперервним управлінським процесом, який поєднує оцінювання, планування, контроль і постійне вдосконалення всіх елементів господарської системи. В умовах ринкової турбулентності та військово-економічної нестабільності ключовими чинниками

підвищення конкурентоспроможності стають орієнтація на інноваційність і клієнтоцентричність, розвиток гнучких маркетингових стратегій, цифровізація управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, а також формування сильного бренду й репутаційного капіталу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС МИРОНІВКА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агропереробний комплекс Миронівка» (код ЄДРПОУ 43308857) є підприємством м'ясопереробної галузі, що здійснює виробничу діяльність на території Київської області. Основним напрямом його функціонування є переробка м'ясної сировини та виготовлення м'ясної продукції, що охоплює повний технологічний цикл – від первинної обробки сировини до виробництва готових м'ясопродуктів і їх реалізації на внутрішньому ринку.

Підприємство провадить діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління та можливість оперативного залучення інвестиційних ресурсів. Аналіз динаміки трудових ресурсів свідчить про істотні зміни у масштабах господарської діяльності. Так, у 2022–2023 роках чисельність персоналу становила лише 2 особи, що вказує на обмежений характер виробничих операцій та перебування підприємства на етапі організаційного становлення. Водночас у 2024 році відбулося суттєве розширення діяльності – кількість працівників зросла до 23 осіб, що є свідченням переходу до активної фази виробництва та формування повноцінної операційної команди.

Організаційно-виробнича структура підприємства відповідає специфіці м'ясопереробної галузі та включає основні функціональні підрозділи, необхідні для забезпечення безперервного виробничого процесу. До її складу входять виробничі приміщення, у яких здійснюються операції розрубу, обвалювання та жилювання м'ясної сировини, цехи термічної обробки, що забезпечують варіння, копчення та інші види теплової обробки продукції, складські приміщення для зберігання

сировини та готових виробів, адміністративно-управлінський підрозділ, а також логістичний сектор, відповідальний за дистрибуцію готової продукції.

У 2022–2023 роках виробничі потужності підприємства фактично перебували на етапі формування. Це підтверджується наявністю значних обсягів незавершених капітальних інвестицій, які у 2023 році становили 802,0 тис. грн, а також незначними показниками доходів від реалізації продукції. Зазначений період можна охарактеризувати як інвестиційно-підготовчий, спрямований на створення матеріально-технічної бази для подальшого розвитку.

У 2024 році підприємство перейшло до етапу активного нарощування виробничого потенціалу. Введення в експлуатацію нових основних засобів зумовило зростання їх залишкової вартості з 7,06 млн грн до 15,11 млн грн, тобто більш ніж у два рази. Така динаміка свідчить про реалізацію інвестиційних проєктів, пов'язаних із запуском нових ліній переробки, модернізацією технологічного обладнання та впровадженням сучасних рішень у сфері фасування й термічної обробки м'ясної продукції.

Загалом ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» можна охарактеризувати як підприємство з інтенсивною траєкторією розвитку, яке упродовж 2022–2024 років пройшло шлях від обмеженого виробництва до формування повноцінного промислового м'ясопереробного комплексу. Зростання активів, розширення чисельності персоналу, збільшення обсягів реалізації та фінансових результатів дозволяють віднести підприємство до перспективних учасників регіонального ринку м'ясопереробки Київської області. Станом на 2024 рік компанія характеризується стабільним фінансовим становищем, інвестиційною активністю, значним виробничим потенціалом і можливостями подальшого розширення асортименту продукції та ринків збуту.

Ефективність використання ресурсного потенціалу є визначальною умовою формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та довгострокової життєздатності. Для підприємств м'ясопереробної галузі

ця проблема має особливе значення, оскільки значна капіталомісткість виробництва, висока частка основних засобів та специфіка обороту сировини безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції, продуктивність праці й прибутковість операційної діяльності.

У таблиці 2.1 наведено динаміку ключових показників, що характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» у 2022–2024 роках. Аналіз охоплює такі аспекти, як забезпеченість підприємства засобами виробництва, інтенсивність їх використання, швидкість обігу оборотних активів і результативність операційної діяльності. Порівняння показників 2024 року з базовим 2022 роком дає змогу виявити структурні зрушення у ресурсному забезпеченні та оцінити економічний ефект від масштабування виробничої діяльності у 2024 році.

Результати аналізу свідчать про суттєву трансформацію ресурсного потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду, що зумовлена кардинальною зміною умов його функціонування. У 2022–2023 роках господарська діяльність ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» мала обмежений характер унаслідок впливу повномасштабного вторгнення росії, що призвело до простою виробничих потужностей, мінімального залучення оборотних активів і фактичного згортання операційної активності.

За таких умов більшість показників ефективності використання ресурсів у зазначені роки відображають не реальний виробничо-економічний потенціал підприємства, а наслідки вимушеного призупинення діяльності. Саме тому їх інтерпретація потребує урахування зовнішніх обмежувальних чинників і не може розглядатися як характеристика типового режиму функціонування підприємства. Натомість показники 2024 року відображають перехід до активної фази виробничої діяльності та створюють аналітичну основу для оцінювання ефективності відновлення й подальшого розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Ситуація кардинально змінилася у 2024 році, коли підприємство відновило та масштабувало виробничу діяльність. Середньорічна балансова вартість основних засобів за період дослідження збільшилася на 44,47%, що у абсолютному вимірі складає 3,57 тисяч гривень. Аналогічна ситуація спостерігається із середньорічною вартістю оборотних активів. Їх величина за період дослідження збільшилася в 7,3 рази і на кінець 2024 року становить 7,13 тисяч гривень.

Таблиця 2.1

Динаміка показників ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» у 2022–2024 рр.

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Зміна 2024 проти 2022 | |
|---|----------|---------|--------|-----------------------|-------------|
| | | | | абсолютна | відносна, % |
| Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн. | 8,03 | 8,09 | 11,59 | 3,57 | 44,47 |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн. | 0,86 | 1,31 | 7,13 | 6,27 | 731,12 |
| Забезпеченість працівника основними засобами (фондоозброєність), тис. грн/особу | 4012,9 | 4046,8 | 504,1 | -3508,73 | -87,44 |
| Віддача основних засобів на 100 грн їх вартості, грн/грн | 1,0 | 8,9 | 486,4 | 485,40 | в 487 разів |
| Фондомісткість валового доходу на 100 грн, грн/грн | 10044,68 | 1124,12 | 20,56 | -10024,12 | -99,80 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 0,09 | 0,55 | 7,91 | 7,8 | в 84 рази |
| Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів | 3917 | 664 | 46 | -3871 | -98,82 |
| Рівень норми прибутку, % | 0,83 | -18,75 | 107,26 | 106,43 в.п. | х |

Показники віддачі основних засобів та фондомісткості також різко змінилися: екстремальні темпи їх поліпшення у 2024 році не стільки свідчать про низьку ефективність у базових періодах, скільки відображають різницю між вимушеним простоем і повноцінним завантаженням потужностей після відновлення роботи. Це ж стосується і показників оборотності оборотних активів, які у 2022–2023 рр. були деформовані через відсутність регулярної господарської діяльності, тоді як у 2024

році демонструють високий темп обіговості та ефективне управління запасами й фінансовими ресурсами.

У 2024 році підприємство фактично перейшло від режиму виживання до моделі стійкого розвитку: нарощено обсяги виробництва, відновлено збут, суттєво прискорено фінансово-операційні процеси та досягнуто високого рівня прибутковості. Зростання норми прибутку до понад 107 % відображає не лише ефективність ресурсного використання, а й успішну реалізацію маркетингової та виробничої стратегії у період після відновлення діяльності.

Таким чином, різка позитивна динаміка 2024 року є не випадковою, а закономірним результатом відновлення діяльності після вимушеної «заморозки», реалізації інвестицій у модернізацію виробництва та відбудови операційних процесів, що забезпечило різке підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність використання трудового потенціалу є однією з ключових характеристик розвитку підприємства, оскільки саме праця формує основу виробничої діяльності та визначає конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Аналіз динаміки чисельності персоналу, фонду оплати праці, продуктивності та прибутковості праці дає змогу оцінити рівень організації виробництва, інтенсивність використання робочої сили та результативність управління людськими ресурсами. Наведені у таблиці показники відображають зміни, що відбулися на підприємстві протягом 2022–2024 рр., із порівнянням значень 2024 року до базового 2022 року, що дозволяє окреслити масштаби відновлення та розвитку діяльності після періоду вимушеного простою.

Динаміка трудових показників ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» за 2022–2024 рр. виразно демонструє перехід підприємства від фактично «замороженого» режиму роботи у 2022–2023 роках до повномасштабного функціонування у 2024 році. Протягом перших двох років чисельність працівників залишалась мінімальною – лише дві особи забезпечували підтримувальні функції

підприємства, що пояснюється неможливістю повноцінної виробничої діяльності в умовах війни. У 2024 році кадровий склад зріс до 23 осіб, тобто більш ніж у 10 разів, що відображає різке відновлення та розширення виробничого процесу. Аналогічно збільшився обсяг відпрацьованих людино-годин, що свідчить про реальне завантаження персоналу та нарощення обсягів операційної діяльності.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ефективності використання трудового потенціалу ТОВ
«Агропереробний комплекс Миронівка» у 2022–2024 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Зміна 2024 проти 2022 | |
|---|-------|---------|---------|-----------------------|--------------|
| | | | | абсолютна | відносна, % |
| Чисельність працівників підприємства, осіб | 2 | 2 | 23 | 21 | в 10,5 разів |
| Загалом ними відпрацьовано, тис. люд.-год. | 3,23 | 2,68 | 37,16 | 33,9 | в 10,5 разів |
| Загальний фонд оплати праці, тис. грн | 33,17 | 39,71 | 565,34 | 532,2 | в 16,0 разів |
| Отримано доходу у розрахунку на одного працівника, тис. грн | 39,95 | 360,00 | 2452,02 | 2412,07 | в 60,4 разів |
| Валовий дохід у розрахунку на 1 годину робочого часу, грн | 24,73 | 269,16 | 1517,79 | 1493,06 | в 60,4 разів |
| Отримано прибутку у розрахунку на одного працівника, тис. грн | 18,45 | -440,85 | 436,53 | 418,08 | в 22,7 разів |
| Отримано прибутку у розрахунку на 1 годину робочого часу, грн | 11,42 | -329,61 | 270,21 | 258,79 | в 22,7 разів |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн | 13,8 | 16,5 | 20,5 | 6,7 | 48,19 |

Фонд оплати праці у 2024 році зріс у 16 разів порівняно з 2022 роком, що є наслідком як збільшення штату, так і формування стабільної системи матеріального стимулювання працівників після відновлення виробництва. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника також підвищилася, що вказує на покращення соціально-трудова умов та конкурентність підприємства на ринку праці.

Найбільш показовими є індикатори продуктивності праці: дохід, отриманий у розрахунку на одного працівника, зріс більш ніж у 60 разів, а валовий дохід на 1

годину робочого часу – у такій самій кратності. Це не лише результат відновлення виробничого процесу, а й свідчення ефективного завантаження персоналу модернізованими виробничими потужностями. Показники прибутковості праці також демонструють суттєві зміни: якщо у 2023 році прибуток на одного працівника та на одну годину праці був від’ємним через низькі обсяги реалізації та високі витрати, то у 2024 році прибутковість праці зросла більш ніж у 22 рази порівняно з 2022 роком, що підтверджує досягнення підприємством операційної ефективності.

Отже, у 2024 році підприємство повністю відновило свою діяльність, значно збільшило кадровий потенціал та забезпечило високі темпи зростання продуктивності й прибутковості праці. Така динаміка засвідчує системну трансформацію трудового потенціалу, ефективне управління персоналом та формування продуктивного трудового середовища після періоду вимушеного простою.

