

**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: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Здобувачка  
Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Даріна СТРОЄВА**

**Марія БАГОРКА**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Маркетингу  
**Освітньо-професійна програма:** «Маркетинг»  
**Спеціальність:** 075 «Маркетинг»  
**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

### **СТРОЄВОЇ ДАРИНИ ВІКТОРІВНИ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

**Науковий керівник:** Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 12.12.2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Авангард» за 2020-2024 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретико-методичні аспекти маркетингового управління в системі підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. 2. Системне узагальнення результатів економічної, маркетингової діяльності, системи управління та конкурентоспроможності ТОВ «Авангард». 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності на основі удосконалення маркетингової системи управління ТОВ «Авангард». Висновки та пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Схема системи маркетингового управління підприємством. 2. Функції маркетингового управління в підвищенні конкурентоспроможності. 3. Класики економічної теорії та теорії конкуренції. 4. Особливості ведення діяльності аграрних підприємств. 5. Фактори формування конкурентоспроможності. 6. Послідовні кроки до оцінки конкурентоспроможності підприємства. 7. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та маркетингової системи управління. 8. Рівень використання земельних ресурсів ТОВ «Авангард». 9. Товарообіг та структура товарної продукції ТОВ «Авангард» у динаміці. 10. Основні показники ефективності ТОВ «Авангард» в динаміці. 11. Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Авангард». 12. Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції. 13. Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції. 14. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Авангард». 15. Структурована графічна схема каналів збуту продукції рослинництва та тваринництва. 16. Ефективності маркетингової діяльності за ключовими показниками. 17. Напрями реалізації стратегії ТОВ «Авангард». 18. Складники інтегрованої маркетингової системи управління ТОВ «Авангард». 19. Збутові канали ТОВ «Авангард». 20. Інтегрована маркетингова система управління. 23. Загальний інтегральний економічний ефект від реалізації IMMS.

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні аспекти маркетингового управління в системі підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	грудень 2024 р.	
2	Системне узагальнення результатів економічної, маркетингової діяльності, системи управління та конкурентоспроможності ТОВ «Авангард»	червень 2025 р.	
3	Шляхи підвищення конкурентоспроможності на основі удосконалення маркетингової системи управління ТОВ «Авангард»	вересень-жовтень 2025 р.	
4	Висновки та пропозиції	листопад 2025 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_ Даріна СТРОЄВА  
(ім'я, прізвище)Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_ Марія БАГОРКА  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

### Тема: «Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 79 с., 11 рис., 24 табл., 67 найменувань літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процес формування маркетингової системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

**Предмет дослідження** – методичні, теоретичні та практичні підходи до формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Авангард».

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ТОВ «Авангард».

У процесі виконання роботи використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, логічне узагальнення, статистичні методи, економічний та порівняльний аналіз, системний підхід, експертні оцінки, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи економіко-математичного моделювання та структурно-логічного аналізу.

У кваліфікаційній роботі запропоновано комплексний підхід до формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, який поєднує сучасні цифрові, аналітичні та організаційні інструменти. наукова новизна полягає у розробленні інтегрованої моделі IMMS та економічному обґрунтуванні її впровадження в діяльність ТОВ «Авангард», що забезпечує зростання його ринкової стійкості, адаптивності та ефективності.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованих маркетингових інструментів на ТОВ «Авангард» для удосконалення збутової політики, оптимізації маркетингових процесів, формування конкурентних переваг та підвищення рентабельності господарської діяльності.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Маркетингове управління, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, маркетингова інформаційна система (MIS), CRM-система, маркетингова стратегія, конкурентні переваги, ринкове середовище, збутова діяльність, цифровий маркетинг, інтегрована маркетингова система, бренд, канали збуту, агробізнес.

### KEYWORDS

Marketing management, competitiveness, agricultural enterprise, marketing information system (MIS), CRM system, marketing strategy, competitive advantages, market environment, sales management, digital marketing, integrated marketing system, branding, distribution channels, agribusiness.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Наукові підходи до формування конкурентоспроможності підприємств та маркетингового управління: огляд праць провідних вчених	12
1.2. Теоретичні основи конкурентоспроможності аграрного підприємства	22
1.3. Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та маркетингової системи управління	25
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ, МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВАНГАРД»	31
2.1. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу, фінансово- економічних показників, конкурентних позицій ТОВ «Авангард»	31
2.2. Аналіз конкурентних позицій та конкурентоспроможності ТОВ «Авангард»	43
2.3. Аналіз маркетингової діяльності та системи маркетингового управління в ТОВ «Авангард»	49
Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВАНГАРД»	58
3.1. Напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Авангард»	58
3.2. Реалізація інтегрованої моделі маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Авангард»	68
Висновки до третього розділу	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Аграрний сектор України у сучасних умовах виконує стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні її експортного потенціалу. Попри високий природно-ресурсний потенціал, галузь функціонує в умовах значних ризиків, пов'язаних із воєнними діями, зміною логістичних маршрутів, нестабільністю валютного ринку, ресурсозатратністю виробництва та загостренням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За таких умов зростає значення маркетингового управління як ключового механізму забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Важливість сільського господарства в соціально-економічній структурі України можна зрозуміти з того факту, що засоби до існування більшості населення країни залежать від сільського господарства. Сільськогосподарський сектор забезпечує лише близько 18 відсотків загального валового внутрішнього продукту (ВВП), при цьому понад 60% населення залежить від сільського господарства, що призводить до низького доходу на душу населення в сільськогосподарському секторі. Як наслідок, існує велика різниця між доходом на душу населення в сільськогосподарському та несільськогосподарському секторах. Тому важливо вирішувати ті питання, які впливають на рівень доходів агровиробників. Рівень доходів визначається загальним обсягом виробництва, що підтримується розумним рівнем врожайності та цін, що реалізуються фермерами.

Вкрай складні умови військового стану, високі ризики ведення діяльності, динамічні несприятливі зміни середовища, недосконалі ринкові умови та відсутність прямих та зворотних зв'язків, негативно впливають на рівень доходів агровиробників. Відповідно, необхідно розробити відповідну систему управління, щоб забезпечити більш життєздатну сільськогосподарську діяльність та покращити економічний стан фермерів на

сталій основі.

Очевидно, що сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, спричиненої воєнними подіями, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на виробництво, зниженням купівельної спроможності споживачів та посиленням конкуренції на внутрішньому й зовнішньому аграрних ринках. У таких умовах забезпечення стійкої конкурентоспроможності аграрного підприємства стає ключовим чинником його виживання та розвитку. Традиційні механізми управління, орієнтовані переважно на виробничі та фінансові показники, вже не здатні гарантувати стабільність підприємству. Натомість зростає роль маркетингових підходів, які дають змогу формувати стратегічно обґрунтовані рішення, враховуючи вимоги ринку, зміни споживчих переваг, конкурентне середовище та можливості інноваційного розвитку.

Маркетингове управління в аграрному секторі перетворюється на системоутворюючий елемент розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість між виробничими можливостями, ринковим попитом та довгостроковими конкурентними перевагами. Створення ефективної системи маркетингового управління дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів, оптимізувати структуру товарного портфеля, формувати цінову політику, підвищувати якість продукції, покращувати комунікацію з партнерами та споживачами, а також впроваджувати інноваційні інструменти управління конкурентоспроможністю.

Проблематика формування сучасної системи маркетингового управління є особливо актуальною для українських аграрних підприємств, більшість з яких стикаються з браком фінансових ресурсів, відсутністю сучасних інформаційно-аналітичних систем, низькою маркетинговою культурою персоналу, обмеженим використанням стратегічних маркетингових інструментів і технологій цифрового маркетингу. За таких умов формування ефективної, інтегрованої, адаптивної системи

маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є необхідною передумовою його подальшого розвитку, забезпечення стабільного збуту, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

Проблематика конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств має значний науковий доробок. Теоретичні основи конкуренції та конкурентних переваг закладені у працях класиків економічної думки А. Сміта, Д. Рікардо, А. Маршалла, Й. Шумпетера, а також представників Гарвардської школи бізнесу, зокрема М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг та модель п'яти конкурентних сил. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств висвітлено у працях Ф. Котлера, П. Дойля, М. Мак-Дональда, П. Друкера та ін. Значний внесок у розроблення теоретико-методичних підходів до стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких Л.В. Балабанова, В.В. Холод, які досліджували стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств.

Безпосередньо проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств, факторів, що її визначають, та можливостей підвищення за рахунок маркетингових інструментів і брендингу розглядали М.О. Багорка, О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк, Л. Іванова, С.В. Коваль, Ю.О. Соколова, І. Благун, Н.І. Юрченко, Н.М. Бабко, С.М. Калініченко та інші дослідники. У їхніх працях акцентується увага на тому, що зростання конкурентоспроможності аграрних підприємств неможливе без активного використання сучасних маркетингових стратегій, інструментів діджитал-маркетингу та розвитку маркетингового потенціалу. Водночас низка питань, пов'язаних із формуванням інтегрованої системи маркетингового управління конкурентоспроможністю конкретного аграрного підприємства в умовах воєнної економіки, залишається дискусійною та потребує подальших наукових досліджень і практичних розробок.

Саме тому формування ефективної системи маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Авангард» набуває особливої актуальності. Така система повинна забезпечувати комплексне управління маркетинговими процесами, інтегруючи аналітичні, комунікаційні, збутові, логістичні й стратегічні елементи. Важливо сформувати не просто окремі маркетингові заходи, а цілісну систему управління, яка дозволить забезпечити довгострокову ринкову стійкість, підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати товарну та цінову політику, зміцнити позиції підприємства на регіональному ринку та створити передумови для його розвитку в кризових умовах.

Формування сучасної системи маркетингового управління є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Крім того, практичною потребою для ТОВ «Авангард» є формування сучасного набору маркетингових інструментів - від цифрових комунікацій до CRM-систем та аналітики ринку, що дозволить автоматизувати процес прийняття управлінських рішень, підвищити точність прогнозування попиту, збільшити ефективність роботи з клієнтами та розширити ринки збуту. Розроблення та впровадження такої системи маркетингового управління виступає стратегічним напрямом зміцнення конкурентних позицій підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ТОВ «Авангард».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити теоретико-методологічні засади формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити сутність, структуру та функціональні особливості маркетингового управління в аграрному секторі;
- систематизувати напрацювання провідних учених стосовно питань управління конкурентоспроможністю та конкурентних позицій підприємств;

- охарактеризувати сучасні підходи та інструменти маркетингового управління у сільському господарстві;
- провести комплексний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Авангард» (аналіз ринку, аналіз конкурентів);
- оцінити внутрішній потенціал підприємства та рівень організації його маркетингової діяльності;
- визначити ключові фактори формування конкурентних переваг ТОВ «Авангард»;
- розробити інтегровану систему маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Авангард»;
- запропонувати інструментарій її впровадження, включаючи цифрові маркетингові технології та систему моніторингу ефективності.

**Об'єктом дослідження** є процес формування маркетингової системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

**Предмет дослідження** – методичні, теоретичні та практичні підходи до формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Авангард».

У процесі виконання роботи використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, логічне узагальнення, статистичні методи, економічний та порівняльний аналіз, системний підхід, експертні оцінки, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи економіко-математичного моделювання та структурно-логічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Держстату, аналітичні огляди профільних інституцій, внутрішні матеріали аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Авангард», а також власні розрахунки автора.

**Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи** полягає у поглибленні теоретичних положень, удосконаленні методичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо формування сучасної системи

маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, а також у їх адаптації до умов діяльності ТОВ «Авангард». ключові елементи новизни полягають у такому:

– вперше для ТОВ «Авангард» запропоновано інтегровану маркетингову систему управління (IMMS), яка об'єднує аналітичні, комунікаційні, цифрові, збутові та CRM-підсистеми в єдине управлінське середовище. на відміну від традиційних моделей, IMMS передбачає синхронізацію MIS, CRM, digital-маркетингу, прямого збуту та системи стратегічного планування.

– удосконалено методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства, у якому поєднано класичні кількісні показники (виробничі, ресурсні, фінансові) із оцінкою ефективності маркетингових процесів і цифрової активності підприємства. Запропоновано включати до аналізу: рівень диджиталізації збуту; ефективність CRM; рівень інтегрованості маркетингових комунікацій; ступінь диверсифікації каналів продажу.

– удосконалено модель формування конкурентних переваг аграрного підприємства, що ґрунтується на взаємодії внутрішнього потенціалу (ресурсів), ринкових умов та інструментів маркетингового управління. На відміну від класичних моделей, запропонована модель враховує вплив цифрових технологій, аналітичних платформ, електронної комерції та інноваційних комунікацій.

– удосконалено практичний механізм управління збутовими каналами шляхом впровадження моделі їх диверсифікації:

традиційні → трейдери → переробники → прямі продажі → digital-канали → електронні аукціони (PROZORRO, ZAKUPKI). На відміну від існуючої системи підприємства, механізм враховує маржинальність, логістичні витрати, цифрову ефективність і стабільність контрактів.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованих маркетингових

інструментів на ТОВ «Авангард» для удосконалення збутової політики, оптимізації маркетингових процесів, формування конкурентних переваг та підвищення рентабельності господарської діяльності. Представлена інтегрована модель маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства забезпечує підвищення адаптивності та ринкової стійкості ТОВ «Авангард».

**Апробація результатів роботи.** Результати, які представлені в кваліфікаційній роботі пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 02-03 жовтня 2025 року) та були опубліковані у Віснику Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси (стаття).

**Структура та обсяг дипломної роботи магістра.** Дипломна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 79 сторінках комп'ютерного тексту, містить 24 таблиці, 11 рисунків. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### **1.1. Наукові підходи до формування конкурентоспроможності підприємств та маркетингового управління: огляд праць провідних вчених**

Сутність маркетингового управління підприємством у сучасній економічній теорії визначається як системна діяльність, спрямована на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів більш ефективними методами, ніж конкуренти, з метою забезпечення довгострокового розвитку та отримання стійких конкурентних переваг. Маркетингове управління виступає інтегруючою ланкою між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами зовнішнього ринкового середовища, що формує основу стратегічних і тактичних управлінських рішень [6].

Науковці мають власне бачення на маркетингове управління але більшість з них вкладають в зміст цього поняття наступні складники:

Маркетингове управління як система. Науковці (Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, П. Дойль, Л. Балабанова та ін.) підкреслюють, що маркетингове управління є цілісною системою, яка включає: аналітичну підсистему (дослідження ринку, конкурентів, поведінки споживачів, тенденцій галузі, прогнозування попиту); стратегічну підсистему (розробка маркетингової стратегії, визначення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг); операційну підсистему (організація збуту, цінова політика, комунікації, логістика, формування асортименту); контрольну підсистему (оцінювання результативності маркетингових заходів, коригування стратегій) [62, 63, 65, 16].

У такому контексті маркетинг не обмежується просуванням чи продажем продукції. Він забезпечує керованість усіх ринково орієнтованих процесів, формуючи основу бізнес-моделі підприємства.

Маркетингове управління як філософія діяльності підприємства. У працях П. Друкера маркетинг визначається як «філософія бізнесу», тобто спосіб мислення, який орієнтує підприємство на потреби споживачів, ринок та створення цінності [25, с. 112]. Сутність цього підходу полягає у тому, що: підприємство повинно починати планування не з виробництва, а з аналізу потреб ринку; ринковий попит формує завдання для виробничих, технологічних, інноваційних процесів; маркетинг координує діяльність усіх підрозділів підприємства.

Таким чином, маркетингове управління - це не лише функція, а й концепція організації бізнесу, де задоволення потреб споживача стає головною метою.

Маркетингове управління як процес формування конкурентних переваг. У моделі конкурентних стратегій М. Портера маркетинг розглядається як інструмент створення та підтримання конкурентних переваг. Завдяки маркетинговому управлінню підприємство може: досягати лідерства за витратами (через оптимізацію процесів, формування цінової політики, виявлення ринкових можливостей); реалізувати диференціацію продукції (через бренд, якість, інновації, сервіс); здійснювати фокусування на окремих сегментах ринку [45, с. 68].

Це дає змогу підприємству здобути стабільні позиції на ринку й ефективно протидіяти конкурентам.

Маркетингове управління як адаптивний інструмент реагування на зміни ринкового середовища. Згідно з дослідженнями Й. Шумпетера, ринок є динамічним середовищем, де відбуваються постійні зміни споживчих потреб, технологій, конкурентних моделей. Маркетингове управління забезпечує: гнучкість і швидкість реакції на зміни; можливість своєчасної переорієнтації

стратегій; адаптацію продуктового портфеля під нові тенденції; впровадження інновацій як джерела стійкої конкурентоспроможності [60].

Для аграрних підприємств ці аспекти особливо важливі через коливання цін, залежність від природних умов, зміну логістичних маршрутів та нестабільність ринку.

Маркетингове управління як інформаційно-аналітичний процес. Сучасні вчені (О. Гудзь, Ю. Соколова та ін.) акцентують увагу на тому, що стратегічне маркетингове управління є неможливим без інформаційної бази. Його сутність полягає у: здійсненні комплексних маркетингових досліджень; формуванні банку даних про ринок, конкурентів, партнерів; використанні CRM-систем, ВІ-аналітики, цифрових платформ; прогнозуванні ринкової кон'юнктури [21, с. 84].

Інформація стає ключовим ресурсом стратегічного управління.

Маркетингове управління як механізм узгодження інтересів. Маркетинг виконує функцію посередника між виробництвом і ринком, забезпечуючи: оптимізацію виробничої програми відповідно до попиту; координацію дій відділів підприємства; формування довгострокових відносин з клієнтами; балансування економічних інтересів підприємства, постачальників і споживачів [40, с. 18].

Таким чином, маркетингове управління - це механізм досягнення ринкової рівноваги підприємства.

Маркетингове управління як функціональний інструмент підвищення ефективності. У структурі маркетингового управління виокремлюють ключові функції, що визначають його сутність: аналітична - моніторинг ринку, сегментування, позиціонування; виробнича - оптимізація якості, технологій, асортименту; збутова - управління каналами збуту, логістика, контрактна політика; комунікаційна - формування іміджу, бренд-стратегії, PR; інноваційна - впровадження нових рішень для посилення конкурентних позицій; контрольна - оцінка результатів маркетингової діяльності [61].

З огляду на позиції різних учених, маркетингове управління підприємством можна визначити як: комплексну, інтегровану та інформаційно забезпечену систему стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на формування, розвиток і підтримку конкурентоспроможності підприємства через виявлення, створення та задоволення потреб ринку більш ефективними методами, ніж конкуренти [33]. Схематично сутнісну характеристику маркетингового управління представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема системи маркетингового управління підприємством

Система маркетингового управління підприємством складається з чотирьох ключових взаємопов'язаних підсистем:

1. Аналітична підсистема – забезпечує інформаційну базу управління: вивчення ринку, конкурентів, споживачів, тенденцій, прогнозування попиту.

2. Стратегічна підсистема – формує довгострокові напрями розвитку, маркетингові стратегії, визначає цільові сегменти та конкурентні позиції.

3. Операційна підсистема – реалізує стратегічні рішення через інструменти маркетинг-міксу: продукт, ціна, збут, комунікації, логістика, digital-маркетинг.

4. Контрольно-оцінювальна підсистема – забезпечує оцінювання результативності маркетингових заходів, контроль KPI, маркетинговий аудит та коригування стратегій.

Усі підсистеми інтегруються в єдину структуру, головною метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства [59, с. 98].

Маркетингове управління відіграє ключову роль у формуванні та розвитку конкурентоспроможності аграрного підприємства, виступаючи основним інструментом забезпечення його адаптації до ринкових змін. У сучасних умовах маркетинг перетворюється з окремої функції на інтегровану систему управління, яка охоплює планування виробництва, формування асортиментної політики, стратегічне позиціонування, збут, логістику, комунікації та цифрову аналітику [1, с. 96].

Маркетингове управління передбачає:

- виявлення та аналіз потреб споживачів;
- сегментацію та вибір цільового ринку;
- розробку конкурентних стратегій;
- управління асортиментом та ціноутворенням;
- організацію ефективних каналів збуту;
- формування маркетингових комунікацій;
- забезпечення інноваційного розвитку;
- контроль результатів та коригування стратегій.

У контексті аграрного підприємства маркетингове управління має враховувати специфіку агровиробництва, включаючи сезонність, залежність від природних умов, коливання попиту та нестабільність логістики. Крім того, воєнні ризики та зміни інфраструктури в Україні посилюють роль адаптивних маркетингових стратегій [9, с. 101].

Таблиця 1.1

**Функції маркетингового управління в підвищенні  
конкурентоспроможності**

Функція	Деталізація
Аналітична функція	Дає змогу отримувати актуальну інформацію про ринок, конкурентів, ціни, споживачів. Аналітика виступає основою стратегічних рішень.
Продуктова функція	Формує асортимент відповідно до потреб ринку, визначає напрями удосконалення якості продукції, впровадження інноваційних технологій.
Збутова функція	Передбачає вибір оптимальних каналів реалізації (елеватори, трейдери, прямі закупівлі), управління логістикою та розвиток партнерських зв'язків.
Комунікаційна функція	Формує взаємодію з ринком, покупцями, трейдерами, постачальниками. Включає рекламу, PR, цифрові комунікації, участь у виставках та ярмарках.
Стратегічна функція	Орієнтує підприємство на формування довгострокових конкурентних переваг, включаючи диференціацію продукції, інновації, принципи сталого розвитку.

Маркетинг забезпечує підприємству не лише можливість ефективно виробляти продукцію, а й:

- визначати оптимальну ціну, виходячи з ринкової кон'юнктури;
- виділятися серед конкурентів шляхом диференціації;
- впроваджувати інновації, що підвищують продуктивність та знижують витрати;
- формувати бренд, що збільшує довіру та лояльність покупців;
- створювати додаткову цінність для споживачів;
- підвищувати ефективність логістики і збутових процесів;
- оптимізувати комунікації, що забезпечує ширше охоплення ринку.

У сучасних умовах важливою складовою маркетингового управління є цифровізація. Використання CRM-систем, бізнес-аналітики, онлайн-каналів просування, аналітичних платформ (grain market intelligence, digital trading platforms) підвищує точність прогнозування попиту та ефективність взаємодії з партнерами [19, с. 73].

Для аграрних підприємств України особливе значення мають:

- адаптивні маркетингові стратегії;
- антикризові маркетингові інструменти (гнучка політика цін, диверсифікація каналів збуту, розвиток партнерств);
- стратегічне планування на основі PEST- та SWOT-аналізу;
- використання цифрових платформ реалізації продукції;
- оптимізація логістики.

Саме маркетингове управління дозволяє підприємству не лише реагувати на ризики, а й перетворювати їх на можливості, здійснюючи більш ефективне стратегічне позиціонування [8].

Отже, маркетингове управління є системним механізмом, що об'єднує аналітику, стратегічне планування, організацію збуту та комунікації, створюючи основу для формування й зміцнення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Для аграрних підприємств впровадження сучасної маркетингової системи є ключовим інструментом підвищення ринкової стійкості, прибутковості та здатності до розвитку в умовах воєнної економіки та жорсткої конкуренції.

Аграрний сектор України залишається критично важливою складовою національної економіки, де агропродовольча продукція формує значну частку експорту та валютних надходжень. Водночас українські підприємства стикаються з низкою бар'єрів: нестабільністю логістики через військові дії, зменшенням пропускної спроможності портів, підвищенням вартості ресурсів, зростанням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. За таких умов саме ефективна маркетингова система здатна забезпечити підприємству стійку реалізацію продукції, оптимізацію каналів збуту та

посилення конкурентоспроможності [14].