Наведені у таблиці 2.3 показники дають можливість комплексно оцінити результати господарської діяльності підприємства у динаміці трьох років, охоплюючи фінансові, виробничі та ресурсні характеристики. Порівняння значень 2024 року з базовим 2022 роком дозволяє виявити глибину структурних зрушень, визначити масштаби відновлення операцій після періоду вимушеного простою та оцінити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Особливістю досліджуваного періоду є те, що у 2022–2023 рр. підприємство фактично працювало в умовах мінімальної активності через повномасштабну війну, тоді як у 2024 році відбулося повне відновлення та масштабування виробництва, що суттєво вплинуло на характер динаміки показників. Аналіз інтегральних показників результативності діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» за 2022–2024 рр. засвідчує разюче зростання фінансово-виробничих масштабів підприємства після періоду вимушеної обмеженої діяльності. У 2022–2023 роках підприємство фактично функціонувало у режимі підтримки життєдіяльності, що відобразалося у символічних обсягах доходу, низькій чисельності персоналу та мінімальних обсягах

виробничих витрат. Проте вже у 2024 році підприємство перейшло до повноцінної виробничої активності, що проявилось у зростанні чистого доходу у понад 700 разів та збільшенні загальних виробничих витрат більш ніж у тисячу разів. Така динаміка відображає не стільки недостатню ефективність у попередні роки, скільки суттєву різницю між режимом простою та інтенсивним завантаженням виробничих потужностей у 2024 році.

Таблиця 2.3

**Динаміка інтегральних показників результативності діяльності ТОВ
«Агропереробний комплекс Миронівка» у 2022–2024 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Зміна 2024 проти 2022 | |
|---|-------|--------|--------|-----------------------|---------------|
| | | | | абсолютна | відносна, % |
| Отримано чистого доходу від діяльності, млн грн. | 0,08 | 0,72 | 56,40 | 56,32 | в 704,8 разів |
| Загальні виробничі витрати підприємства, млн грн. | 0,04 | 1,60 | 46,36 | 46,31 | в 1077 разів |
| Фінансовий результат діяльності (прибуток/збиток), млн грн. | 0,04 | -0,88 | 10,04 | 10,00 | в 271 разів |
| Середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб | 2 | 2 | 23 | 21 | в 10 разів |
| Загальний фонд оплати праці, тис. грн | 33,17 | 39,71 | 565,34 | 532,17 | в 16,0 разів |
| Отримано доходу на одного працівника, тис. грн/особу | 40 | 360 | 2452 | 2412 | в 60,4 разів |
| Середньорічна балансова вартість основних засобів, млн. грн | 8 | 8 | 12 | 4 | 44,47 |
| Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу | 4013 | 4047 | 504 | -3509 | -87,44 |
| Фондовіддача за чистим доходом, грн/грн | 1,0 | 8,9 | 486,4 | 485 | В 487,6 |
| Рівень рентабельності активів, % | 0,83 | -18,75 | 107,26 | 106,43 в.п. | х |
| Рівень рентабельності операційної діяльності, % | 85,81 | -55,05 | 21,66 | -64,16 в.п. | х |

Фінансовий результат підприємства набув якісно іншого характеру: якщо у 2023 році спостерігався значний збиток, зумовлений недостатніми обсягами реалізації та зростанням витрат на відновлення виробництва, то у 2024 році

прибуток зріс у 271 раз порівняно з 2022 роком. Рентабельність активів досягла 107 %, що не лише відображає ефективність введення в експлуатацію оновлених виробничих фондів, а й свідчить про правильність управлінських рішень щодо відновлення маркетингової та операційної діяльності. Водночас рентабельність операційної діяльності, хоча й покращилась у порівнянні зі збитковим 2023 роком, відображає закономірний перехідний період між модернізацією та досягненням стабільних виробничих ритмів.

Протягом 2024 року відбулося багаторазове збільшення чисельності персоналу – у 10 разів – що стало необхідним для запуску повноцінного виробничого циклу. Зріс і фонд оплати праці, що підтверджує інтенсивне розширення господарської діяльності. Продуктивність праці виявилася однією з найбільш динамічних характеристик: дохід на одного працівника зріс у 60 разів, що стало можливим завдяки комплексному поєднанню модернізації виробничих потужностей, відновленню збутових каналів та зростанню попиту на продукцію підприємства.

Показники використання основних засобів також суттєво змінилися: попри збільшення середньорічної їх вартості на 44 %, фондівіддача зросла майже у 488 разів, що свідчить про повне завантаження потужностей після періоду простою. Натомість фондоозброєність працівників очікувано зменшилася через різке зростання персоналу, що відображає перехід підприємства від капіталоємної моделі із мінімумом працівників до реального виробничого формату.

У сукупності такі результати демонструють системне відновлення та якісне зростання підприємства у 2024 році: розширення масштабів діяльності, оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення високої результативності фінансової діяльності. Фактори, що обмежували розвиток у 2022–2023 рр., були успішно подолані, а підприємство сформувало основу для стабільного та конкурентоспроможного функціонування в подальшому.

2.2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою визначається особливостями її організаційного забезпечення, зокрема наявністю відповідної структури управління, чітким розподілом функцій і повноважень, а також рівнем інтеграції маркетингу в загальну систему менеджменту. В умовах загострення конкурентної боротьби та нестабільності зовнішнього середовища організація маркетингової служби набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує системне вивчення ринку, адаптацію товарної пропозиції до споживчих потреб і формування конкурентних переваг підприємства.

Маркетингова діяльність досліджуваного м'ясопереробного підприємства здійснюється в межах загальної управлінської структури та має переважно функціонально-інтегрований характер. Це означає, що окремий структурний підрозділ з повноцінними функціями стратегічного маркетингу відсутній, а виконання маркетингових завдань розподілене між керівництвом підприємства, комерційними службами та підрозділами збуту. Такий підхід є типовим для підприємств харчової промисловості, особливо середнього масштабу, де маркетинг часто розглядається не як самостійна система управління, а як допоміжна функція збутової діяльності.

Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю має лінійно-функціональні ознаки. Загальне керівництво маркетинговими процесами здійснює керівник підприємства, який визначає стратегічні орієнтири розвитку, цінову політику, напрями просування продукції та ключові ринки збуту. Безпосередня реалізація маркетингових рішень покладається на комерційний блок, до складу якого входять підрозділи збуту, постачання та логістики. Саме в межах цих структур виконуються основні функції, пов'язані з формуванням асортименту, організацією реалізації продукції, взаємодією з торговельними посередниками та клієнтами.

Функціонування маркетингової служби в такій організаційній моделі має виражену операційну спрямованість. Основна увага зосереджується на поточних

завданнях реалізації продукції, підтриманні стабільних обсягів продажу та забезпеченні безперервності збутових процесів. При цьому стратегічні маркетингові функції, зокрема системні маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища, управління брендом і довгострокове планування ринкової присутності, реалізуються фрагментарно або епізодично (рис. 2.1).

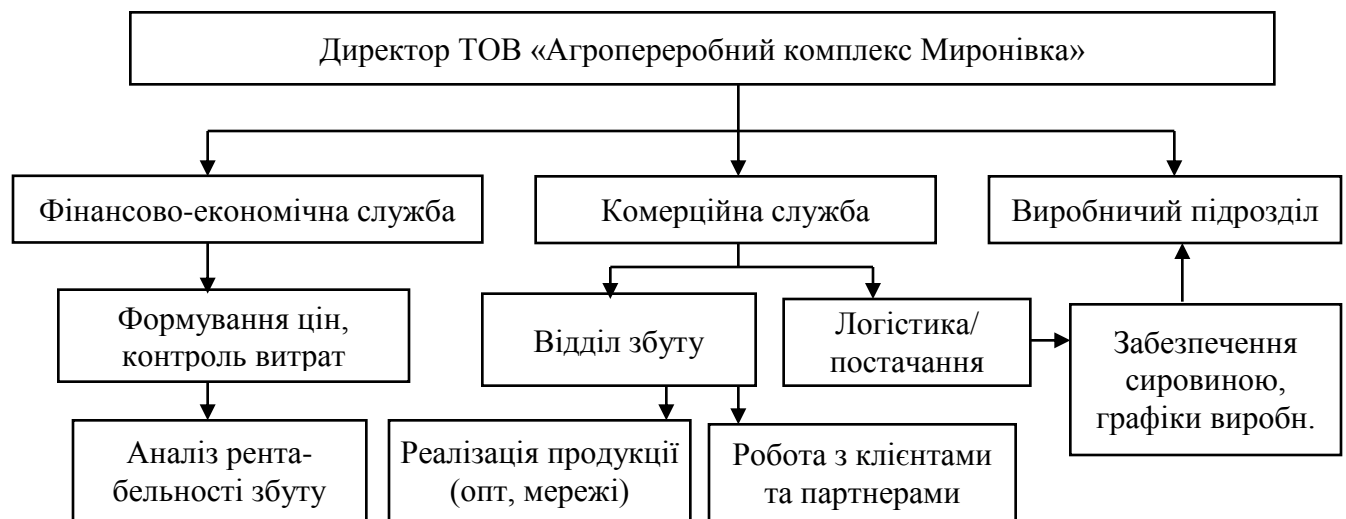


Рис. 2.1. Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

Подана на рисунку 2.2 організаційна структура управління маркетинговою діяльністю відображає фактичну модель функціонування маркетингу на досліджуваному м'ясопереробному підприємстві. Як видно зі схеми, маркетинг не оформлений у вигляді окремого структурного підрозділу, а інтегрований у систему комерційного управління з домінуванням збутової складової.

Ключова роль у прийнятті маркетингових рішень належить директору ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», який визначає стратегічні напрями діяльності, основні ринки збуту, цінові орієнтири та загальні пріоритети розвитку. Така централізація управління забезпечує оперативність ухвалення рішень, проте обмежує можливості системного стратегічного маркетингового планування.

Комерційна служба виступає основним носієм маркетингових функцій. У її складі центральне місце посідає відділ збуту, який фактично виконує більшість маркетингових завдань: формування асортименту з урахуванням попиту, організацію реалізації продукції, підтримання взаємовідносин з оптовими покупцями, торговельними мережами та постійними клієнтами. Таким чином, маркетинг на підприємстві має виражену операційно-збутову спрямованість.

Фінансово-економічна служба залучається до маркетингової діяльності через участь у формуванні цінової політики, аналізі витрат на збут та оцінюванні рентабельності реалізації окремих видів продукції. Це дозволяє забезпечити фінансову обґрунтованість маркетингових рішень, однак водночас знижує автономність маркетингу як інструменту формування нецінових конкурентних переваг.

Виробничий підрозділ ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» безпосередньо взаємодіє з комерційною службою у частині погодження обсягів випуску, асортиментної структури та графіків виробництва. У результаті асортиментна політика підприємства формується переважно на основі виробничих можливостей і наявної сировинної бази, що обмежує гнучкість реакції на зміни споживчого попиту.

Загалом організаційна структура управління маркетинговою діяльністю підприємства характеризується централізованістю, функціональною розпорошеністю маркетингових завдань і відсутністю спеціалізованого аналітичного маркетингового блоку. Це забезпечує виконання базових функцій реалізації продукції, проте не дозволяє повною мірою використовувати маркетинг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз функціонального наповнення маркетингової діяльності свідчить, що на підприємстві виконуються переважно такі маркетингові функції: формування цінової політики з урахуванням витрат і ринкової кон'юнктури; управління асортиментом продукції; організація каналів збуту; підтримання взаємовідносин із

постійними клієнтами та торговельними партнерами. Водночас інструменти комунікаційного маркетингу, зокрема системне використання реклами, digital-каналів, брендингових і PR-заходів, застосовуються обмежено, що знижує потенціал впливу підприємства на споживчу поведінку.