Проблематика конкуренції, конкурентоспроможності та маркетингового управління є об'єктом дослідження значної кількості зарубіжних і вітчизняних учених. Їхні праці формують методологічний фундамент сучасного розуміння механізмів ринкової боротьби, розвитку конкурентних переваг та ролі маркетингу в управлінні підприємством. Нижче подано систематизований огляд науковців, які зробили найбільший внесок у дослідження відповідної проблематики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класики економічної теорії та теорії конкуренції

Автори	Основні теоретичні положення
Адам Сміт [50]	У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» обґрунтував концепцію «невидимої руки ринку» та заклав підвалини теорії вільної конкуренції. Розглядав конкуренцію як умовно природний стан ринку, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів.
Девід Рікардо [67]	Розробив теорію порівняльних переваг, яка пояснює, чому країни та підприємства можуть бути конкурентоспроможними за умови спеціалізації. Його підхід актуальний для аграрного сектору, де важливим є раціональне використання земельних ресурсів.
Альфред Маршалл [64]	Ввів поняття еластичності попиту, ринкової рівноваги, конкурентної ціни. Вважав конкуренцію ключовим механізмом стимулювання ефективності виробництва.
Йозеф Шумпетер [62]	Розглядав конкуренцію як процес «творчого руйнування», де інновації є головною рушійною силою конкурентних переваг. Для аграрних підприємств його підходи важливі в контексті технологічного оновлення, впровадження сучасних сортів, автоматизації.

У науковій літературі спостерігається дефіцит комплексних досліджень, що розглядають систему маркетингового управління як інтегровану модель, яка поєднує аналітику, збут, цифрові комунікації, управління якістю, логістику та економічне оцінювання ефективності. Це формує наукову нішу, у якій розміщується дане дослідження.

Сучасні зарубіжні та вітчизняні вчені у сфері маркетингу,  
маркетингових стратегій та конкурентоспроможності

Автори	Основні теоретичні положення
Майкл Портер [66]	Автор моделі «п'яти конкурентних сил», теорії конкурентних переваг, концепції стратегічного позиціонування. Розробив класифікацію стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Його підходи широко застосовуються у формуванні стратегій аграрних підприємств, зокрема щодо управління витратами та ринкової диференціації продукції.
Філіп Котлер [63]	Засновник сучасного маркетингу. Сформував концепції маркетинг-міксу (4P/7P), стратегічного маркетингу, сегментації, позиціонування та управління попитом. Для аграрних підприємств його роботи важливі в частині управління асортиментом, ціноутворенням та збутом.
Пітер Дойль [40]	Вивчав маркетингові стратегії створення вартості для споживача, визначав маркетинг як систему управління конкурентоспроможністю. Його підходи застосовуються для стратегічного фінансово-маркетингового планування.
Пітер Друкер [25]	Автор концепції управління орієнтованого на ринок і споживача. Стверджував, що головна мета бізнесу - створення споживача, а маркетинг є ключовою функцією підприємства.
Малкольм Мак-Дональд [65]	Спеціаліст зі стратегічного маркетингу та планування. Розробив методики оцінювання ринкових можливостей, сегментації та аналізу конкурентів, які активно застосовуються в аграрному бізнесі.
Л.В. Балабанова [16]	Досліджує стратегічне маркетингове управління підприємствами, механізми формування конкурентних переваг, розробляє моделі організації маркетингових служб. Її підходи широко використовуються у вітчизняних аграрних дослідженнях.
В.В. Холод [14]	Спеціалізується на питаннях маркетингових стратегій і конкурентоспроможності продукції. Пропонує класифікації інструментів підвищення конкурентних переваг підприємств різних галузей.
М.О. Багорка [3]	Вивчає проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств у ринкових умовах, фактори впливу та методичні підходи до їх оцінювання.
О.Є. Гудзь [25]	Досліджує маркетинговий потенціал, інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, інструменти адаптації підприємств до ринкових змін.
А.О. Старостіна [52]	Розглядає питання формування стратегій розвитку аграрних підприємств, зокрема маркетингових стратегій, механізмів позиціонування та сегментації ринку.
С.В. Коваль [33]	Вивчає методи формування конкурентних переваг у рослинництві, питання ціноутворення, витратного механізму й ефективності виробництва.

Важливим є аналіз конкурентоспроможності аграрної продукції, ринкове середовище та інструменти підвищення ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. Дослідження проблемам стратегічного управління підприємствами АПК, оцінювання конкурентних позицій та ефективності маркетингових стратегій, формування конкурентних переваг аграрних підприємств через оптимізацію маркетингової діяльності; вивчення економічних та ринкових механізмів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, методи оцінювання і моделювання конкурентних характеристик [37, с. 126].

Аналіз внеску зарубіжних і вітчизняних учених дає змогу зробити такі узагальнення:

- конкурентоспроможність підприємства визначається комплексом ринкових, виробничих, організаційних та інноваційних факторів;
- маркетинг є ключовим елементом управління конкурентоспроможністю, оскільки саме маркетингові інструменти визначають взаємодію підприємства з ринком;
- аграрні підприємства потребують спеціальних методик оцінювання конкурентних позицій, враховуючи сезонність, природно-кліматичні умови, ринкові ризики та нестабільність зовнішнього середовища;
- сучасні підходи підкреслюють важливість стратегічного маркетингового управління, цифровізації маркетингових процесів та формування інтегрованих систем управління [62].

Таким чином, існуючий науковий доробок створює ґрунтовну теоретико-методологічну базу для дослідження формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, що є основою для подальших розробок у рамках даної роботи.

## 1.2 Теоретичні основи конкурентоспроможності аграрного підприємства

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стійкий збут своєї продукції, отримувати економічні вигоди та зберігати або зміцнювати конкурентні позиції в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. У науковій літературі конкурентоспроможність трактується як результат поєднання виробничого потенціалу, ринкових можливостей та стратегічної здатності підприємства реагувати на зміни середовища [31, с. 82].

Загалом конкурентоспроможність визначають через такі ключові характеристики:

- здатність виробляти продукцію належної якості та відповідно до вимог ринку;
- ефективність використання ресурсів (земельних, матеріальних, технічних, трудових);
- рівень собівартості та цінова політика, що дозволяють підприємству витримувати цінову конкуренцію;
- наявність стабільних каналів збуту та здатність формувати партнерські зв'язки;
- інноваційність та адаптивність, зокрема впровадження нових технологій;
- сила бренду та рівень маркетингової активності;
- інформаційна забезпеченість та аналітичні можливості у процесі прийняття рішень.

Аграрні підприємства мають специфічні особливості, які формують їх конкурентоспроможність (рис. 1.2).

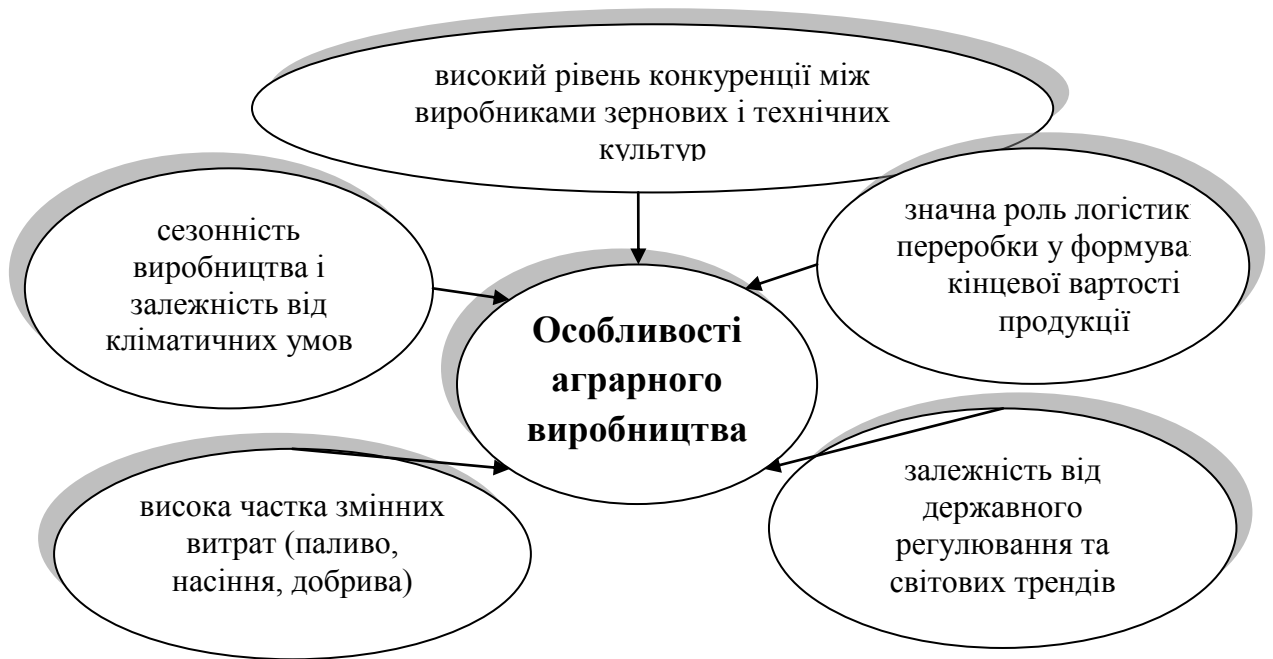


Рис. 1.2. Особливості ведення діяльності аграрних підприємств

Формування конкурентоспроможності аграрного підприємства відбувається під впливом кількох груп факторів (1.3):



Рис. 1.3. Фактори формування конкурентоспроможності

У контексті сучасного ринку ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє маркетинг, який дозволяє узгодити виробничі можливості підприємства з ринковими умовами, ідентифікувати потреби споживачів, оптимізувати збутові процеси, формувати ефективну цінову політику та підвищувати ринкову цінність продукції [26, с. 115].

Особливості ведення аграрного виробництва включають: сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів, висока капіталомісткість, низька оборотність коштів, специфічні ризики (урожайність, погодні умови, технологічні та логістичні ризики), значні коливання ринкових цін. Ці особливості зумовлюють важливість стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю та потребу в системному застосуванні маркетингових інструментів [14, с. 53].

Таким чином, конкурентоспроможність аграрного підприємства є результатом взаємодії виробничих, економічних та маркетингових чинників. Саме системний маркетинговий підхід створює передумови для сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності та високої ринкової мінливості. Це підсилює необхідність формування сучасної системи маркетингового управління конкурентоспроможністю, що стане предметом подальшого аналізу. В свою чергу, маркетингове управління забезпечує: гнучкість і швидкість реакції на зміни; можливість своєчасної переорієнтації стратегій; адаптацію продуктового портфеля під нові тенденції; впровадження інновацій як джерела стійкої конкурентоспроможності.

З огляду на позиції різних учених, маркетингове управління підприємством можна визначити як: комплексну, інтегровану та інформаційно забезпечену систему стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на формування, розвиток і підтримку конкурентоспроможності підприємства через виявлення, створення та задоволення потреб ринку більш ефективними методами, ніж конкуренти.

### 1.3. Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та маркетингової системи управління

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегічного маркетингового управління та формування конкурентних переваг [36]. Оскільки конкурентоспроможність є багатоаспектною категорією, її оцінювання ґрунтується на сукупності методичних підходів, моделей та показників. У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з наступних етапів (рис. 1.4):

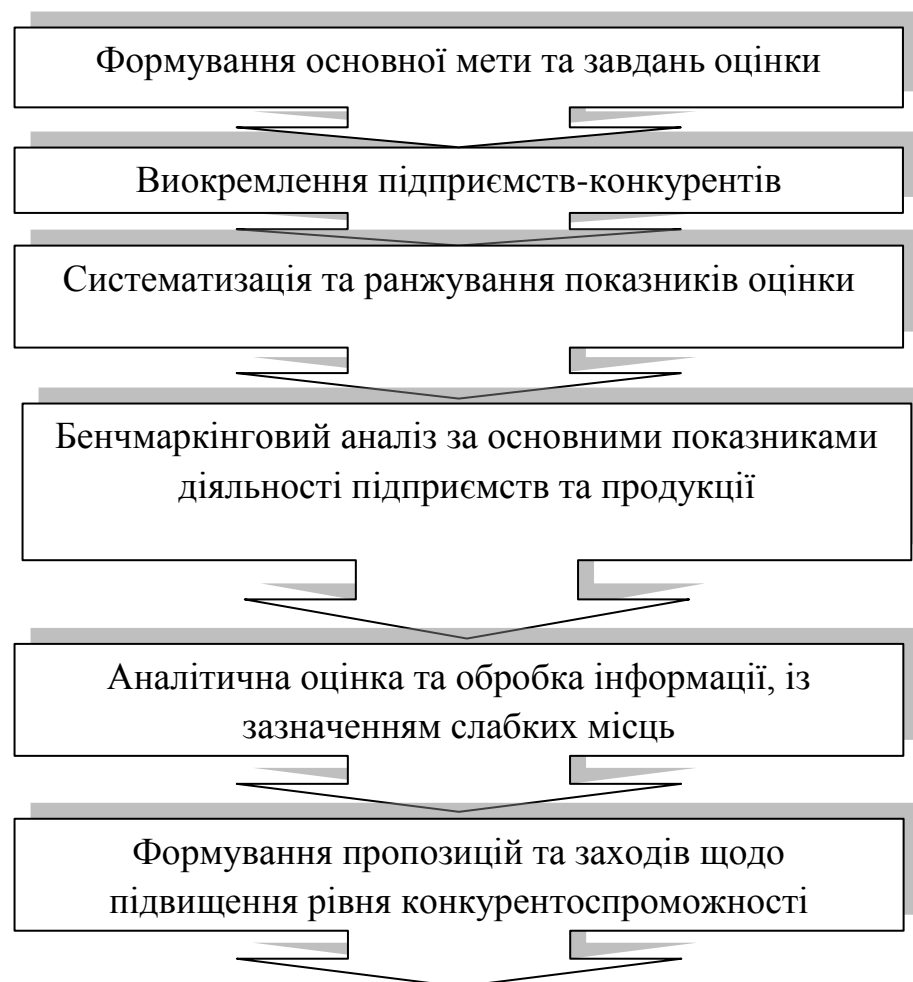


Рис. 1.4. Послідовні кроки до оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасній науковій та практичній площині виділяють економічні, маркетингові, комплексні, ресурсно-орієнтовані та інноваційні підходи до

оцінювання конкурентних позицій підприємства, які ми детально представили в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

## Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Підходи	Зміст	Основні показники
Економічний підхід	Економічний підхід передбачає аналіз фінансово-економічних показників, які відображають стан підприємства, його потенціал та ефективність діяльності. Цей підхід дозволяє встановити, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси та чи може воно витримувати цінову конкуренцію.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– собівартість і рентабельність продукції;</li> <li>– продуктивність праці;</li> <li>– фондовіддача та капіталовіддача;</li> <li>– прибуток і рентабельність діяльності;</li> <li>– коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості.</li> </ul>
Ресурсно-річний (ресурсно-потенціальний) підхід	Цей підхід характерний для аграрних підприємств, де якість ресурсної бази значною мірою визначає конкурентні результати.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність та якість ресурсів (земельних, трудових, технічних);</li> <li>– інноваційний, логістичний, фінансовий та виробничий потенціал підприємства;</li> <li>– компетентність персоналу;</li> <li>– ефективність організаційних структур.</li> </ul>
Маркетинговий підхід	Маркетинговий підхід базується на аналізі параметрів ринку, позиціонування продукції та маркетингової активності підприємства. Цей підхід є ключовим у формуванні маркетингової системи управління конкурентоспроможністю.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідність продукції потребам споживачів;</li> <li>– конкурентні позиції на ринку та частка ринку;</li> <li>– ефективність каналів збуту;</li> <li>– рівень цінової та комунікаційної політики;</li> <li>– сила бренду та впізнаваність продукції;</li> <li>– задоволеність клієнтів.</li> </ul>
Підхід, орієнтований на споживача	Використовується для вимірювання того, наскільки підприємство відповідає очікуванням споживачів. Оцінювання здійснюється методами анкетування, опитувань, інтерв'ю, експертних оцінок.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість продукції;</li> <li>– сервісне обслуговування;</li> <li>– швидкість реагування на запити;</li> <li>– рівень лояльності споживачів;</li> <li>– репутаційний капітал.</li> </ul>
Комплексний (інтегральний) підхід	Комплексний підхід передбачає формування інтегрального показника.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні показники,</li> <li>– маркетингові критерії,</li> <li>– ресурсні характеристики,</li> <li>– якість управління.</li> </ul>

Методичні підходи оцінки маркетингової системи управління ми представили в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

## Методичні підходи оцінювання системи управління

Підходи	Зміст	Основні показники
Функціональний підхід до оцінювання	Оцінювання здійснюється за допомогою комплексних чек-листів, SWOT-аналізу, експертних оцінок.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дослідження ринку;</li> <li>– сегментація й позиціонування;</li> <li>– асортиментна політика;</li> <li>– формування цінової стратегії;</li> <li>– організація збуту;</li> <li>– маркетингові комунікації;</li> <li>– контроль і аналіз результатів.</li> </ul>
Стратегічний підхід	Цей підхід дозволяє визначити, наскільки маркетинг є стратегічною, а не операційною функцією.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність та якість маркетингової стратегії підприємства;</li> <li>– узгодженість стратегії з потенціалом підприємства;</li> <li>– відповідність стратегії умовам зовнішнього середовища;</li> <li>– використання стратегічних інструментів (PEST, SWOT, GAP-аналіз, Портфельні моделі).</li> </ul>
Процесно-управлінський підхід	Орієнтований на оцінку того, як побудовані бізнес-процеси в системі маркетингового управління.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ступінь автоматизації маркетингових процесів;</li> <li>– ефективність інформаційних потоків;</li> <li>– наявність CRM-системи;</li> <li>– якість внутрішньої комунікації та взаємодії підрозділів;</li> <li>– швидкість прийняття маркетингових рішень.</li> </ul>
Підхід, орієнтований на показники результативності (KPI)	Цей підхід забезпечує кількісну оцінку ефективності маркетингової системи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виконання плану продажів;</li> <li>– частка ринку підприємства;</li> <li>– зростання обсягів реалізації;</li> <li>– рівень маржинального доходу;</li> <li>– ефективність рекламних кампаній;</li> <li>– окупність маркетингових інвестицій (ROMI);</li> <li>– рентабельність покупця.</li> </ul>
Комплексний підхід до оцінки маркетингової системи	Підхід часто реалізується у вигляді маркетингового аудиту, що охоплює всі напрями маркетингової діяльності підприємства: продукт, ціну, розподіл, комунікації, середовище та ефективність управління.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічний рівень,</li> <li>– операційний рівень,</li> <li>– результативність,</li> <li>– вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності.</li> </ul>

Маркетингова система управління оцінюється за декількома блоками, які відображають її ефективність, структурованість, інформованість та здатність формувати конкурентні переваги.

У методичній літературі використовують різні моделі інтегрального оцінювання: багатокритеріальні моделі, система вагових коефіцієнтів, матричні методи, рейтинговий підхід [17, с. 69].

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства та його маркетингової системи управління охоплюють сукупність аналітичних, стратегічних, функціональних і результативних оцінок, що дозволяють всебічно вимірювати ринкові позиції підприємства, його потенціал та ефективність управління [36].

Складність оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств зумовлена галузевою специфікою, високою ризиковістю діяльності, нестабільністю ринку та залежністю від зовнішніх факторів. Тому сучасні методики мають враховувати:

- виробничий та ресурсний потенціал підприємства;
- якість та структуру земельного фонду;
- продуктивність та витратність виробництва;
- конкурентні переваги продукції;
- стан та рівень розвитку маркетингової системи;
- ефективність збутової та цінової політики;
- рівень задоволеності споживачів;
- адаптивність до ринкових змін.

Узагальнивши підходи світових та українських учених, можна сформувати інтегровану модель оцінювання, що базується на поєднанні ресурсно-виробничих, маркетингових та результуючих показників. Така модель забезпечує всебічну оцінку конкурентоспроможності аграрного підприємства та визначає напрями подальшого стратегічного розвитку.

Підходи оцінки з сутнісною характеристикою, перевагами та недоліками, ми представили в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та маркетингової системи управління

Підхід та його сутність	Основні показники / інструменти	Переваги	Недоліки
Економічний Оцінка фінансових результатів та ефективності використання ресурсів	Рентабельність, прибуток, собівартість, ліквідність, фінансова стійкість	Кількісність, доступність даних	Не оцінює ринкову позицію та маркетинг
Ресурсно-потенціальний Оцінка можливостей підприємства формувати конкурентні переваги	Земельні ресурси, технічна база, інноваційний потенціал, персонал	Показує довгострокові можливості розвитку	Є суб'єктивність у оцінюванні
Маркетинговий Оцінка ринкової позиції та конкурентної сили	Частка ринку, збут, ціни, комунікації, бренд, задоволеність споживачів	Враховує ринкове середовище	Потребує якісних маркетингових досліджень
Споживчий Визначення відповідності продукції очікуванням клієнтів	Якість, сервіс, лояльність, поведінка споживачів	Дає реальну оцінку ринкової привабливості	Чутливість до суб'єктивних оцінок
Стратегічний Визначення здатності підприємства формувати стратегії	SWOT, PEST, GAP, портфельні моделі	Дозволяє оцінити перспективність розвитку	Потребує глибокої експертизи
Інтегральний Комплексна оцінка конкурентоспроможності	Інтегральний показник, система вагових коефіцієнтів	Найповніше відображає стан підприємства	Складність розрахунків, потреба в якісній базі даних

Отже, системний аналіз показує, що оцінка конкурентоспроможності підприємства та його маркетингової системи управління потребує:

- комплексності та багатофакторності,
- урахування специфіки аграрного ринку,
- узгодженості між результатами аналізу та стратегічними маркетинговими рішеннями,
- використання комбінації кількісних та якісних методів.

Для аграрних підприємств (зокрема ТОВ «Авангард») найбільш ефективною, ми вважаємо, інтегровану систему оцінювання, що включає

економічні показники, маркетингові індикатори, параметри ресурсного потенціалу та адаптивності до ринкових змін.

### **Висновки до першого розділу:**

У розділі досліджено теоретико-методологічні засади формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, узагальнено наукові підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності та визначено роль маркетингового управління в її формуванні. На основі теоретичних міркувань та методичних підходів, проведених для цього дослідження, ми можемо зробити такі висновки:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність аграрного підприємства є багатофакторною категорією, яка формується під впливом виробничих, ресурсних, маркетингових та зовнішніх чинників. Саме маркетингове управління забезпечує адаптивність підприємства до ринкових змін, формує стратегічні орієнтири та підсилює ринкові позиції.

2. З огляду на позиції різних учених, маркетингове управління підприємством можна визначити як: комплексну, інтегровану та інформаційно забезпечену систему стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на формування, розвиток і підтримку конкурентоспроможності підприємства через виявлення, створення та задоволення потреб ринку більш ефективними методами, ніж конкуренти.

3. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та маркетингової системи управління, серед яких економічний, ресурсно-потенціальний, маркетинговий, споживчий, стратегічний та інтегральний. Доведено, що для аграрних підприємств найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи оцінки.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ, МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВАНГАРД»

#### **2.1. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу, фінансово-економічних показників, конкурентних позицій ТОВ «Авангард»**

ТОВ «Авангард», яке здійснює свою діяльність у Синельниківському районі Дніпропетровської області, є типовим представником сучасного аграрного виробництва, функціонуючи в умовах високої конкуренції та ресурсних обмежень.

Географічне положення господарства є сприятливим для ведення аграрного виробництва, оскільки територія характеризується родючими ґрунтами, достатньою забезпеченістю сонячним теплом та наявністю виробничої інфраструктури. Близькість до основних автомобільних шляхів дозволяє підприємству ефективно організовувати збут продукції та логістичні операції.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва, включаючи зернові, технічні та олійні культури. Однак, як і більшість малих та середніх агровиробників, воно стикається з низкою проблем, що стримують його розвиток: обмеженість фінансових ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази, нестача інформаційно-аналітичних інструментів для прийняття стратегічних рішень, недостатня інтегрованість маркетингової функції у загальну систему управління підприємством, відсутність сучасного маркетингового планування та системного підходу до формування конкурентних переваг.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Авангард» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює виробничу діяльність у

галузі рослинництва та тваринництва. Підприємство розташоване у Синельниківському районі Дніпропетровської області.