Особливістю організації маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» є її тісний зв'язок із виробничим блоком. Асортиментна політика значною мірою формується, виходячи з технологічних можливостей підприємства та наявної сировинної бази, а не з результатів комплексного аналізу споживчого попиту. Така орієнтація на виробничі фактори є характерною для м'ясопереробних підприємств, проте в умовах насиченого ринку вона обмежує гнучкість маркетингових рішень і швидкість реагування на зміни споживчих уподобань.

Оцінюючи рівень організаційного забезпечення маркетингової діяльності, доцільно зазначити, що на підприємстві відсутній чітко формалізований розподіл відповідальності за стратегічні та аналітичні маркетингові функції. Це призводить до домінування короткострокових управлінських рішень і знижує узгодженість маркетингових заходів із довгостроковими цілями підвищення конкурентоспроможності. Водночас наявність стабільних каналів збуту та напрацьованих партнерських відносин частково компенсує недоліки організаційної структури маркетингу на операційному рівні.

Таким чином, організація маркетингової служби ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» характеризується обмеженою структурною самостійністю, функціональною розпорошеністю та переважанням збутової орієнтації. За таких умов маркетинг виконує переважно підтримувальну роль у системі управління, що не дозволяє повною мірою реалізувати його потенціал як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності. Виявлені особливості організаційної побудови маркетингової діяльності створюють підґрунтя для подальшого аналізу її інструментального забезпечення та результативності

Ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» визначається не лише особливостями її організаційної побудови, а й повнотою та збалансованістю реалізації ключових маркетингових функцій. У цьому контексті доцільно проаналізувати функціональне наповнення маркетингової діяльності м'ясопереробного підприємства, а також інструментарій, який використовується для формування та підтримання його ринкових позицій.

Маркетингова діяльність підприємства охоплює обмежений, проте базовий набір функцій, зосереджених переважно на забезпеченні процесу реалізації продукції. Провідне місце серед них займає збутова функція, яка фактично виступає ядром маркетингової системи. Саме через збут реалізується основний масив управлінських рішень щодо асортименту, обсягів продажу, вибору контрагентів і каналів реалізації продукції. Така домінанта зумовлює операційну спрямованість маркетингу та орієнтацію на короткострокові результати.

Функція маркетингових досліджень реалізується в ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» фрагментарно й не має системного характеру. Аналіз ринку, конкурентного середовища та споживчих уподобань здійснюється переважно на основі внутрішнього досвіду керівництва, інформації від постійних клієнтів і результатів попередніх періодів збуту. Відсутність регулярних досліджень попиту, сегментації ринку та моніторингу поведінки споживачів обмежує можливості прогнозування ринкових тенденцій і знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Асортиментна політика формується з урахуванням технологічних можливостей виробництва, наявної сировинної бази та стабільного попиту на традиційні види продукції. Розширення або модифікація асортименту відбувається обережно та, як правило, реактивно – у відповідь на зміну умов реалізації або вимоги окремих клієнтів. За таких умов асортимент виконує функцію підтримання обсягів продажу, але не використовується повною мірою як інструмент диференціації та формування унікальної споживчої цінності.

Цінова політика ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» має витратно-орієнтований характер і формується на основі собівартості продукції з урахуванням ринкових цін і рівня конкуренції. Фінансово-економічна служба відіграє ключову роль у процесі ціноутворення, забезпечуючи контроль за рентабельністю окремих видів продукції. Водночас можливості застосування гнучких цінових стратегій, диференціації цін за сегментами споживачів або використання цін як інструменту активного маркетингового впливу залишаються обмеженими.

Збутова політика підприємства базується на використанні традиційних каналів реалізації, зокрема оптових покупців, торговельних мереж і постійних партнерів. Така модель забезпечує відносну стабільність обсягів продажу, проте водночас підвищує залежність підприємства від обмеженого кола контрагентів. Розвиток альтернативних каналів збуту, зокрема прямих продажів або цифрових платформ, перебуває на початковому етапі та не має системного характеру.

Комунікаційна політика підприємства реалізується в обмеженому обсязі та зводиться переважно до підтримання ділових контактів із клієнтами, участі у професійних виставках і використання окремих елементів неформального просування. Інструменти реклами, брендингу, PR та цифрового маркетингу застосовуються епізодично, що знижує рівень впізнаваності продукції та обмежує можливості формування довгострокової споживчої лояльності.

Загалом аналіз функціонального забезпечення маркетингової діяльності свідчить про дисбаланс між операційними та стратегічними маркетинговими функціями. Переважання збутової складової над аналітичною, дослідницькою та комунікаційною зумовлює орієнтацію підприємства на підтримання наявних ринкових позицій, а не на активне формування конкурентних переваг. Така модель є відносно ефективною в умовах стабільного попиту, проте втрачає результативність за зростання конкурентного тиску та змін споживчих пріоритетів.

Виявлені особливості функціонування маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» дозволяють зробити висновок про наявність

значного нереалізованого маркетингового потенціалу. Його використання потребує переходу від переважно збутової моделі маркетингу до комплексного підходу, що передбачає систематизацію маркетингових досліджень, активізацію комунікаційної політики, удосконалення асортиментної та цінової стратегій, а також інтеграцію маркетингу в систему стратегічного управління підприємством.

Отже, результати проведеного аналізу формують аналітичну основу для обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що буде розглянуто в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Оцінка результативності маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» здійснюється на основі системи кількісних показників, що відображають економічні результати реалізації продукції, ринкові позиції підприємства та ефективність використання маркетингових інструментів. Такий підхід дозволяє перейти від описової характеристики маркетингу до обґрунтованих висновків щодо його реального впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Насамперед доцільно проаналізувати показники, які безпосередньо характеризують збутову результативність та фінансову віддачу маркетингової діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників збуту та фінансових результатів

ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. від 2022 р. |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| Обсяг реалізації продукції, тис. грн | 79,9 | 720 | 56396,4 | 70583,7 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 43 | 1601,7 | 46356,2 | 107805,1 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 36,9 | -881,7 | 10040,2 | 27209,2 |
| Рентабельність реалізації, % | 85,81 | -55,05 | 21,66 | 25,2 |
| Середньорічний темп зростання обсягів збуту, % | x | 901,1 | 7832,8 | x |

Наведені в таблиці 2.4 дані свідчать про суттєву зміну масштабів збутової діяльності та фінансових результатів ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» упродовж 2022–2024 років. У досліджуваному періоді спостерігається різке зростання обсягів реалізації продукції: у 2024 році виручка від реалізації перевищила рівень 2022 року на 70,6 млн грн, що вказує на істотне розширення господарської діяльності підприємства та активізацію збутових процесів.

Разом із тим динаміка собівартості реалізованої продукції має випереджальний характер, що зумовило негативний фінансовий результат у 2023 році та значні коливання показників прибутковості. Зокрема, у 2023 році підприємство зазнало валового збитку, що супроводжувалося від'ємним рівнем рентабельності реалізації (–55,05 %). Така ситуація свідчить про дисбаланс між зростанням обсягів збуту та ефективністю витратної політики.

У 2024 році фінансовий стан підприємства суттєво покращився: валовий прибуток зріс до 10,0 млн грн, а рентабельність реалізації відновилася до рівня 21,66 %. Це підтверджує здатність ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» адаптуватися до змін ринкового середовища та стабілізувати фінансові результати в умовах масштабування діяльності.

Високі значення середньорічних темпів зростання обсягів збуту у 2023–2024 роках свідчать про динамічний характер розвитку підприємства, однак водночас вказують на нестабільність і нерівномірність процесу зростання. Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що зростання конкурентних позицій підприємства на ринку супроводжується підвищеними витратами та ризиками зниження прибутковості, що обґрунтовує необхідність удосконалення маркетингової політики з акцентом на підвищення ефективності збуту та оптимізацію витрат у подальшій діяльності.

Для глибшої оцінки впливу маркетингу на конкурентоспроможність доцільно проаналізувати ефективність витрат на збут і маркетингове забезпечення (табл. 2.5).

У 2022 році рівень витрат на збут був мінімальним, що зумовило надзвичайно високий показник доходу від реалізації на 1 грн витрат на збут. Проте така ситуація не може розглядатися як ознака високої маркетингової ефективності, оскільки вона відображає скоріше початковий етап розвитку збутової діяльності та відсутність системного маркетингового забезпечення.

Таблиця 2.5

Показники ефективності маркетингової та збутової діяльності

ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---|---------|---------|---------|
| Витрати на збут, тис. грн | 0,25 | 80,4 | 4529,3 |
| Частка витрат на збут у виручці, % | 0,31 | 11,17 | 8,03 |
| Дохід від реалізації на 1 грн витрат на збут, грн | 319,60 | 8,96 | 12,45 |
| Рентабельність збутової діяльності, % | 85,81 | -55,05 | 21,66 |

У 2023 році спостерігається різке зростання частки витрат на збут у виручці до 11,17 %, що супроводжувалося істотним зниженням віддачі від маркетингових витрат та від'ємним рівнем рентабельності збутової діяльності (-55,05 %). Це свідчить про дисбаланс між витратами на збут і досягнутими фінансовими результатами, а також про недостатню ефективність використання маркетингових інструментів у зазначеному періоді.

У 2024 році відбулося покращення ключових показників ефективності збуту: частка витрат на збут у виручці знизилася до 8,03 %, дохід від реалізації на 1 грн витрат на збут зріс до 12,45 грн, а рентабельність збутової діяльності відновилася до позитивного рівня 21,66 %. Це свідчить про поступову стабілізацію маркетингово-збутової діяльності та підвищення результативності використання збутових витрат.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що маркетингова та збутова діяльність ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» перебуває на етапі формування та оптимізації. Попри покращення показників у 2024 році, ефективність маркетингових витрат залишається нестійкою, що обґрунтовує необхідність подальшого вдосконалення системи маркетингового управління,

зокрема шляхом підвищення цільової спрямованості збутових витрат, розвитку нецінових інструментів конкуренції та впровадження стратегічного маркетингового планування.

Проведена оцінка результативності маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» засвідчила, що упродовж 2022–2024 років підприємство характеризувалося високою динамікою розвитку збутових процесів, що проявилось у суттєвому зростанні обсягів реалізації продукції та масштабуванні господарської діяльності. Водночас результати аналізу виявили нерівномірність фінансових показників і нестійкість ефективності використання маркетингових та збутових інструментів.

У 2023 році різке зростання витрат на збут за відсутності належної системи маркетингового планування призвело до погіршення фінансових результатів і від'ємної рентабельності збутової діяльності. Це свідчить про недостатню узгодженість між обсягами маркетингових витрат і досягнутими економічними результатами, а також про домінування реактивної, а не стратегічної моделі маркетингового управління.

Покращення показників у 2024 році підтверджує наявність у підприємства потенціалу до стабілізації та підвищення результативності маркетингової діяльності. Водночас збереження значної частки витрат на збут у структурі виручки та обмежене зростання рентабельності свідчать про необхідність подальшої оптимізації маркетингових рішень і підвищення віддачі від використаних ресурсів.

Загалом маркетингова діяльність ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» забезпечує підтримання поточних ринкових позицій і базову економічну ефективність, однак не виконує повною мірою функцію формування стійких довгострокових конкурентних переваг. Виявлені проблеми та нереалізований потенціал маркетингу обґрунтовують доцільність переходу до комплексної, стратегічно орієнтованої моделі маркетингової діяльності, що передбачає

підвищення ефективності збуту, розвиток нецінових інструментів конкуренції та систематизацію маркетингового управління.

2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє визначити його реальні позиції на ринку, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, а також обґрунтувати напрями подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища. Для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» така оцінка має прикладне значення, оскільки підприємство перебуває на етапі активного нарощування виробничих і збутових обсягів, що потребує системного управління конкурентними перевагами.