ТОВ «Авангард» діє відповідно до Статуту та чинного законодавства України, має статус юридичної особи, володіє самостійним балансом, розрахунковим рахунком, печаткою та правом здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Місія ТОВ «Авангард» полягає у виробництві конкурентоспроможної, якісної та екологічно безпечної сільськогосподарської продукції, яка відповідає сучасним стандартам, забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищує добробут працівників та сприяє сталому розвитку аграрної галузі регіону.

Для реалізації своєї місії ТОВ «Авангард» визначає такі стратегічні та операційні завдання:

- підвищення конкурентоспроможності продукції через удосконалення технологій вирощування та тваринницького виробництва;
- забезпечення стабільного економічного зростання та рентабельності діяльності;
- зміцнення ринкових позицій підприємства в регіоні;
- розвиток внутрішньої управлінської та маркетингової системи;
- впровадження інноваційних технологій та сучасної техніки.

Операційні завдання:

- ефективне використання земельних ресурсів та формування оптимальної структури посівів;
- дотримання агротехнічних вимог під час вирощування культур;
- удосконалення процесів утримання тварин, підвищення продуктивності ВРХ та свиней;
- покращення якості та розширення асортименту рослинницької і тваринницької продукції;
- підвищення продуктивності праці та кваліфікації працівників;
- оптимізація витрат виробництва;

– встановлення довгострокових партнерських відносин із переробниками, трейдерами та постачальниками.

Оцінювання виробничої діяльності підприємства включає аналіз посівних площ, урожайності, структури виробництва та рівня забезпеченості ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Рівень використання земельних ресурсів ТОВ «Авангард»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна земельна площа, га	2646	2646	2821	176	6,63
з них сільськогосподарських угідь, га	2607	2607	2714	108	4,11
Відведено під рілля, га	2587	2587	2674	86	3,27
Площа посівів, га	2433	2246	2608	178	7,26
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	48,31	52,17	55,42	7,13	14,74
Забезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га основними засобами, тис. грн./га	3,67	3,55	6,14	2,46	66,57

За представленою інформацією можна зазначити, що загальна площа зросла до 2821 га (+6,6% до 2022 р.), при цьому с.-г. угіддя - до 2714 га (+4,1%). Приріст загальної площі випереджає приріст с.-г. угідь, що знижує їхню частку в загальній площі (орієнтовно з 98,5% до 96,2%) і може свідчити про приєднання частини несільськогосподарських ділянок/інфраструктури.

Площа ріллі збільшилася до 2674 га (+3,3–3,4%), однак її частка в складі с.-г. угідь дещо зменшилася (орієнтовно з 99,2% до 98,5%), що може означати невелике розширення інших видів угідь (пасовища, багаторічні насадження тощо).

Після просідання у 2023 р. посівна площа зросла до 2608 га (+7,3% до

2022 р.; близько +16% до 2023 р.). Коефіцієнт залучення ріллі під посіви підвищився (94,0% → 97,5%), що вказує на кращу інтенсивність використання орних земель.

Показник с.-г. угідь на 1 працівника підвищився до 55,42 га/особу (приблизно +14,7%), що інтерпретується як підвищення продуктивності праці/рівня механізації або скорочення чисельності персоналу. Водночас це підвищує вимоги до техніки, планування робіт і охорони праці.

Забезпеченість с.-г. угідь основними засобами (у розрахунку на 100 га) зросла до 6,14 тис. грн./га (+66,6%), що відображає капіталізацію парку техніки/інфраструктури або переоцінку активів. Варто відокремити реальний інвестиційний ефект від інфляційних/курсних факторів та відстежувати віддачу активів.

Підприємство має достатній земельний ресурс (понад 2,8 тис. га у 2024 р.) та активно використовує сучасні технології вирощування культур.

ТОВ «Авангард» здійснює діяльність у двох основних напрямках:

1. Рослинництво. Основна частка доходу підприємства формується за рахунок вирощування: озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, соняшнику, іншої продукції рослинництва (багаторічні трави, технічні культури залежно від року).

2. Тваринництво. У структурі тваринницької продукції домінують: молоко, приріст живої маси ВРХ, приріст свиней, інша тваринницька продукція.

Останніми роками тваринництво демонструє позитивну динаміку та зростання частки в загальному виробництві.

3. Інші види діяльності. Підприємство також надає: транспортні послуги, агротехнічні роботи, інші види послуг, пов'язані з використанням техніки.

Низька впізнаваність продукції та відсутність маркетингового позиціонування знижують здатність підприємства формувати довгострокові відносини з покупцями та розширювати ринок збуту.

В табл. 2.2 ми представили інформацію про товарообіг в розрізі галузей

та структуру товарної продукції, що надасть нам можливість визначити по найбільшій питомій вазі спеціалізацію ТОВ «Авангард».

Таблиця 2.2

## Товарообіг та структура товарної продукції ТОВ «Авангард» у динаміці

Види товарної продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	59974,8	76,78	37986,8	80,33	34284,8	69,14
у т.ч. зернові та зернобобові	23027,8	29,49	13428,2	28,38	11831,3	23,87
з них: пшениця озима	12458,4	15,96	5942,2	12,57	7624,8	15,5
кукурудза на зерно	5975,7	7,64	3058,5	6,48	2135,3	4,4
ячмінь ярий	3047,3	3,91	4022,4	8,52	2014,4	4,2
овес	1546,7	1,97	405,4	0,87	56,7	0,2
Соняшник	35478,7	45,42	24156,4	51,07	20148,4	40,7
Інша продукція рослинництва	1468,3	1,87	402,4	0,84	2305,5	4,7
Продукція тваринництва, всього	15397,7	19,72	8039,4	17,01	12019,8	24,3
у т.ч. приріст живої маси ВРХ	3058,5	3,92	2059,4	4,36	3635,5	7,4
приріст живої маси свиней	4586,4	5,88	1532,9	3,25	2458,4	5,1
Молоко	7204,4	9,23	4025,2	8,52	5247,8	10,5
Інша продукція тваринництва	548,7	0,71	421,8	0,88	678,4	1,5
Інші роботи і послуги	2749,8	3,53	1266,1	2,67	3276,3	6,7
Всього по господарству	78122,1	100,00	47292,1	100,00	49581,2	100,00

Загальна виручка просіла і лише частково відновилась. Так у 2023 р. – падіння –39,5% до 2022 р.; 2024 р. – помірне відновлення +4,8% до 2023 р., але все ще –36,6% до 2022 р. Структурні зсуви відбулися швидше, ніж повне відновлення обсягів. Зменшення ролі рослинництва у виручці та часткове «повернення» тваринництва.

Частка рослинництва знизилась із 76,78% (2022) до 69,14% (2024), тоді

як тваринництво зросло з 19,72% до 24,30%. Це пом'якшує ризик «монозалежності» від польових культур.

Соняшник залишається провідною позицією, але його домінування послаблюється. Абсолютно: 35478,7 → 24156,4 → 20 148,4 тис. грн. (2022→2024), тобто -43% до 2022 р. У структурі: 45,42% → 51,07% → 40,70%. Попри спад частки у 2024 р., залежність від соняшнику все ще висока (41% виручки).

По зерновим та зернобобовим спостерігається стійкий спад з окремими коливаннями всередині групи. Абсолютно: 23 027,8 → 13428,2 → 11831,3 тис. грн. (-49% до 2022 р.).

Позиція «інша продукція рослинництва» у 2024 р. різко зросла до 2305,5 тис. грн. (4,7%): +473% до 2023 р. та +57% до 2022 р. Це ознака пошуку нових культур/нішей і потенційної перебудови портфеля.

Тваринництво: часткове відновлення з акцентом на ВРХ і молоко.

Загалом: 15397,7 → 8039,4 → 12019,8 тис. грн. (+49% до 2023 р.; -22% до 2022 р.).

Послуги як стабілізатор виручки у 2024 р. - 3276,3 тис. грн. (6,7%), що вище 2022 р. (+19%) та більш ніж удвічі вище частки 2022 р. (із 3,53% до 6,7%). Це зменшує залежність від сезонних коливань польових культур.

Можна впевнено зазначити домінування рослинництва, де сукупна частка продукції рослинництва становить 69,3% (зернові та зернобобові - 23,87%, соняшник - 40,65%, інша рослинницька - 4,64%).

Роль тваринництва зросла й наближається до чверті виручки. Сукупно 24,1%: приріст живої маси ВРХ і свиней - 12,28%, молоко - 10,57%, інша тваринницька - 1,37%.

ТОВ «Авангард» має достатній рівень технічного забезпечення для виконання комплексу сільськогосподарських робіт.

До технопарку входять: трактори різних потужностей, зернозбиральні та кормозбиральні комбайни, навантажувачі, посівні комплекси, ґрунтообробна техніка, сучасні засоби внесення добрив та ЗЗР.

## Динаміка забезпечення та ефективності використання фондів

## ТОВ «Авангард»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	28332	41537	54108	25778	90,97
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	70817	73687	44256	-26558	-37,51
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь, тис. грн./га	1086,4	1592,8	1992,8	906,5	83,43
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	524,7	830,9	1104,3	579,7	110,48
Припадає оборотних засобів на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	2,51	1,78	0,83	-1,69	-67,29
Фондовіддача на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,77	1,18	0,93	-1,85	-66,78
Оборотність оборотних засобів, пунктів	1,11	0,65	1,13	0,03	1,56
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	330,8	568,8	325,7	-5,2	-1,54
Норма прибутку, %	33,58	17,97	0,25	-33,36	X
Рентабельність основних засобів, %	117,56	49,91	0,45	-117,12	X

Показники матеріально-фінансового стану господарства (2022–2024) свідчать про різке нарощення основних засобів - майже вдвічі. Середньорічна їх вартість зросла на +91% (28,3 → 54,1 млн. грн.). Це підтверджується і по фондозабезпеченості (+83% до 1992,8 тис. грн./га) та фондоозброєності праці (+110% до 1 104,3 тис. грн./особу). Ймовірні драйвери: інвестиції/переоцінка активів.

Одночасно варто відмітити зменшення оборотних засобів на 37,5%

(70,8 → 44,3 млн. грн.).

Ефективність використання основних засобів суттєво погіршилася. Фондовіддача впала з 2,77 до 0,93 грн./грн (–67%). Отже, капіталоємність зросла швидше, ніж виручка/випуск. Оборотноість обігових коштів відновилася до рівня 2022 р., але за рахунок звуження бази. Коефіцієнт оборотності 1,13 (проти 1,11 у 2022 р.); тривалість обороту зменшилась до 326 днів (–5 днів до 2022 р.; –243 дні до 2023 р.). Позитивна динаміка 2024 р. пояснюється, радше, меншим обсягом оборотних, ніж ростом продажів.

Норма прибутку доволі різко знизилась з 33,6% до 0,25%, а рентабельність основних засобів - з 117,6% до 0,45%. Поєднання низької фондовіддачі та дефіциту оборотних робіть інвестиційні можливості 2022–2024 рр. поки що невідбивним у результатах.

Оновлення технічної бази у 2024 р. значно підвищило забезпеченість основними засобами - на 66,57 %, що є позитивним фактором конкурентного розвитку.

Структура управління представлена на рис. 2.1.