Порівняльна оцінка конкурентних позицій підприємства дозволяє визначити його відносне становище серед основних учасників ринку та виявити чинники, які формують або обмежують рівень конкурентоспроможності. Для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» така оцінка є доцільною з огляду на інтенсивний етап розвитку виробництва у 2024 році та необхідність закріплення досягнутих ринкових позицій.

У межах дослідження як основні конкуренти розглядаються ТОВ «Київські ковбаси», ТОВ «Зоря» та ТОВ «Агроцех», які функціонують у тому ж сегменті ринку м'ясопереробної продукції та мають зіставні канали реалізації.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика конкурентних позицій підприємств м'ясопереробної галузі

| Критерій оцінювання | ТОВ Миронівка | ТОВ Київські ковбаси | ТОВ Зоря | ТОВ Агроцех |
|------------------------------|--------------------|----------------------|----------|-------------|
| Масштаб діяльності | середній | великий | середній | малий |
| Частка ринку, % | 3,47 | висока | середня | низька |
| Асортиментна широта | середня | широка | середня | обмежена |
| Основні канали збуту | торговельні мережі | торговельні мережі | змішані | локальні |
| Цінова політика | конкурентна | середньоринкова | гнучка | цінова |
| Фінансова стабільність | середня | висока | середня | нижча |
| Загальна конкурентна позиція | середня | висока | середня | низька |

Таблиця 2.6 відображає порівняльну оцінку ключових параметрів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» займає середні конкурентні позиції на відповідному сегменті ринку. Підприємство поступається лідеру ринку за масштабами діяльності та асортиментною широтою, однак має сформовані та стабільні канали збуту у торговельних мережах, що є важливою конкурентною перевагою.

Порівняно з підприємствами «Зоря» та «Агроцех», ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» вирізняється більшою ринковою часткою, кращою інтеграцією у мережеві канали збуту та вищим потенціалом масштабування діяльності. Водночас обмежена диверсифікація асортименту та недостатній розвиток нецінових інструментів конкуренції знижують можливості активного посилення ринкових позицій.

Суттєвим чинником конкурентоспроможності підприємства є наявність контрактної сировинної бази та початок інтенсивного виробництва у 2024 році, що створює передумови для стабілізації обсягів випуску та підвищення прогнозованості збуту. Проте для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідне посилення маркетингової складової управління, зокрема у частині асортиментної політики та формування впізнаваності продукції.

Таким чином, результати порівняльної оцінки підтверджують, що конкурентоспроможність ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» перебуває на середньому рівні, із чітко вираженими передумовами для зростання. Це обґрунтовує доцільність проведення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням вагомості окремих груп показників, що буде здійснено в наступному підрозділі.

Для узагальнення результатів порівняльного та функціонального аналізу конкурентних позицій підприємства доцільно застосувати інтегральну оцінку

конкурентоспроможності, яка дозволяє звести різномірні показники в єдиний узагальнюючий індекс. Такий підхід забезпечує комплексне уявлення про реальний рівень конкурентоспроможності підприємства та створює аналітичну основу для формування управлінських рішень.

У межах даного дослідження інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» здійснюється на основі трьох груп показників: економічних, маркетингових та виробничих. Кожній групі надано ваговий коефіцієнт залежно від її впливу на формування конкурентних переваг м'ясопереробного підприємства, а окремі показники оцінено за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.7 відображає результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі узагальнення ключових економічних, маркетингових і виробничих характеристик.

Таблиця 2.7

**Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності
ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»**

| Група показників | Характеристика стану | Оцінка (1–5) | Вагомість | Зважена оцінка |
|--|---|--------------|-----------|----------------|
| Економічні | Зростання обсягів реалізації, відновлення прибутковості у 2024 р. | 4 | 0,40 | 1,60 |
| Маркетингові | Частка ринку 3,47 %, стабільні канали збуту, обмежений асортимент | 3 | 0,35 | 1,05 |
| Виробничі | Початок інтенсивного виробництва у 2024 р., контрактна сировинна база | 4 | 0,25 | 1,00 |
| Інтегральний показник конкурентоспроможності | – | – | 1,00 | 3,65 |

Отримане значення інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» на рівні 3,65 відповідає середньому рівню конкурентоспроможності з тенденцією до зростання. Це означає, що підприємство

має сформований базовий потенціал для ефективної конкуренції на ринку, проте не використовує його повною мірою.

Найвищий внесок у загальний рівень конкурентоспроможності забезпечують економічні та виробничі показники, що пов'язано з різким зростанням обсягів реалізації, стабілізацією фінансових результатів у 2024 році та наявністю налагодженої сировинної бази. Водночас маркетинговий блок характеризується нижчою оцінкою, що обумовлено відносно невеликою часткою ринку, обмеженою асортиментною диференціацією та недостатнім використанням нецінових інструментів конкуренції.

Таким чином, інтегральна оцінка підтверджує результати попереднього порівняльного аналізу та свідчить, що подальше підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» можливе насамперед за рахунок посилення маркетингової складової управління, зокрема розвитку асортиментної політики, підвищення впізнаваності продукції та розширення інструментів ринкової комунікації.

Узагальнення результатів оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» дозволяє сформувати цілісне уявлення про його ринкове становище, сильні та слабкі сторони, а також визначити основні чинники, що впливають на здатність підприємства конкурувати в умовах динамічного та насиченого ринку м'ясопереробної продукції.

Проведений аналіз показав, що підприємство у 2022–2024 роках пройшло етап суттєвого нарощування масштабів діяльності, що супроводжувалося різким зростанням обсягів реалізації та переходом до інтенсивної моделі виробництва у 2024 році. Наявність контрактної сировинної бази, стабільні канали збуту у торговельних мережах і відновлення позитивних фінансових результатів свідчать про сформований базовий потенціал конкурентоспроможності та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Результати порівняльної та інтегральної оцінки підтверджують, що ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» займає середній рівень конкурентоспроможності з тенденцією до зростання. Підприємство поступається лідерам ринку за масштабами діяльності та асортиментною широтою, однак має конкурентні переваги у вигляді налагоджених збутових каналів, потенціалу масштабування виробництва та можливостей подальшого розширення ринкової присутності.

Водночас у процесі оцінювання було виявлено низку проблем, які стримують повноцінну реалізацію конкурентного потенціалу підприємства. Насамперед до таких проблем належить недостатній розвиток маркетингової складової управління, що проявляється в обмеженій асортиментній диференціації, слабкому використанні нецінових інструментів конкуренції та відсутності системного стратегічного маркетингового планування. За цих умов маркетинг виконує переважно підтримувальну функцію, а не виступає активним інструментом формування довгострокових конкурентних переваг.

Суттєвим обмеженням також залишається нестійкість ефективності збутових і маркетингових витрат, що було характерно для окремих років досліджуваного періоду. Це свідчить про потребу в підвищенні цільової спрямованості маркетингових заходів, посиленні контролю за їх результативністю та впровадженні показників оцінювання ефективності маркетингових рішень.

Окрім цього, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності трансформувати виробничі переваги у ринкові. Наявний виробничий потенціал та сировинна база ще не повною мірою конвертуються у стійкі ринкові позиції, впізнаваність продукції та лояльність споживачів, що обмежує можливості довгострокового зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, узагальнююча оцінка дозволяє дійти висновку, що конкурентоспроможність ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» перебуває на етапі формування та потребує цілеспрямованого управлінського впливу. Подальше її

підвищення має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує удосконалення маркетингової діяльності, оптимізацію збутових процесів і стратегічну орієнтацію на розвиток нецінових конкурентних переваг. Саме ці напрями визначають логіку та зміст заходів, що будуть обґрунтовані в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» пройшло етап інвестиційно-підготовчого розвитку у 2022–2023 роках і перейшло до активної фази виробництва у 2024 році. Це підтверджується суттєвим нарощуванням матеріально-технічної бази та людських ресурсів: введенням в експлуатацію оновлених основних засобів і зростанням чисельності персоналу з 2 до 23 осіб. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу засвідчив різке покращення показників у 2024 році, що обумовлено переходом від вимушено обмеженої діяльності до повноцінного завантаження виробничих потужностей. Зокрема, суттєво прискорилась оборотність оборотних активів, підвищилась фондovіддача та досягнуто високого рівня норми прибутку, що характеризує ефективність управлінських рішень щодо відновлення діяльності та інвестицій у модернізацію.

2. З'ясовано, що організація маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» має переважно функціонально-інтегрований характер: маркетинг не виокремлений у самостійну структурну одиницю, а його функції зосереджені переважно в комерційній службі та відділі збуту. Така модель забезпечує виконання базових збутових завдань, проте обмежує реалізацію стратегічних і аналітичних функцій маркетингу (маркетингові дослідження, сегментація, управління брендом, комунікаційна політика). Виявлено дисбаланс між операційною та стратегічною складовою маркетингового управління, що знижує

потенціал формування довгострокових конкурентних переваг, особливо в умовах зростання конкуренції в м'ясопереробній галузі.

3. Оцінювання результативності маркетингової та збутової діяльності показало, що підприємство у 2024 році досягло суттєвого зростання обсягів реалізації та відновило прибутковість після проблемного 2023 року. Разом із тим встановлено випереджальний характер зростання витрат і собівартості, що призводило до значних коливань рентабельності та зниження ефективності витрат на збут у перехідні періоди. У 2024 році спостерігається покращення віддачі від збутових витрат і стабілізація показників рентабельності, однак збереження значної частки витрат на збут у виручці свідчить про необхідність подальшої оптимізації маркетингово-збутових рішень.

4. Здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі порівняльного та інтегрального підходів. Встановлено, що ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» займає середні конкурентні позиції у своєму сегменті, поступаючись лідерам ринку за масштабом діяльності та асортиментною широтою, однак маючи важливі переваги у вигляді стабільних каналів збуту в торговельних мережах і наявності контрактної сировинної бази. Інтегральний показник конкурентоспроможності (3,65) підтвердив середній рівень конкурентоспроможності з тенденцією до зростання, де найсильнішими компонентами виступають економічний та виробничий блоки, тоді як маркетинговий блок потребує посилення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС МИРОНІВКА»

3.1. Концептуальні засади формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства

В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку м'ясопереробної продукції та нестабільності зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває стратегічного характеру й потребує системного управлінського підходу. Для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» актуальність формування чітких стратегічних орієнтирів зумовлена переходом підприємства у 2024 році до інтенсивної фази виробництва, масштабуванням збуту та необхідністю закріплення досягнутих ринкових позицій.

Метою формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» є забезпечення стійкого зростання ринкових позицій підприємства шляхом посилення маркетингової складової управління, підвищення ефективності збутової діяльності та розвитку нецінових конкурентних переваг на основі раціонального використання виробничого і ресурсного потенціалу.

Досягнення зазначеної мети передбачає орієнтацію не лише на короткострокове нарощування обсягів реалізації, а й на формування довгострокової конкурентної спроможності підприємства, що забезпечує стабільність фінансових результатів, підвищення впізнаваності продукції та зміцнення довіри з боку споживачів і торговельних партнерів.

Виходячи з результатів діагностики конкурентоспроможності та маркетингової діяльності, проведеної у розділі 2, стратегія підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» має базуватися на таких ключових стратегічних орієнтирах:

- орієнтація на ринкове закріплення та помірне розширення присутності у сегменті м'ясопереробної продукції шляхом підвищення частки ринку та зміцнення позицій у торговельних мережах;
- посилення ролі маркетингу у системі управління підприємством, перехід від переважно збутової до стратегічно орієнтованої маркетингової моделі;
- розвиток асортиментної політики з урахуванням споживчих уподобань, вимог торговельних мереж і можливостей виробничих потужностей;
- підвищення ефективності збутових витрат за рахунок їх цільової оптимізації, контролю результативності та впровадження показників оцінювання ефективності маркетингових рішень;
- формування та розвиток нецінових конкурентних переваг, зокрема через забезпечення стабільної якості продукції, підвищення рівня сервісу, удосконалення упаковки та підвищення впізнаваності продукції;
- забезпечення узгодженості маркетингових рішень із виробничими та фінансовими можливостями підприємства, що дозволяє уникнути дисбалансів між масштабуванням діяльності та її прибутковістю.

Реалізація зазначених стратегічних орієнтирів має забезпечити трансформацію наявного виробничого та економічного потенціалу ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» у стійкі ринкові переваги, підвищити адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища та створити підґрунтя для довгострокового конкурентоспроможного розвитку.

Зазначені мета та стратегічні орієнтири є базисом для подальшого обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства та формування комплексу практичних заходів з удосконалення маркетингової діяльності, що буде розглянуто далі.

Вибір конкурентної стратегії є ключовим етапом формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки саме стратегічна орієнтація визначає характер використання ресурсів, інструменти маркетингового впливу та напрями розвитку ринкових переваг. Для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» необхідність чіткого стратегічного вибору зумовлена середнім рівнем конкурентоспроможності з тенденцією до зростання, а також обмеженими можливостями прямої цінової конкуренції з великими виробниками м'ясопереробної продукції.

Аналіз конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства показує, що застосування стратегії лідерства за витратами є малореалістичним для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», оскільки досягнення мінімального рівня собівартості потребує значних масштабів виробництва, високого рівня автоматизації та доступу до дешевих ресурсів, що є характерним переважно для великих галузевих лідерів. Водночас чиста цінова конкуренція у м'ясопереробній галузі супроводжується підвищеними ризиками зниження рентабельності та фінансової нестійкості, що вже проявлялося у діяльності підприємства в окремі періоди дослідження.

З огляду на це, найбільш доцільною для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» є стратегія диференціації з елементами фокусування, орієнтована на формування відмінних споживчих характеристик продукції у межах визначених ринкових сегментів. Така стратегія передбачає конкуренцію не за рахунок мінімальної ціни, а шляхом створення додаткової цінності для споживача, що дозволяє підприємству зберігати прийнятний рівень прибутковості навіть за умов зростання витрат (табл. 3.1).

Обґрунтованість вибору стратегії диференціації для досліджуваного підприємства зумовлена низкою чинників. По-перше, ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» має сформовану виробничу базу та контрактну сировинну основу, що створює передумови для стабільної якості продукції. По-друге,

підприємство інтегроване у торговельні мережі, для яких важливими є не лише цінові параметри, а й відповідність стандартам якості, надійність постачань, асортиментна гнучкість та рівень сервісу. По-третє, відносно обмежена асортиментна лінійка відкриває можливості для її цілеспрямованого оновлення та позиціонування окремих продуктів як спеціалізованих або вдосконалених.

Таблиця 3.1

Обґрунтування вибору конкурентної стратегії ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Альтернатива конкурентної стратегії | Сутність стратегії | Відповідність умовам підприємства | Обґрунтування доцільності / недоцільності |
|--|--|-----------------------------------|--|
| Лідерство за витратами | Конкуренція за рахунок мінімальної собівартості та низьких цін | Низька | Реалізація потребує значних масштабів виробництва, високого рівня автоматизації та доступу до дешевих ресурсів. Для підприємства середнього масштабу стратегія є фінансово ризикованою та може призвести до зниження рентабельності. |
| Цінова конкуренція | Залучення споживачів шляхом зниження цін | Обмежена | Можлива лише короткостроково. У м'ясопереробній галузі призводить до тиску на прибутковість і не забезпечує стійких конкурентних переваг. |
| Диференціація | Конкуренція через якість, асортимент, сервіс, імідж | Висока | Підприємство має контрактну сировинну базу, виробничий потенціал і стабільні канали збуту, що створює передумови для формування нецінових конкурентних переваг. |
| Фокусування (нішування) | Орієнтація на окремі сегменти ринку | Висока | Наявність стабільних партнерів і торговельних мереж дозволяє концентрувати ресурси на цільових сегментах без їх розпорошення. |
| Диференціація з елементами фокусування | Створення додаткової цінності в межах визначених сегментів | Оптимальна | Забезпечує баланс між ринковим зростанням і фінансовою стійкістю, дозволяє підвищувати конкурентоспроможність без агресивної цінової конкуренції. |

Дані таблиці 3.1 свідчать, що найбільш доцільною для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» є стратегія диференціації з елементами фокусування, яка відповідає масштабам діяльності підприємства, особливостям його ресурсного забезпечення та результатам оцінювання конкурентоспроможності. Застосування

цієї стратегії дозволяє зосередити зусилля на формуванні нецінових конкурентних переваг, підвищенні впізнаваності продукції та закріпленні позицій у цільових сегментах ринку.

Елементи фокусування в межах обраної стратегії полягають у концентрації зусиль на визначених сегментах ринку – насамперед у сегменті торговельних мереж і стабільних оптових покупців, де підприємство вже має напрацьовані канали збуту. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення ресурсів, підвищити ефективність маркетингових витрат і забезпечити цільову орієнтацію асортиментної та комунікаційної політики.

Реалізація стратегії диференціації з елементами фокусування передбачає розвиток нецінових конкурентних переваг, зокрема: стабільної якості продукції, удосконалення рецептур і упаковки, підвищення прозорості походження сировини, а також формування позитивного іміджу виробника як надійного партнера для торговельних мереж. У сукупності це дозволяє підвищити споживчу цінність продукції без суттєвого зростання цінового навантаження.

Таким чином, вибір стратегії диференціації з елементами фокусування відповідає реальним можливостям ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», результатам оцінювання його конкурентоспроможності та умовам функціонування на ринку м'ясопереробної продукції. Зазначена стратегія створює передумови для підвищення стійкості ринкових позицій підприємства та є основою для формування конкретних стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності.

Реалізація обраної конкурентної стратегії диференціації з елементами фокусування потребує чіткого визначення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності, які мають бути інтегровані в загальну систему управління підприємством. У сучасних умовах маркетинг виконує не лише функцію забезпечення збуту, а й відіграє ключову роль у формуванні нецінових конкурентних переваг, підвищенні споживчої цінності продукції та закріпленні ринкових позицій підприємства.

З урахуванням результатів діагностики маркетингової діяльності та конкурентоспроможності, стратегічні пріоритети маркетингу ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» доцільно структурувати за чотирма базовими напрямками: асортиментна політика, збутова політика, маркетингові комунікації та сервісна складова. Саме ці напрями мають визначальний вплив на сприйняття продукції підприємства споживачами та торговельними партнерами.

Таблиця 3.2 узагальнює ключові стратегічні пріоритети маркетингової діяльності підприємства та демонструє їхній прямий зв'язок із формуванням конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

Стратегічні пріоритети маркетингу ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» у системі підвищення конкурентоспроможності

| Напрямок маркетингу | Стратегічний пріоритет | Основні маркетингові інструменти | Очікуваний вплив на конкурентоспроможність |
|--------------------------|--|--|---|
| Асортиментна політика | Оптимізація та розширення асортименту | Аудит асортименту, оновлення рецептур, удосконалення упаковки, орієнтація на вимоги торговельних мереж | Підвищення цінності продукції, диференціація від конкурентів |
| Збутова політика | Закріплення та розвиток співпраці з торговельними мережами | Довгострокові контракти, оптимізація логістики, стандартизація постачань | Стабільність обсягів реалізації, зниження збутових ризиків |
| Маркетингові комунікації | Формування впізнаваності продукції та виробника | Елементи брендингу, digital-комунікації, участь у виставках і ярмарках | Посилення нецінових конкурентних переваг, зростання лояльності споживачів |
| Сервісна складова | Підвищення рівня обслуговування торговельних партнерів | Оперативність постачань, гнучкість у формуванні партій, післяпродажна взаємодія | Зміцнення партнерських відносин, підвищення довіри до підприємства |

Найбільш важливим стратегічним пріоритетом є удосконалення асортиментної політики, оскільки саме асортимент виступає основним інструментом диференціації продукції на ринку м'ясопереробки. Орієнтація на стабільну якість, відповідність

вимогам торговельних мереж і адаптацію продукції до споживчих очікувань дозволяє підвищити конкурентоспроможність без агресивної цінової конкуренції.

Збутова політика має бути спрямована на закріплення партнерських відносин із торговельними мережами, що є ключовим каналом реалізації продукції підприємства. Стабільність постачань, передбачуваність обсягів і логістична надійність формують довгострокову конкурентну перевагу, особливо для підприємства середнього масштабу.

Важливе значення має активізація маркетингових комунікацій, які на сьогодні використовуються обмежено. Навіть мінімальний, але системний набір комунікаційних інструментів дозволяє підвищити впізнаваність продукції, сформувати позитивний імідж виробника та підтримати диференціацію продукції на полиці торговельної мережі.

Сервісна складова маркетингу виступає додатковим неціновим чинником конкурентоспроможності. Надійність постачань, оперативне реагування на запити партнерів і гнучкість у співпраці сприяють формуванню стійких ділових відносин та знижують ймовірність заміни підприємства конкурентами.

Таким чином, визначені стратегічні пріоритети маркетингу забезпечують комплексний вплив на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

3.2. Розроблення програми підвищення ефективності маркетингової діяльності

Асортиментна політика є одним із ключових інструментів реалізації стратегії диференціації та формування нецінових конкурентних переваг у м'ясопереробній галузі. В умовах насиченого ринку саме асортимент, його структура, стабільність якості та відповідність вимогам торговельних мереж визначають споживчу

привабливість продукції та здатність підприємства утримувати і розширювати ринкові позиції.

Результати аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» (розділ 2) свідчать, що наявний асортимент підприємства виконує переважно підтримувальну функцію та формується з урахуванням виробничих можливостей і стабільного попиту. За таких умов асортиментна політика забезпечує базову реалізацію продукції, проте не використовується повною мірою як інструмент активної диференціації та підвищення конкурентоспроможності.

У межах реалізації обраної конкурентної стратегії доцільно перейти від реактивного підходу до цільового управління асортиментом, спрямованого на підвищення споживчої цінності продукції та посилення позицій підприємства у торговельних мережах. Продуктово-асортиментні рішення мають ґрунтуватися на поєднанні стабільних «ядерних» продуктів із поступовим оновленням та вдосконаленням асортиментної пропозиції.

Таблиця 3.3

Продуктово-асортиментні рішення ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Напрямок асортиментної політики | Запропоноване рішення | Зміст заходів | Очікуваний ефект |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Оптимізація асортименту | Формування «базового ядра» продукції | Виділення найбільш рентабельних і стабільних позицій, відмова від малоефективних продуктів | Підвищення керованості асортименту та зниження виробничих ризиків |
| Оновлення продуктів | Модернізація рецептур і упаковки | Поліпшення органолептичних властивостей, підвищення привабливості дизайну | Зростання споживчої цінності та конкурентної привабливості |
| Розширення асортименту | Запуск обмежених продуктових ліній | Випуск нових позицій у межах наявних технологій | Диференціація пропозиції без значного зростання витрат |
| Адаптація до вимог торговельних мереж | Уніфікація форматів фасування | Узгодження ваги, маркування, стандартів якості | Посилення позицій у мережевому збуті |
| Контроль життєвого циклу | Систематичний асортиментний | Оцінка рентабельності та попиту за групами продукції | Підтримання оптимальної структури |

| | | | |
|-----------|-------|--|-------------|
| продуктів | аудит | | асортименту |
|-----------|-------|--|-------------|

Таблиця 3.3 відображає комплекс продуктово-асортиментних рішень, спрямованих на реалізацію стратегії диференціації та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ключовим елементом асортиментної політики є формування стабільного базового ядра продукції, яке забезпечує прогнозовані обсяги реалізації та фінансову стійкість підприємства. Такий підхід дозволяє зосередити виробничі та маркетингові ресурси на найбільш ефективних продуктах і мінімізувати ризики, пов'язані з надмірною диверсифікацією.