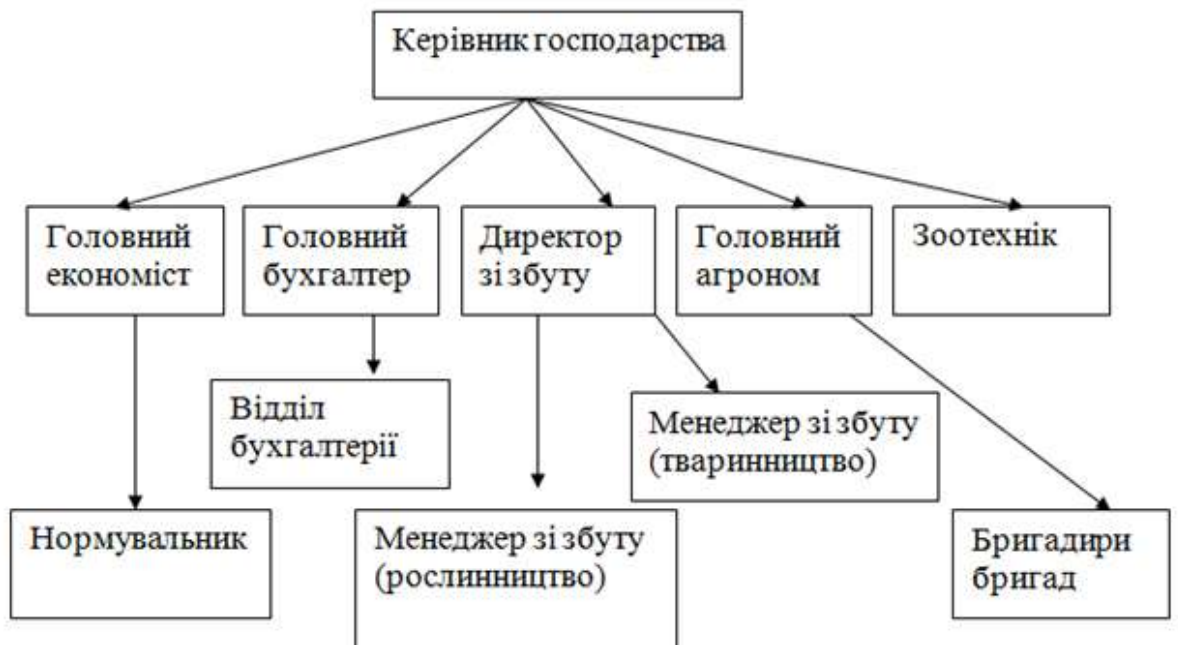


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Авангард»

Організаційна структура ТОВ «Авангард» є лінійно-функціональною й

включає: керівника (директора), головного бухгалтера, головного агронома, головного інженера, зоотехнічну службу, економічну та бухгалтерську служби, виробничі підрозділи, допоміжні служби (ремонтна, транспортна тощо).

Збільшення виробництва, що виникає внаслідок підвищення продуктивності, є важливим для, враховуючи, що можливості збільшення сільськогосподарського виробництва шляхом введення додаткових цілинних земель в обробку значно зменшилися за останні роки, водночас демографічний тиск зростає [41, с. 58].

Таблиця 2.4

## Зміни показників продуктивності праці в ТОВ «Авангард»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.	Темп приросту у %, 2024 р. від 2022
Чисельність працівників, осіб	55	52	48	-7	-12,7
Відпрацьовано одним працівником:					
люд.-днів	278	244	254	-24	-8,63
люд.-годин	2163,1	2038,1	2053,2	-109,1	-5,09
Тривалість робочого дня, год.	7,85	8,43	8,12	0,28	3,52
Отримано валової продукції в розрахунку на:					
одного середньорічного працівника, тис. грн.	1039,4	991,7	1084,3	44,9	4,32
відпрацьований люд.-день, грн.	3766,8	4098,4	4284,3	517,6	13,75
відпрацьовану люд.-год., грн.	480,6	486,7	528,3	47,7	9,92

За наведеними в таблиці 2.4 показниками використання праці (2022–2024 рр.) варто відзначити, що відбулося зменшення чисельності та фонду робочого часу, персонал скоротився з 55 до 48 осіб (–12,7%). Сукупний трудовий внесок теж зменшився: відпрацьовані людино-дні (–20,3%), відпрацьовані людино-години: (–17,2%).

Середня тривалість робочого дня збільшилася з 7,85 до 8,12 год. (+3,5%), що частково компенсувало скорочення днів/штату.

На тлі меншого фонду часу підприємство покращило показники продуктивності праці. Валовий випуск на працівника +4,3% (1039,4 → 1084,3 тис. грн.); на людино-день +13,8% (3766,8 → 4 284,3 грн.); на людино-годину +9,9% (480,6 → 528,3 грн.).

Це свідчить про підвищення інтенсивності/ефективності організації робіт (краще завантаження техніки, планування, технологічні поліпшення).

У 2023 р. зафіксовано мінімум за людино-днями/годинами, але в 2024 р. продуктивність на одиницю часу перевищила рівень 2022 р., навіть за меншій чисельності.

Аналіз діяльності ТОВ «Авангард» засвідчує, що підприємство має достатній виробничий та земельний потенціал, однак ефективність його використання значною мірою залежить від рівня організації маркетингової діяльності. В умовах зростання собівартості сільськогосподарської продукції, нестабільності ринкових цін, недостатньої диверсифікованості каналів збуту та домінування цінової конкуренції підприємству важливо не лише виробляти продукцію, але й правильно позиціонувати її на ринку, формувати стабільні збутові канали, ефективно комунікувати з партнерами, своєчасно реагувати на ринкові зміни та впроваджувати стратегічно обґрунтовані маркетингові рішення. Важливо наголосити, що в умовах воєнного стану, інфляційного тиску та зростання цін на енергоносії підприємство зіштовхується з низкою проблем: дефіцитом пального, підвищенням собівартості продукції, порушенням логістичних ланцюгів. У зв'язку з цим ТОВ «Авангард» орієнтується на оптимізацію виробничих витрат, запровадження енергозберігаючих технологій і пошук нових каналів збуту, зокрема через цифрові платформи та маркетингові інструменти.

Сільськогосподарські культури, які здебільшого є сезонними, піддаються мінливості виробництва та цін (а отже, і доходів) через багато

факторів, які повністю не залежать від фермерів – погода, шкідники та хвороби [49, с. 17].

В таблиці 2.5 представлено динаміку показників економічної ефективності ТОВ «Авангард».

Таблиця 2.5

## Основні показники ефективності ТОВ «Авангард» в динаміці

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.	Темп приросту у %, 2024 р. від 2022
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:					
основних виробничих засобів	1086,4	1592,8	1992,8	906,7	83,46
оборотних активів	2715,4	2825,5	1630,2	-1085,3	-39,98
виробничих витрат	1718,7	1018,7	1817,5	98,8	5,76
Вироблено валової продукції в розрахунку на:					
1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	21,53	19,02	19,58	-2,1	-9,09
1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,97	1,18	0,99	-1,2	-50,46
одного працюючого, тис. грн.	1039,4	991,7	1084,3	44,9	4,32
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь:					
валової продукції	2152,1	1901,3	1956,6	-195,5	-9,09
валового доходу	2995,6	1813,4	1826,3	-1169,4	-39,05
прибутку	1276,8	794,6	8,7	-1268,3	-99,32
Рівень рентабельності, %	74,31	78,03	0,47	-73,7	x

За наведеними в таблиці даними можна сформулювати висновки. Капіталомісткість різко зросла, віддача капіталу - впала. Основні виробничі засоби на 100 га збільшилися на +83,5% (з 1086,4 до 1992,8 тис. грн.), тоді як фондівіддача знизилась удвічі (1,97 → 0,99 грн./грн.; -50,5%). Тобто активи

нарощено, але вони працюють істотно менш ефективно. Оборотні активи на 100 га скоротилися на  $-40\%$  (2715,4  $\rightarrow$  1630,2 тис. грн.).

Виробнича інтенсивність по землі не відновилась. Валовий випуск на 1 га знизився на  $-9,1\%$  (21,53  $\rightarrow$  19,58 тис. грн.). У 2024 р. є лише незначний відсоток до 2023 р., але до рівня 2022 р. господарство не повернулося.

Виробничі витрати на 100 га збільшилися на  $5,8\%$ , тоді як валовий дохід зменшився на  $-39,1\%$ , а прибуток різко знизився на  $-99,3\%$  (1276,8  $\rightarrow$  8,7 тис. грн.), що стало причиною різкого зниження рентабельності з  $74,3\%/78,0\%$  до  $0,47\%$  у 2024 р.

У підсумку низький випуск на 1 грн. основних засобів, падіння валового доходу на 100 га та майже нульова рентабельність.

Конкурентні переваги підприємства:

- значний земельний банк та зручне географічне розташування;
- наявність тваринницького напрямку, що зменшує ризики сезонності;
- підвищення рівня механізації та автоматизації;
- досвідчений кадровий склад;
- диверсифікована структура товарної продукції.

Разом з тим варто виділити основні проблеми діяльності ТОВ «Авангард»:

- низька рентабельність у 2024 р.;
- зменшення обсягів рослинництва через зміну кон'юнктури;
- недостатня диверсифікація каналів збуту;
- відсутність сучасної маркетингової стратегії;
- висока залежність від світових цін на зерно.

Отже, ТОВ «Авангард» є стабільним та потенційно конкурентоспроможним аграрним підприємством із достатньою земельною та виробничою базою. Підприємство розвивається у двох основних напрямках - рослинництво та тваринництво та має можливості для подальшого зростання.

## **2.2. Аналіз конкурентних позицій та конкурентоспроможності ТОВ «Авангард»**

Конкурентоспроможність аграрних підприємств визначається їх здатністю ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільні обсяги збуту продукції, отримання прибутку та формування конкурентних переваг [33]. Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Авангард» проведено аналіз зовнішнього середовища, структури ринку, діяльності основних конкурентів та внутрішніх можливостей підприємства.

ТОВ «Авангард» функціонує в умовах висококонкурентного аграрного ринку Дніпропетровської області, де домінують середні та великі аграрні підприємства. Основними характеристиками конкурентного середовища є:

1. Висока насиченість ринку зерновими культурами. Пшениця, кукурудза, ячмінь та соняшник займають ключові позиції у структурі виробництва регіону. Ці культури характеризуються високою ціноюволатильністю, що підсилює конкуренцію.

2. Наявність великих агрохолдингів. У регіоні активно працюють холдинги («Kernel», «Агропросперіс», «Астарта» та ін.), які мають значні технологічні, логістичні та збутові переваги.

3. Підвищення ролі тваринництва у структурі збуту. У 2023–2024 роках спостерігається тенденція до зростання попиту на молоко та продукцію ВРХ, що позитивно впливає на ТОВ «Авангард».

4. Обмежена кількість великих трейдерів. Підприємства регіону орієнтуються на співпрацю з елеваторами та експортно-трейдерськими компаніями, які диктують закупівельні ціни.

Отже, зовнішнє середовище для ТОВ «Авангард» є конкурентним і динамічним, що вимагає адаптивної маркетингової діяльності та оптимізації структури виробництва.

На основі аналізу структури ринку та даних про діяльність підприємств району визначено ключові конкурентні господарства, порівняльна характеристика яких представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Авангард»

Параметр	ТОВ «Авангард»	ТОВ «Агроінтер»	СФГ «Атлант»	Місцеві тваринницькі господарства
Масштаб виробництва	Середній	Середній	Малий/середній	Середній
Спеціалізація	Рослинництво + тваринництво	Рослинництво	Рослинництво	Тваринництво (молоко, ВРХ)
Основні культури/продукти	Соняшник, зернові, молоко, ВРХ	Пшениця, кукурудза, соняшник	Ячмінь, овес, соняшник	Молоко, м'ясо
Рівень технологічності	Середній	Середній/високий	Низький/середній	Низький
Наявність власної кормової бази	Так	Ні	Ні	Так
Якість логістики	Середня	Середня/висока	Низька	Низька
Основні канали збуту	Трейдери, переробка, локальний ринок	Трейдери, біржі	Локальні покупці, малі трейдери	Молокозаводи, м'ясокомбінати
Маркетингова активність	Низька	Висока	Низька	Дуже низька
Цінова конкурентоспроможність	Середня	Висока	Середня/низька	Дуже низька
Сильні сторони	Диверсифікація, власна кормова база	Висока врожайність, ефективність	Гнучкість, низькі витрати	Стабільний попит на молоко
Слабкі сторони	Залежність від трейдерів, слабкий маркетинг	Відсутність тваринництва	Мала логістика, низька якість	Низька продуктивність, незначний масштаб

ТОВ «Авангард» має сильні позиції за рахунок поєднання рослинництва і тваринництва, що формує можливість диверсифікації ризиків.

Конкуренти мають переваги у: модернізації техніки, організації логістики, виконанні великих контрактних партій.

Для оцінювання конкурентоспроможності продукції використовують такі критерії табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції

Критерії	Характеристика
1. Якість продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пшениця озима - стабільно якісна, користується попитом.</li> <li>– Соняшник - зменшення врожайності у 2024 р. знижує конкурентність.</li> <li>– Молоко та продукція ВРХ - демонструють підвищення якості.</li> </ul>
2. Цінова політика	ТОВ «Авангард» використовує середньоринкові ціни, що дозволяє конкурувати, але не формує цінових переваг.
3. Обсяги виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження виробництва рослинницьких культур у 2023 р.;</li> <li>– відновлення у 2024 р., але обсяги нижчі, ніж у 2022 р.</li> </ul>
4. Логістика та збут	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підприємство реалізує продукцію через елеватори та трейдерів,</li> <li>– власної збутової інфраструктури немає, що підвищує витрати.</li> </ul>

Аналіз динаміки ключових конкурентних показників дає підстави констатувати наступне:

1. Виробництво продукції у розрахунку на 1 га.

У 2022–2024 роках показник зменшився на 9,09 %, що свідчить про погіршення ефективності рослинництва.

2. Валовий дохід на 100 га.

Падіння на 39,05 % - це суттєве зменшення доходності виробництва.

3. Прибуток на 100 га. Падіння майже на 100 % (з 1276,8 до 8,7 тис. грн.) - свідчення критичної ситуації у 2024 році.

4. Рентабельність. Падіння з 74,31 % → 0,47 % означає, що підприємство втрачає фінансові резерви для формування конкурентних переваг.

Варто зауважити, що для ТОВ «Авангард» високий рівень внутрішньої

конкуренції, яка проявляється в сезонних коливаннях, нестабільних цінах, боротьбі за ринки збуту. Саме тому, ми провели SWOT-аналіз (табл. 2.8) та аналіз конкурентної позиції (рис. 2.2).

Таблиця 2.8

## SWOT-аналіз конкурентних позицій ТОВ «Авангард»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– великий земельний банк;</li> <li>– наявність тваринництва;</li> <li>– зростання продуктивності праці;</li> <li>– географічне розташування;</li> <li>– диверсифікація виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька рентабельність у 2024 р.;</li> <li>– недостатня модернізація техніки до 2024 р.;</li> <li>– мала кількість каналів збуту;</li> <li>– відсутність маркетингової служби;</li> <li>– високі витрати на логістику.</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток тваринництва;</li> <li>– розширення каналів збуту;</li> <li>– переорієнтація на нішеві культури;</li> <li>– впровадження digital-маркетингу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– волатильність цін на зерно;</li> <li>– військові ризики в регіоні;</li> <li>– зростання витрат на техніку;</li> <li>– конкуренція з великими агрохолдингами.</li> </ul>

Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Авангард» та його конкурентів за основними розглянутими критеріями.



Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Авангард»

Представлена на рисунку 2.2 модель маркетингової системи управління ТОВ «Авангард» демонструє, що ефективність конкурентної діяльності підприємства безпосередньо залежить від узгодженої роботи ключових складових: аналітичного, збутового, комунікаційного та інформаційного блоків. Візуальна структура підтверджує, що на сьогодні маркетингова діяльність підприємства функціонує фрагментарно, що обмежує можливості збуту, знижує швидкість ухвалення рішень і не забезпечує повної адаптації до ринкових умов.

Рисунок відображає необхідність переходу від традиційної моделі управління до інтегрованої маркетингової системи, у якій оперативні дані про ринок, клієнтів, попит і конкурентів поєднуються з цифровими інструментами комунікацій, CRM-технологіями та сучасними підходами до управління каналами збуту. Такий підхід забезпечує:

- підвищення точності прогнозування та планування;
- розширення ринкових можливостей через диверсифікацію каналів збуту;
- покращення якості взаємодії з клієнтами та партнерами;
- зростання прозорості фінансових і маркетингових процесів;
- підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх економічних змін.

Таким чином, результати, відображені на рисунку, підтверджують, що ТОВ «Авангард» має значний потенціал для розвитку конкурентоспроможності за умови впровадження комплексної маркетингової системи, яка поєднує традиційні підходи управління з сучасними digital-рішеннями та автоматизованою маркетинговою інформаційною системою.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Авангард» представлена в таблиці 2.9.

З урахуванням використаних методик оцінювання (економічний, ресурсний, маркетинговий, стратегічний блоки), формується узагальнена оцінка конкурентоспроможності [24, с. 38].

Таблиця 2.9

## Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Авангард»

Ключові блоки для оцінки	Оцінка	Причина
1. Ресурсно-виробничий блок	середній рівень	розширення земельного банку, але нестабільність врожайності
2. Фінансово-економічний блок	низький рівень	обвал рентабельності у 2024 році
3. Маркетинговий блок	низький рівень	відсутність маркетингової стратегії, вузькі канали збуту
4. Стратегічно-управлінський блок	середній рівень	потенціал розвитку тваринництва і розширення земель

Виходячи з проведеного аналізу, можна констатувати, що конкурентні позиції ТОВ «Авангард» у 2022–2024 роках послабилися, головним чином через:

- падіння фінансових результатів;
- скорочення рентабельності;
- нестабільність виробничих показників;
- обмеженість каналів збуту;
- відсутність маркетингової системи управління як стратегічного елемента.

Водночас підприємство має низку перспективних можливостей:

- розширення тваринництва;
- модернізація техніки;
- підвищення ефективності рослинництва;
- впровадження цифрового маркетингу;
- диверсифікація ринків збуту.

Водночас для зміцнення ринкових позицій і підвищення ефективності підприємству необхідно посилити маркетингову політику, розширити канали збуту та впроваджувати інноваційні технології управління.

### **2.3. Аналіз маркетингової діяльності та системи маркетингового управління в ТОВ «Авангард»**

Ефективна маркетингова діяльність є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства [20]. Для ТОВ «Авангард», яке функціонує в умовах високої волатильності ринкових цін, змін попиту та посилення конкуренції в регіоні, маркетингове управління повинно забезпечувати системний підхід до формування ринку збуту, цінової політики, комунікацій та управління партнерськими відносинами.

У цьому підрозділі подано оцінку стану маркетингової діяльності підприємства, ефективності використання маркетингових інструментів, організаційної структури маркетингу та проблем, які стримують розвиток маркетингової системи управління.

На підприємстві відсутній окремий маркетинговий відділ, а функції маркетингу виконуються:

- директором,
- бухгалтерсько-економічною службою,
- головним агрономом (частково - планування виробництва і збуту),
- менеджером із реалізації (в штаті).

Така система є типовою для малих та середніх агровиробників, але вона має низку недоліків:

- відсутній системний підхід до формування ринку збуту;
- маркетингові рішення приймаються епізодично;
- немає стратегічного планування;
- інформаційна аналітика ринку здійснюється нерегулярно;
- взаємодія з покупцями та трейдерами базується на поточних домовленостях.

Таким чином, маркетинг у ТОВ «Авангард» є несформованою функцією, що обмежує конкурентоспроможність підприємства.

Графічна модель збутових каналів представлена на рисунку 2.3.

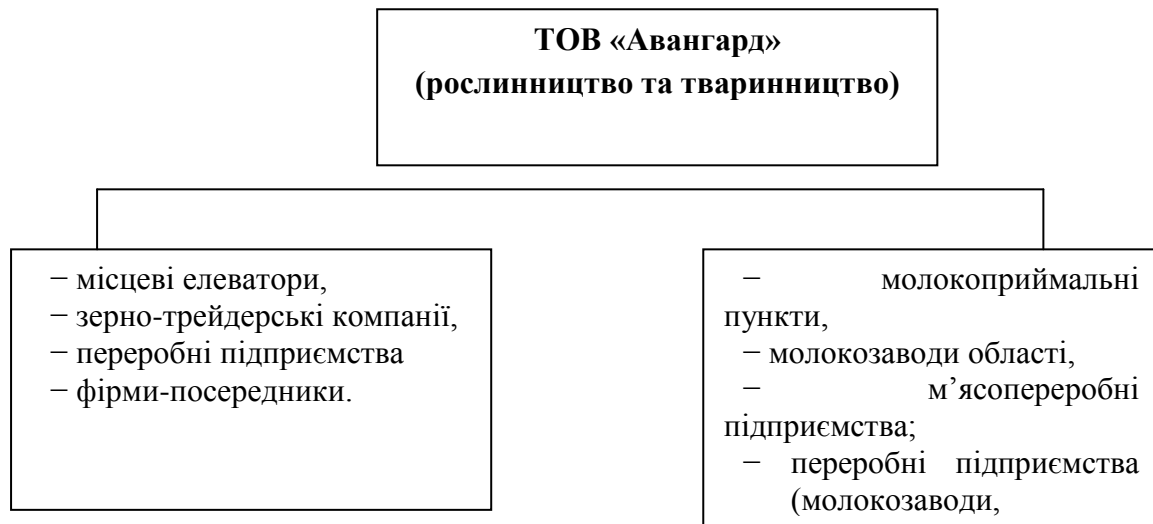


Рис. 2.3. Структурована графічна схема каналів збуту продукції рослинництва та тваринництва

В рослинництва переважає зерновий трейдинг, що робить підприємство залежним від кон'юнктури світового ринку.

У підприємства обмежена диверсифікація каналів реалізації. Понад 70 % зернової продукції продається оптом трейдерам - без формування власного бренду чи доданої вартості.

Ефективність збуту показує, що у 2022–2024 рр. обсяги реалізації продукції рослинництва зменшилися на понад 27 %; найбільше скорочення - соняшник (-43 %) та кукурудза (-65 %). Це свідчить про падіння збутового потенціалу підприємства.

Підприємство застосовує пасивну цінову політику, орієнтуючись на:

- закупівельні ціни трейдерів;
- ціни, що встановлюються ринком та біржами;
- пропозиції конкурентів.

Власної політики ціноутворення підприємство фактично не формує.

Основні проблеми, які пов'язані з ціноутворенням полягають у наступному:

- ціни встановлюються постфактум, після виникнення потреби в реалізації;

- відсутні механізми хеджування цінових ризиків;
- підприємство не бере участі в системі форвардних контрактів.

Через це ТОВ «Авангард» часто продає продукцію не на піку цін, що знижує маржу.

Комунікаційна діяльність підприємства є на жаль мінімальною.

Підприємство використовує: рекламу, інтернет-маркетинг, соціальні мережі, вебсайт, електронні комерційні платформи, бренд продукції.

Існуючі форми комунікацій: телефонні переговори з трейдерами, домовленості з переробниками, участь у виставках (при наявності). Це робить комунікаційну політику не ефективною [27, с. 101].

Таким чином, комунікаційна політика є неформалізованою та неструктурованою.

Маркетингова інформаційна система (MIS) у ТОВ «Авангард» перебуває на початковому рівні.

Основними джерелами інформації є: власний досвід спеціалістів, публічна аналітика агроринку, рекомендації трейдерів, дані бухгалтерського обліку, спостереження за конкурентами.

Інструменти MIS: Excel-таблиці, дані облікових програм.

В той же час, на жаль, не використовуються: CRM-системи, аналітичні платформи (Agritel, Spike, Refinitiv, GrainSense), сервіси моніторингу кон'юнктури ринку, електронні тендерні платформи, власні бази даних клієнтів і постачальників.

Це суттєво знижує оперативність управлінських рішень і робить підприємство вразливим до ринкових ризиків.