Водночас оновлення рецептур і вдосконалення упаковки виступають важливими інструментами нецінової конкуренції. Навіть незначні зміни в дизайні чи споживчих характеристиках продукції здатні підвищити її привабливість у торговельних мережах без істотного зростання собівартості.

Розширення асортименту доцільно здійснювати поступово, у форматі обмежених продуктових ліній, що дозволяє протестувати попит і знизити ризики невдалих інвестицій. Особлива увага має приділятися відповідності продукції вимогам торговельних мереж щодо фасування, маркування та стандартів якості, оскільки саме цей канал є ключовим для збуту підприємства.

Систематичний контроль життєвого циклу продуктів і регулярний асортиментний аудит забезпечують гнучкість асортиментної політики та дозволяють оперативно адаптувати продуктову пропозицію до змін споживчого попиту й конкурентного середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих продуктово-асортиментних рішень дозволить ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» підвищити споживчу цінність продукції, посилити диференціацію на ринку та створити передумови для стійкого зростання конкурентоспроможності.

Ефективність конкурентної стратегії підприємства значною мірою визначається організацією збутової діяльності та здатністю підприємства

забезпечувати стабільну присутність продукції у цільових каналах реалізації. Для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» розвиток збуту має стратегічне значення, оскільки саме через канали реалізації відбувається трансформація виробничих переваг у реальні ринкові результати та фінансові показники.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, засвідчили, що основним каналом збуту продукції підприємства є торговельні мережі, які забезпечують значні обсяги реалізації, проте висувають підвищені вимоги до стабільності постачань, стандартизації продукції, логістики та договірної дисципліни. За таких умов ключовим завданням збутової політики є не стільки розширення кількості каналів, скільки поглиблення та оптимізація взаємодії з наявними каналами реалізації.

У межах реалізації стратегії диференціації з елементами фокусування розвиток збуту доцільно орієнтувати на підвищення надійності постачань, прогнозованості обсягів продажу та зростання ефективності збутових витрат. Особливу увагу слід приділити управлінню відносинами з торговельними мережами, що дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства та знизити ризики витіснення продукції конкурентами.

Таблиця 3.4

**Заходи з розвитку збуту та управління каналами реалізації ТОВ
«Агропереробний комплекс Миронівка»**

| Напрямок збутової політики | Запропонований захід | Канал реалізації | Очікуваний результат |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------|--|
| Закріплення каналів збуту | Укладання довгострокових контрактів | Торговельні мережі | Стабільність обсягів реалізації, зниження збутових ризиків |
| Оптимізація логістики | Планування графіків постачань | Торговельні мережі | Скорочення витрат на зберігання та транспортування |
| Стандартизація постачань | Уніфікація фасування та маркування | Торговельні мережі | Підвищення відповідності вимогам мереж |
| Розширення партнерських відносин | Робота з оптовими покупцями | Оптові канали | Диверсифікація збутових ризиків |
| Контроль ефективності збуту | Оцінка результативності каналів | Усі канали | Підвищення віддачі від збутових витрат |

Таблиця 3.4 відображає комплекс заходів, спрямованих на розвиток збутової діяльності та підвищення ефективності управління каналами реалізації продукції підприємства. Стратегічним пріоритетом збутової політики є поглиблення співпраці з торговельними мережами, які забезпечують підприємству стабільний попит і можливість масштабування обсягів реалізації. Укладання довгострокових контрактів і стандартизація умов постачань дозволяють знизити невизначеність, оптимізувати виробниче планування та покращити прогнозованість фінансових результатів.

Оптимізація логістичних процесів і планування графіків постачань сприяють зменшенню витрат, пов'язаних із транспортуванням і зберіганням продукції, що безпосередньо впливає на підвищення рентабельності збутової діяльності. Водночас уніфікація фасування та маркування підвищує відповідність продукції вимогам торговельних мереж і спрощує інтеграцію продукції в їхні логістичні системи.

Розширення співпраці з оптовими покупцями розглядається як допоміжний напрям диверсифікації збутових ризиків, який дозволяє зменшити залежність підприємства від одного каналу реалізації. Важливою складовою управління збутом є систематичний контроль ефективності кожного каналу, що дає змогу перерозподіляти ресурси на користь найбільш результативних напрямів реалізації.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів у сфері збуту забезпечить підвищення стабільності продажів, ефективніше використання збутових витрат і посилення конкурентних позицій ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» у цільових ринкових сегментах.

В умовах реалізації стратегії диференціації комунікаційна політика набуває особливого значення як інструмент формування нецінових конкурентних переваг. Для підприємств м'ясопереробної галузі, які не конкурують за рахунок мінімальної ціни, ефективні маркетингові комунікації забезпечують підвищення впізнаваності продукції, формування довіри до виробника та зміцнення партнерських відносин із торговельними мережами.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», проведений у розділі 2, засвідчив, що комунікаційна складова маркетингу використовується обмежено та має фрагментарний характер. Основний акцент робиться на безпосередні ділові контакти з партнерами, тоді як інструменти брендингу, реклами та цифрових комунікацій застосовуються епізодично. За таких умов комунікації не виконують у повній мірі функцію формування довгострокової конкурентної переваги.

У межах підвищення конкурентоспроможності підприємства комунікаційну політику доцільно орієнтувати не на масову рекламу, а на цільові, економічно обґрунтовані інструменти, які відповідають масштабам діяльності підприємства та специфіці його каналів збуту.

Таблиця 3.5 узагальнює ключові комунікаційні інструменти, застосування яких дозволяє посилити нецінові конкурентні переваги підприємства без значного зростання маркетингових витрат.

Таблиця 3.5

**Комунікаційні інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ
«Агропереробний комплекс Миронівка»**

| Інструмент комунікацій | Цільова аудиторія | Зміст заходів | Очікуваний ефект |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Брендинг продукції | Торговельні мережі, кінцеві споживачі | Уніфікація дизайну упаковки, акцент на якості та походженні сировини | Підвищення впізнаваності продукції |
| Digital-комунікації | Партнери, споживачі | Оновлення сайту, базова присутність у соцмережах | Підвищення інформаційної відкритості |
| B2B-комунікації | Торговельні мережі, оптові покупці | Презентаційні матеріали, комерційні пропозиції | Посилення ділової репутації |
| Участь у виставках ярмарках | Професійна аудиторія | Представлення продукції, встановлення контактів | Розширення партнерської мережі |
| PR та репутаційні заходи | Ринок загалом | Інформація про виробника, стандарти якості | Формування довіри до підприємства |

Ключовим напрямом комунікаційної політики є формування впізнаваності продукції через брендинг, насамперед на рівні упаковки та маркування. Для

торговельних мереж це є сигналом надійності та стабільності виробника, а для споживачів – маркером якості та безпечності продукції.

Використання digital-комунікацій має підтримувальний характер і спрямоване на підвищення інформаційної відкритості підприємства. Навіть мінімальна цифрова присутність дозволяє зміцнити довіру з боку партнерів і спростити комунікацію з потенційними клієнтами.

Особливу роль відіграють B2B-комунікації, орієнтовані на торговельні мережі та оптових покупців. Структуровані комерційні пропозиції, презентаційні матеріали та чітке позиціонування підприємства як надійного постачальника підвищують ефективність переговорів і сприяють укладанню довгострокових контрактів.

Участь у професійних виставках і ярмарках розглядається як інструмент точкового розширення ділових контактів, а PR-заходи – як засіб формування позитивного іміджу підприємства без масштабних рекламних кампаній.

Таким чином, запропонована комунікаційна політика дозволяє ТОВ «Агрперобний комплекс Миронівка» посилити ринкову присутність, підвищити впізнаваність продукції та підтримати реалізацію стратегії диференціації, не створюючи надмірного фінансового навантаження.

У сучасних умовах розвитку м'ясопереробної галузі конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якісними характеристиками продукції та ефективністю збутових каналів, а й рівнем сервісного обслуговування торговельних партнерів. Для підприємств, що працюють із торговельними мережами та оптовими покупцями, сервіс виступає ключовим неціновим чинником конкурентної боротьби та важливим інструментом утримання ринкових позицій.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, засвідчили, що ТОВ «Агрпереробний комплекс Миронівка» має стабільні партнерські зв'язки, однак сервісна складова маркетингу не є формалізованою та реалізується переважно на операційному рівні. За таких умов сервіс забезпечує безперервність збуту, але не використовується системно як інструмент підвищення конкурентоспроможності.

У межах реалізації стратегії диференціації з елементами фокусування сервісна політика підприємства має бути спрямована на підвищення надійності співпраці з партнерами, оперативності реагування на запити та формування довгострокових ділових відносин. Це дозволяє підвищити лояльність торговельних мереж і зменшити ризики заміни підприємства конкурентами.

Таблиця 3.6 систематизує ключові заходи з удосконалення сервісної складової маркетингу, спрямовані на зміцнення партнерських відносин і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.6

Заходи з розвитку сервісної складової та управління партнерськими відносинами ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Напрямок сервісної політики | Запропонований захід | Зміст реалізації | Очікуваний ефект |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Надійність постачань | Дотримання узгоджених графіків | Планування виробництва й логістики | Підвищення довіри торговельних мереж |
| Оперативність взаємодії | Швидке реагування на запити | Виділення відповідальних осіб | Зменшення конфліктних ситуацій |
| Гнучкість обслуговування | Адаптація обсягів і партій | Індивідуальні умови для партнерів | Зростання лояльності клієнтів |
| Післяпродажна взаємодія | Збір зворотного зв'язку | Аналіз зауважень і пропозицій | Поліпшення якості сервісу |
| Формалізація відносин | Визначення стандартів сервісу | Регламенти співпраці | Підвищення керованості сервісу |

Найважливішим елементом сервісної політики є надійність постачань, оскільки для торговельних мереж стабільність і передбачуваність логістики є критичними умовами співпраці. Системне планування виробництва та дотримання узгоджених графіків постачань формують у партнерів довіру до підприємства як до надійного постачальника.

Оперативність реагування на запити та гнучкість у формуванні партій продукції дозволяють адаптуватися до потреб клієнтів і зменшити ймовірність втрати партнерів у разі зміни ринкової кон'юнктури. Водночас збір і аналіз

зворотного зв'язку забезпечують можливість постійного вдосконалення як сервісу, так і продуктово-асортиментної політики.

Формалізація сервісних стандартів і регламентів взаємодії сприяє підвищенню керованості сервісної діяльності та знижує залежність її якості від окремих виконавців. Це особливо важливо в умовах масштабування діяльності підприємства та розширення кола торговельних партнерів.

Таким чином, розвиток сервісної складової та системне управління відносинами з партнерами дозволяють ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» посилити нецінові конкурентні переваги, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгострокову стабільність збуту в умовах конкурентного середовища.

З метою систематизації запропонованих у підрозділі 3.2 заходів доцільно узагальнити їх у вигляді комплексної програми маркетингових рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка».

Таблиця 3.7

Узагальнена програма маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Напрямок маркетингової діяльності | Ключові заходи | Очікуваний економічний та конкурентний ефект |
|-----------------------------------|---|--|
| Продуктово-асортиментна політика | Оптимізація асортименту, оновлення рецептур і упаковки, формування базового ядра продукції | Підвищення споживчої цінності продукції, посилення диференціації |
| Збутова діяльність | Поглиблення співпраці з торговельними мережами, оптимізація логістики, стандартизація постачань | Стабільність обсягів реалізації, зниження збутових ризиків |
| Комунікаційна політика | Брендинг продукції, B2B-комунікації, digital-присутність | Зростання впізнаваності продукції та ділової репутації |
| Сервісна складова | Надійність постачань, оперативність взаємодії, післяпродажна підтримка | Підвищення лояльності партнерів, зміцнення довгострокових відносин |
| Управління маркетингом | Формалізація процесів, контроль ефективності маркетингових рішень | Підвищення керованості маркетингової діяльності |

Отже, узагальнююча таблиця 3.7 демонструє, що підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на комплексному поєднанні

продуктово-асортиментних, збутових, комунікаційних і сервісних заходів. Реалізація запропонованої програми дозволяє не лише посилити нецінові конкурентні переваги підприємства, а й забезпечити стабільність збуту, підвищення впізнаваності продукції та зміцнення партнерських відносин, що в сукупності створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічна оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів є необхідним етапом обґрунтування доцільності їх запровадження, оскільки дозволяє визначити очікуваний вплив управлінських рішень на фінансові результати діяльності підприємства. У межах даного дослідження прогноз здійснюється на основі фактичних показників діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» за 2024 рік та з урахуванням очікуваного ефекту від реалізації заходів, запропонованих у підрозділі 3.2.

Прогнозування економічних результатів ґрунтується на таких ключових припущеннях:

- збереження основних каналів збуту (торговельні мережі) як пріоритетних;
- поступове впровадження продуктово-асортиментних, збутових, комунікаційних і сервісних заходів без різкого зростання витрат;
- помірне зростання обсягів реалізації за рахунок підвищення стабільності збуту та нецінових конкурентних переваг;
- оптимізація структури збутових і маркетингових витрат.

У таблиці 3.8 наведено прогноз основних економічних показників діяльності підприємства з урахуванням ефекту від реалізації запропонованої програми маркетингових заходів.

Прогнозні розрахунки свідчать, що запровадження комплексу маркетингових заходів забезпечить зростання обсягу реалізації продукції на 9,9 %, що обумовлено

стабілізацією збуту в торговельних мережах, підвищенням споживчої привабливості продукції та зміцненням партнерських відносин.

Таблиця 3.8

**Прогноз основних економічних показників діяльності ТОВ
«Агропереробний комплекс Миронівка» після впровадження пропозицій**

| Показник | 2024 р. (факт) | Прогнозний період | Абсолютна зміна | Темп зростання, % |
|---|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Обсяг реалізації продукції, тис. грн | 56 396,4 | 62 000,0 | +5 603,6 | 109,9 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 46 356,2 | 50 000,0 | +3 643,8 | 107,9 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 10 040,2 | 12 000,0 | +1 959,8 | 119,5 |
| Витрати на збут і маркетинг, тис. грн | 4 529,3 | 5 200,0 | +670,7 | 114,8 |
| Прибуток від реалізації, тис. грн | 5 510,9 | 6 800,0 | +1 289,1 | 123,4 |
| Рентабельність реалізації, % | 21,66 | 24,5 | +2,84 п.п. | - |

Собівартість реалізованої продукції зростатиме повільнішими темпами, ніж виручка, що пояснюється оптимізацією асортиментної структури та більш ефективним плануванням виробництва. У результаті очікується збільшення валового прибутку майже на 20 %, що свідчить про підвищення результативності господарської діяльності.

Зростання витрат на збут і маркетинг має контрольований характер і пов'язане з реалізацією комунікаційних та сервісних заходів. Водночас темпи приросту прибутку від реалізації перевищують темпи зростання витрат, що забезпечує підвищення рентабельності реалізації з 21,66 % до 24,5 %.

Таким чином, прогнозні розрахунки підтверджують економічну доцільність запровадження запропонованої програми маркетингових заходів та свідчать про її позитивний вплив на фінансові результати і конкурентоспроможність ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка».

Оцінка ефективності витрат на маркетинг і збут є важливою складовою економічного обґрунтування запропонованих управлінських рішень, оскільки дозволяє встановити співвідношення між додатковими витратами та отриманими

фінансовими результатами. В умовах реалізації стратегії диференціації особливого значення набуває не мінімізація витрат, а підвищення їх результативності та керованості.

Для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» ефективність витрат на маркетинг і збут доцільно оцінювати на основі системи відносних показників, що відображають віддачу витрачених ресурсів та їх вплив на прибутковість діяльності підприємства. Розрахунки здійснено шляхом порівняння фактичних показників 2024 року та прогнозних значень після впровадження запропонованих заходів.

У таблиці 3.9 наведено порівняльну оцінку ефективності витрат на маркетинг і збут до та після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.9

Показники ефективності витрат на маркетинг та збут ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Показник | 2024 р. (факт) | Прогноз після впровадження | Відхилення |
|---------------------------------------|----------------|----------------------------|------------|
| Витрати на маркетинг і збут, тис. грн | 4 529,3 | 5 200,0 | +670,7 |
| Обсяг реалізації продукції, тис. грн | 56 396,4 | 62 000,0 | +5 603,6 |
| Прибуток від реалізації, тис. грн | 5 510,9 | 6 800,0 | +1 289,1 |
| Дохід на 1 грн витрат на збут, грн | 12,45 | 11,92 | -0,53 |
| Прибуток на 1 грн витрат на збут, грн | 1,22 | 1,31 | +0,09 |
| Рентабельність витрат на збут, % | 121,7 | 130,8 | +9,1 в.п. |

Збільшення витрат на маркетинг і збут на 670,7 тис. грн є обґрунтованим, оскільки супроводжується суттєвим зростанням обсягу реалізації та прибутку від реалізації. При цьому прибуток на 1 грн витрат на збут зростає з 1,22 грн до 1,31 грн, що свідчить про підвищення результативності використання маркетингових ресурсів.

Незначне зменшення показника доходу на 1 грн витрат пояснюється розширенням комунікаційної та сервісної складових маркетингу, які мають відкладений ефект і спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг, а не на миттєве зростання виручки.

Водночас зростання рентабельності витрат на збут на 9,1 в.п. підтверджує, що запропонована програма маркетингових заходів є економічно доцільною та забезпечує більш ефективне перетворення витрат у фінансовий результат.

Таким чином, результати розрахунків свідчать, що підвищення витрат на маркетинг і збут має інвестиційний характер і сприяє зростанню прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» у середньостроковій перспективі.

З огляду на те, що метою кваліфікаційної роботи є підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства шляхом удосконалення маркетингової діяльності, доцільним є узагальнення результатів запропонованих заходів у вигляді порівняльної оцінки рівня конкурентоздатності до та після їх впровадження.

Для цього використано інтегральний підхід, який дозволяє комплексно оцінити зміни економічних, маркетингових та ринкових характеристик підприємства, що безпосередньо формують його конкурентні позиції. У таблиці 3.10 наведено порівняльну інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства до та після впровадження заходів з удосконалення маркетингової діяльності.

Таблиця 3.10

Порівняльна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

| Група показників | Вагомість групи | Характеристика | До впровадження | Після впровадження |
|-----------------------------------|-----------------|--|-----------------|--------------------|
| Економічні | 0,40 | Прибутковість, ефективність витрат, фінансова стабільність | 4,0 | 4,5 |
| Маркетингові | 0,35 | Асортимент, канали збуту, комунікації, сервіс | 3,0 | 4,2 |
| Ринкові | 0,25 | Частка ринку, впізнаваність, позиціонування | 3,5 | 4,3 |
| Інтегральний показник конкуренто- | 1,00 | — | 3,65 | 4,38 |

| | | | | |
|--------------|--|--|--|--|
| спроможності | | | | |
|--------------|--|--|--|--|

Результати розрахунків свідчать, що впровадження комплексу маркетингових рішень забезпечує зростання інтегрального показника конкурентоспроможності з 3,65 до 4,38, тобто на 0,73 бала, що відповідає переходу підприємства від середнього рівня конкурентоспроможності до високого.

Найбільше зростання спостерігається у маркетинговій складовій, що є логічним результатом реалізації асортиментної диференціації, оптимізації каналів збуту, посилення комунікаційної політики та розвитку сервісних елементів. Підвищення цієї групи показників з 3,0 до 4,2 підтверджує ефективність обраного напрямку удосконалення управління.

Позитивні зміни ринкових показників (з 3,5 до 4,3) свідчать про посилення ринкових позицій підприємства, зростання його впізнаваності та стабілізацію частки ринку. Водночас економічні показники демонструють помірне, але стійке зростання, що підтверджує фінансову доцільність маркетингових інвестицій.

Таким чином, проведена оцінка доводить, що удосконалення маркетингової діяльності є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», а запропоновані заходи мають не лише операційний, а й стратегічний ефект.

На рисунку 3.1 подано профіль конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка», який відображає зміну ключових параметрів конкурентної позиції підприємства до та після впровадження запропонованих маркетингових заходів.

Як видно з профілю конкурентоспроможності, після впровадження маркетингових рішень відбулося суттєве посилення практично за всіма складовими. Найбільш виражене зростання спостерігається за напрямками маркетингових комунікацій, асортиментної політики та сервісу, що свідчить про ефективність переходу від переважно збутової до комплексної маркетингової моделі управління.

Розширення профілю у післяпроектному стані підтверджує формування більш збалансованої системи конкурентних переваг та підвищення стійкості ринкових позицій підприємства. Загалом профіль конкурентоспроможності демонструє перехід ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» від середнього рівня конкурентоздатності до високого з чіткою маркетинговою доміантою.

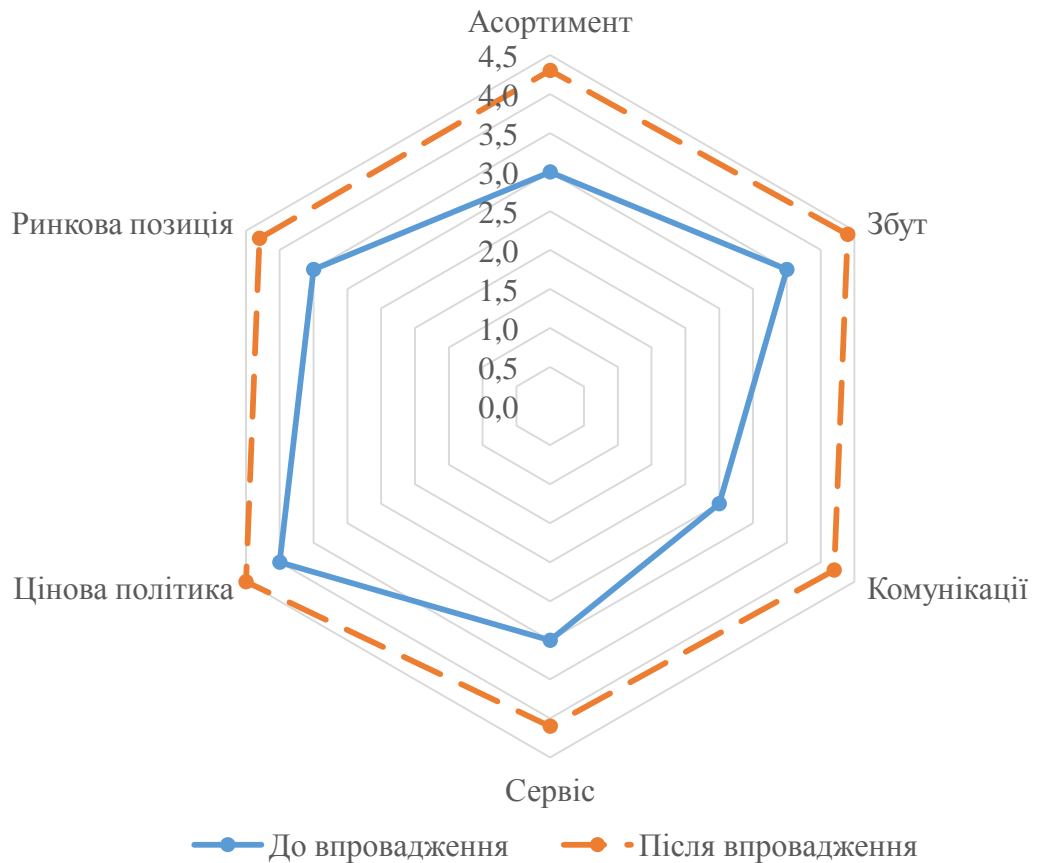


Рис. 3.1. Профіль конкурентоспроможності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка»

Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності засвідчили зростання узагальнюючого показника з 3,65 до 4,38, що відповідає переходу підприємства від середнього до високого рівня конкурентоздатності. Отримане зростання зумовлене насамперед посиленням маркетингової складової управління, зокрема за рахунок удосконалення асортиментної політики, оптимізації каналів збуту, активізації маркетингових комунікацій і розвитку сервісної орієнтації.

Побудований профіль конкурентоспроможності наочно продемонстрував розширення конкурентного потенціалу підприємства за всіма ключовими параметрами, що підтверджує формування більш збалансованої системи конкурентних переваг. Особливо виразним є зростання показників, пов'язаних із неціновими інструментами конкуренції, що свідчить про зміну характеру конкурентної боротьби від витратно-орієнтованої до маркетингово-орієнтованої моделі розвитку.

Таким чином, результати підтверджують, що удосконалення маркетингової діяльності виступає ефективним і економічно доцільним інструментом підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробного підприємства. Запропонований комплекс маркетингових рішень забезпечує не лише покращення поточних ринкових позицій, а й створює передумови для формування стійких довгострокових конкурентних переваг, що є принципово важливим в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

1. Сформовано концептуальні засади конкурентної маркетингової стратегії підприємства та доведено доцільність обрання стратегії диференціації з елементами фокусування як оптимальної для підприємства середнього масштабу, яке не має достатніх передумов для лідерства за витратами та не може забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу за рахунок чистої цінової конкуренції. Визначені стратегічні пріоритети маркетингу (асортимент, збут, комунікації, сервіс) показали їх прямий зв'язок із формуванням нецінових конкурентних переваг, підвищенням споживчої цінності продукції та зміцненням довіри торговельних партнерів.

2. Розроблено програму підвищення ефективності маркетингової діяльності, що передбачає узгоджене впровадження продуктово-асортиментних, збутових,

комунікаційних і сервісних рішень. Доведено, що асортиментна політика є базовим інструментом диференціації та потребує формування «ядра» рентабельних позицій, цільового оновлення рецептур і упаковки, поступового розширення продуктового портфеля та регулярного асортиментного аудиту. У сфері збуту акцент зроблено на поглибленні взаємодії з торговельними мережами, стандартизації постачань і логістичній оптимізації, що знижує збутові ризики та підвищує прогнозованість реалізації. Для посилення нецінової конкуренції запропоновано активізацію комунікаційної політики через брендинг, B2B-презентаційні матеріали, базову digital-присутність та репутаційні інструменти. Водночас розвиток сервісної складової (надійність постачань, оперативність взаємодії, післяпродажний зворотний зв'язок і формалізація стандартів сервісу) визначено як важливий чинник утримання торговельних партнерів і підвищення лояльності.

3. Здійснено економічну оцінку результативності запропонованих заходів і підтверджено їх фінансову доцільність. Прогнозні розрахунки показали зростання обсягу реалізації на 9,9%, збільшення валового прибутку та прибутку від реалізації, а також підвищення рентабельності реалізації з 21,66% до 24,5%, що свідчить про покращення фінансового ефекту від маркетингових управлінських рішень. Оцінка ефективності витрат на збут і маркетинг підтвердила інвестиційний характер їх приросту: за помірного збільшення витрат забезпечується вищий приріст прибутку, що відображається у зростанні прибутку на 1 грн витрат та рентабельності витрат на збут.

4. Отримані результати засвідчили зростання інтегрального показника конкурентоспроможності з 3,65 до 4,38 (на 0,73 бала), що відповідає переходу підприємства від середнього до високого рівня конкурентоздатності. Найбільш суттєве покращення забезпечено за маркетинговою складовою (асортимент, комунікації, сервіс), що підтверджує правильність обраного напрямку трансформації маркетингу як домінанти конкурентного розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Узагальнено та систематизовано наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, що дозволило обґрунтувати її як складну багатовимірну економічну категорію, яка формується під впливом внутрішнього потенціалу підприємства, характеристик зовнішнього середовища та якості управлінських рішень. Доведено, що в сучасних умовах конкурентоспроможність має виражену маркетингову природу, оскільки саме маркетинг забезпечує узгодження інтересів виробника і споживача, формує споживчу цінність продукції та визначає можливості підприємства щодо утримання і зміцнення ринкових позицій. Узагальнення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підтвердило доцільність використання інтегральних та комплексних методів аналізу, які дозволяють поєднати економічні, маркетингові та ринкові показники.

2. Діагностика діяльності ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» засвідчила, що підприємство має сформований виробничий потенціал і стабільні канали збуту, проте маркетингова діяльність характеризується переважно операційною, збутовою спрямованістю та обмеженим використанням стратегічних маркетингових інструментів. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства показало, що воно перебуває на середньому рівні з тенденцією до зростання. Основними чинниками, які стримують підвищення конкурентоспроможності, є обмежена асортиментна диференціація, недостатній розвиток маркетингових комунікацій і несистемне використання сервісної складової маркетингу.

3. Обґрунтовано, що для ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» найбільш доцільною є стратегія диференціації з елементами фокусування, яка дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції та забезпечує формування нецінових конкурентних переваг без надмірного фінансового навантаження. Розроблена програма удосконалення маркетингової діяльності, що охоплює продуктово-

асортиментні, збутові, комунікаційні та сервісні заходи, має комплексний характер і спрямована на підвищення керованості маркетингових процесів та узгодження їх із загальною стратегією розвитку підприємства.

4. Результати економічної оцінки ефективності запропонованих заходів підтвердили їх доцільність. Прогнозні розрахунки свідчать про зростання обсягів реалізації, прибутковості та рентабельності діяльності підприємства за умов контрольованого збільшення витрат на маркетинг і збут. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства показала зростання узагальнюючого показника з 3,65 до 4,38, що відповідає переходу від середнього до високого рівня конкурентоздатності. Побудований профіль конкурентоспроможності підтвердив формування більш збалансованої системи конкурентних переваг із домінуванням маркетингової складової.

5. Рекомендується посилити роль маркетингу у системі управління підприємством шляхом переходу від переважно збутової до стратегічно орієнтованої маркетингової моделі, що передбачає системне планування, контроль та оцінювання результативності маркетингових рішень. Доцільно реалізувати стратегію диференціації з елементами фокусування, зосередивши ресурси підприємства на визначених сегментах ринку та формуванні нецінових конкурентних переваг, зокрема стабільної якості продукції, удосконалення асортименту та підвищення рівня сервісу.

6. Запропоновано здійснити оптимізацію асортиментної політики шляхом формування «базового ядра» продукції, поступового оновлення рецептур і упаковки, а також запуску обмежених продуктових ліній для тестування попиту без значного зростання витрат. Рекомендується поглибити співпрацю з торговельними мережами шляхом укладання довгострокових контрактів, стандартизації умов постачань і оптимізації логістичних процесів, що забезпечить стабільність збуту та зниження збутових ризиків. Доцільно активізувати маркетингові комунікації з використанням економічно обґрунтованих інструментів брендингу, B2B-комунікацій і цифрової

присутності з метою підвищення впізнаваності продукції та формування позитивного іміджу виробника. Рекомендується формалізувати сервісну складову маркетингу шляхом запровадження стандартів обслуговування торговельних партнерів, систематичного збору зворотного зв'язку та підвищення оперативності реагування на запити клієнтів. З метою підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів доцільно впровадити систему показників оцінювання результативності маркетингових і збутових витрат, що дозволить забезпечити їх цільову спрямованість та інвестиційний характер.

Реалізація запропонованих заходів у сукупності дозволить ТОВ «Агропереробний комплекс Миронівка» забезпечити стійке підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій і створення передумов для довгострокового розвитку в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артџомова А.Ю. Цифрова трансформація інноваційних систем підприємств: механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 1-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdeli_2025_2_3
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
4. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
5. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
6. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавира М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг: підручник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 538 с.
7. Вовк М.О., Батюк Б.Б., Гірняк Н.А., Кислюк Л.В. Маркетингова стратегія інноваційного безпекового розвитку в контексті управління ресурсозбереженням та технологічної реструктуризації конкурентоспроможного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 95-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_14
8. Волосов А.М., Михайлова О.В. Методичні аспекти ідентифікації перспективних джерел конкурентних переваг. *Grail of Science*. 2024. № 36. С. 15-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_36_5
9. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є,

доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.

10. Іванов А.О. Маркетингові комунікації промислових підприємств під час воєнного стану: збереження конкурентоспроможності та стратегії підвищення ефективності. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 56-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_3_8

11. Іоніцой Є.Ю. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 181-186.

12. Ісакова А.А., Марощук Д.О. Асортиментна стратегія молокопереробних підприємств у досягненні конкурентних переваг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. № 3. С. 32-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2025_3_7

13. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_200_31

14. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic synergy*. 2024. Iss. 1. С. 31-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_1_5

15. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Пер. з англ. Київ.: «Діалектика», 2020. 660 с.

16. Кравець О.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146-155.

17. Кравченко О.О., Зінченко А.В. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 92-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_201_17

18. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.

19. Куценко Т.М., Ковіна Т.О., Кучугурна Т.С. Маркетингова стратегія

забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 185-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_21

20. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.

21. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с.

22. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.

23. Мельник С.М. Еволюція змісту конкурентоспроможності як прикладного формату реалізації концепції маркетингу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 3-4. С. 159-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2024_3-4_13

24. Михайлик О.М., Давидчук М.С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 2(1). С. 59-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2(1)_10)

25. Михайлова М.В., Коротіна К.О. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_84

26. Науменко М.А. Формування конкурентної позиції підприємства на засадах цифрового маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 380-388. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_5_48

27. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

28. Олійник О.О., Олійник Є.О. Фінансово-економічний механізм в

управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 130-138.

29. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.

30. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

31. Павлюк Ю.В. Формування потенціалу конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 223-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_202_33

32. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. Посібник. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.

33. Петухов В.Р. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 224-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_198_35

34. Пляшко О.С., Хомич С.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 204-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_197_35

35. Райчева Л.І., Черних П.П. Механізм формування попиту та пропозиції на ринку екопродукції в умовах глобальної конкуренції. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 7. С. 585-594. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ссntint_2025_7_46

36. Романчик Т.В., Самойлов О.В., Струк Д.М. Аналітичні інструменти для оцінки ефективності рекламних кампаній та конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 305-310.

37. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про

себе говорити. К. : Сварог, 2020. 214 с.

38. Серов В.В., Король Ю.К. Використання сучасних маркетингових технологій як інструменту підвищення конкурентоздатності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 457-462. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_9_60

39. Сластіон Д.М. Конкурентоспроможність підприємства та напрями її підвищення. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. С. 51-54.

40. Сластіон Д.М. Управління маркетинговими процесами на м'ясопереробних підприємствах в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 194-195.

41. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.

42. Сорока Л.М., Радов В.М. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі інноваційних підходів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 3(1). С. 113-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3(1)_15)

43. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.

44. Стамат В.М., Просолов О.О. Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 190-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_30

45. Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний*

- простір*. 2025. № 198. С. 123-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_20
46. Толчанова З.О., Мартинюк О.В., Кравчук І.М. Підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства шляхом впровадження інноваційних маркетингових стратегій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 4. С. 309-321. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_4_30
47. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.
48. Хамініч С.Ю., Мілютін О.О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства за результатами бенчмаркінгового аналізу. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 265-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_202_40
49. Хлинін Д.В., Новасардов В.В. Система управління якістю продукції як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 243-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_20
50. Шульга Л.В., Бандурка Д.І., Гудзенко В.Ю., Миролубов І.О. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_85
51. Яременко С. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 2. С. 430-440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_2_42
52. Яременко С.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням інструментарію маркетингової комунікаційної політики. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 378-384. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_62