Відсутність комплексних маркетингових досліджень (аналізу споживачів, сегментації ринку, оцінки конкурентів, прогнозування збуту) значно знижує точність управлінських рішень [41, с. 57]. Підприємство не використовує сучасні інструменти маркетингової аналітики (CRM, BI-системи, онлайн-моніторинг цін), що обмежує його можливості прогнозувати ринкові тенденції та адаптувати збутову політику.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності за ключовими показниками представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Ефективності маркетингової діяльності за ключовими показниками

Показники	Стан
1. Частка ринку	ТОВ «Авангард» має низьку частку ринку у розрізі зернових культур у районі - близько 3–5 %.
2. Динаміка товарообігу	За 2022–2024 рр. товарообіг зменшився з 78 122,1 тис. грн. → 49 581,2 тис. грн. (-36,5 %).
3. Рівень рентабельності	Рентабельність впала з 74,31 % → 0,47 %, що свідчить про критичне зниження конкурентоспроможності.
4. Структура товарної продукції	Зростання частки тваринництва до 24,3 % - позитивна тенденція для диверсифікації.
5. Канали збуту	Вузькі та нестійкі, що збільшує залежність від трейдерів. Такі канали є ефективними для швидкої реалізації продукції, але створюють високу залежність від посередників, що знижує цінову маржу підприємства. Відсутність власного бренду та digital-інфраструктури (власного сайту, онлайн-продажів) обмежує можливості виходу на кінцевого споживача.
6. Система маркетингових досліджень	На підприємстві маркетингові дослідження проводяться несистемно й епізодично. Вони, як правило, обмежуються: <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналізом цінових тенденцій на основні культури;</li> <li>– вивченням вимог трейдерів та переробників;</li> <li>– оцінкою попиту на тваринницьку продукцію;</li> <li>– аналізом сезонних коливань.</li> </ul>
7. Комунікаційна політика	Маркетингові комунікації підприємства характеризуються низьким рівнем розвиненості. Основними інструментами є: <ul style="list-style-type: none"> <li>– прямі переговори з трейдерами та переробниками;</li> <li>– телефонні або письмові контакти;</li> <li>– участь у регіональних виставках (епізодично).</li> </ul> Водночас підприємство не використовує: <ul style="list-style-type: none"> <li>– цифрові канали комунікації (соціальні мережі, сайт, онлайн-каталоги);</li> <li>– інструменти PR та брендингу;</li> <li>– рекламні кампанії;</li> <li>– email-маркетинг чи SMM.</li> </ul>
8. Рівень ціноутворення	Підприємство не використовує диференційоване ціноутворення, цінові стимули, бонусні програми або довгострокові угоди з фіксованими цінами. Відсутність аналітичного підходу до ціноутворення знижує можливість підприємства отримувати максимальний прибуток, особливо в пікові сезонні періоди.

Загальна оцінка системи маркетингового управління представлена в таблиці 2.11.

Рівень розвиненості маркетингових компонентів системи  
маркетингового управління ТОВ «Авангард»

Компонент	Оцінка	Коментар
Стратегічний маркетинг	Низький	відсутня стратегія
Маркетингові дослідження	Низький	не проводяться регулярно
Цінова політика	Низький	орієнтація на ринок
Збут	Середній	стабільні, але вузькі канали
Комунікації	Низький	відсутність реклами, digital
MIS	Низький	немає CRM та аналітики
Робота з клієнтами	Середня	партнерські відносини існують

Система маркетингового управління ТОВ «Авангард» перебуває у початковому стані розвитку і на сьогодні має багато критеріїв з низькою оцінкою.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що маркетингова діяльність ТОВ «Авангард» є недостатньо ефективною та не відповідає сучасним вимогам аграрного ринку. Основні проблеми:

1. Відсутність системної маркетингової стратегії.
2. Низький рівень цифровізації маркетингу.
3. Залежність від трейдерів та слабка диверсифікація каналів збуту.
4. Відсутність активної комунікаційної політики та брендингу.
5. Слабкий аналітичний підхід до управління попитом і ціноутворенням.

Виходячи із проведеним аналізом маркетингової діяльності та системи маркетингового управління можна зазначити:

- маркетингова діяльність ТОВ «Авангард» є недостатньо розвиненою та не відповідає сучасним вимогам ринку;
- підприємство відсутня маркетингова стратегія, що знижує адаптивність на ринку;
- канали збуту є вузькими та недостатньо диверсифікованими;
- підприємство не використовує цифровий маркетинг, електронні платформи та брендове позиціонування;
- цінова політика є пасивною, залежною від трейдерів;
- відсутність маркетингової інформаційної системи ускладнює прийняття оперативних рішень;
- наявний значний потенціал для створення повноцінної маркетингової системи управління.

Традиційні маркетингові системи за своєю суттю локалізовані, що обмежує можливості фермерів отримати доступ до більших і прибутковіших ринків. Агровиробники часто продають свою продукцію у вузькому географічному районі, обмежуючи свій охоплення ринку сусідніми селами чи містами [39, с. 210].

Ця локалізація зумовлена головним чином високими транспортними витратами, відсутністю складських приміщень та обмеженим доступом до оптових або експортних ринків. Обмежений охоплення ринку традиційних систем також перешкоджає масштабованості. Дрібні фермери не можуть розширювати свою діяльність або диверсифікувати свою клієнтську базу, що обмежує їхню здатність максимізувати прибуток. Наприклад, дослідження показують, що менше 15% дрібних фермерів беруть участь в організованих оптових ринках або експортних ланцюгах постачання. Ця відсутність доступу до ширших ринків призводить до втрачених можливостей скористатися вищими цінами, особливо на високоцінні культури та нішеві продукти, такі як органічні продукти.

## Висновки до другого розділу:

У розділі здійснено системне узагальнення результатів економічної, маркетингової діяльності, системи управління та конкурентоспроможності ТОВ «Авангард», комплексну оцінку ресурсного потенціалу, фінансово-економічних показників, конкурентних позицій ТОВ «Авангард». Сформовано перелік ключових проблем, які повинні бути вирішені в межах розроблення маркетингової системи управління підприємства. Результати проведених досліджень дозволили сформувавши цілісне уявлення про сучасний стан підприємства та визначити основні напрями його розвитку.

1. Дослідження рівня використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів засвідчило, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, який має тенденцію до зростання. Зокрема, збільшення земельного банку на 6,63 % та підвищення забезпеченості основними засобами на 66,57 % свідчать про прагнення підприємства розширювати масштаби діяльності та оновлювати матеріально-технічну базу. Водночас зростання навантаження на одного працівника та скорочення чисельності персоналу свідчать про потребу в оптимізації кадрової політики та підвищенні рівня автоматизації виробничих процесів.

2. Аналіз товарної продукції ТОВ «Авангард» показав суттєве падіння обсягів виробництва в 2022–2024 рр. Загальний товарообіг зменшився на 36,5 %, найбільше скорочення відзначено за продукцією рослинництва. Частка тваринництва, навпаки, зросла до 24,3 %, що свідчить про диверсифікацію діяльності, проте не компенсує загального зниження прибутковості. Фінансовий аналіз показав різке погіршення результативності діяльності: прибуток на 100 га скоротився на 99 %, а рівень рентабельності знизився з 74,31 % до 0,47 % у 2024 році, що вказує на проблеми в системі управління витратами, збутом та ціновою політикою.

3. Оцінка конкурентних позицій підприємства засвідчила, що ТОВ «Авангард» має середній рівень конкурентоспроможності за рахунок значних

земельних ресурсів, вигідного розташування та наявності двох видів діяльності – рослинництва і тваринництва. Однак підприємство поступається агрохолдингам та іншим регіональним конкурентам через недостатню інноваційність, застарілі канали збуту, відсутність маркетингової стратегії та низький рівень цифровізації. SWOT-аналіз підтвердив наявність суттєвих внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз, пов'язаних із волатильністю цін, логістичними ризиками та конкуренцією з боку великих підприємств.

4. Конкурентоспроможність ТОВ «Авангард» у 2022–2024 рр. суттєво знизилася, особливо у фінансовому та збутовому аспектах. Основною причиною падіння ефективності є несформованість маркетингової системи управління, що не дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих ринкових умов. Підприємство має потенціал для розвитку завдяки оновленню техніки, диверсифікації виробництва та підвищенню продуктивності праці. Для відновлення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард» необхідні системні зміни в маркетинговому управлінні, створення інформаційної та комунікаційної системи, розширення каналів збуту та розробка стратегічної маркетингової програми.

5. Особливу увагу в розділі приділено аналізу маркетингової діяльності, яка виявилася недостатньо розвиненою та несистемною. На підприємстві відсутній спеціалізований маркетинговий підрозділ, а маркетингові рішення приймаються ситуативно. Збут орієнтований переважно на трейдерів, що формує високу залежність від посередників та невивідну цінову політику. Комунікаційна діяльність обмежується традиційними методами, а digital-інструменти, CRM і маркетингова інформаційна система (MIS) не застосовуються, що значно знижує конкурентоспроможність і гальмує розвиток.

6. У результаті проведеного аналізу визначено ключові проблеми, які стримують ефективність діяльності підприємства: падіння обсягів виробництва, низька рентабельність, нестабільність збутової системи, відсутність стратегічного та цифрового маркетингового управління,

недостатня диверсифікація каналів збуту, пасивна цінова політика та недостатнє використання сучасних інформаційних технологій.

7. Результати дослідження підтверджують, що ТОВ «Авангард» має значний потенціал для розвитку конкурентоспроможності за умови впровадження комплексної маркетингової системи, яка поєднує традиційні підходи управління з сучасними digital-рішеннями та автоматизованою маркетинговою інформаційною системою.

8. Встановлено необхідність переходу від традиційної моделі управління до інтегрованої маркетингової системи, у якій оперативні дані про ринок, клієнтів, попит і конкурентів поєднуються з цифровими інструментами комунікацій, CRM-технологіями та сучасними підходами до управління каналами збуту. Такий підхід забезпечує:

- підвищення точності прогнозування та планування;
- розширення ринкових можливостей через диверсифікацію каналів збуту;
- покращення якості взаємодії з клієнтами та партнерами;
- зростання прозорості фінансових і маркетингових процесів;
- підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх економічних змін.

Підводячи підсумок, можна зазначити, що на даний момент маркетингові методи управління в сільському господарстві не є широкими. За результатами проведеного аналізу, ми сформуваємо чітке уявлення про маркетингове управління

Таким чином, представлені результати доводять необхідність кардинального перегляду маркетингової політики ТОВ «Авангард» та обґрунтовують доцільність розроблення сучасної інтегрованої маркетингової системи управління, що стане основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВАНГАРД»

### **3.1. Напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Авангард»**

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України питання формування ефективної маркетингової системи просування продукції набуває стратегічного значення. Аграрний ринок за останні роки зазнав суттєвих змін, що були спричинені не лише глобальними економічними процесами, але й внутрішніми шоками – повномасштабною війною, руйнуванням логістичної інфраструктури, зміною структури попиту, загостренням конкурентної боротьби та зниженням платоспроможності споживачів [42, с. 191].

Водночас українські підприємства стикаються з низкою бар'єрів: нестабільністю логістики через військові дії, зменшенням пропускну здатності портів, підвищенням вартості ресурсів, зростанням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. За таких умов саме ефективна маркетингова система управління здатна забезпечити підприємству стійку реалізацію продукції, оптимізацію каналів збуту та посилення конкурентоспроможності. За таких умов традиційні підходи до організації збуту перестають забезпечувати необхідний рівень економічної стабільності підприємств, що обумовлює потребу у формуванні нового, інтегрованого маркетингового підходу [37, с. 126].

Ми сформуваємо напрями, які сприятимуть удосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» та системи управління його конкурентоспроможністю (табл. 3.1).

Ключові напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ  
«Авангард»

Ключові кроки	Деталізація
Формування маркетингової служби підприємства	<p>Для підвищення рівня організації маркетингової діяльності пропонується створення маркетингової служби, яка включатиме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– менеджера з маркетингу (аналіз ринку, сегментація, позиціонування);</li> <li>– менеджера із збуту (контракти, переговори, логістика);</li> <li>– спеціаліста з digital-маркетингу (сайт, соціальні мережі, реклама);</li> <li>– аналітика (MIS/CRM) - збір даних, прогнозування, автоматизація.</li> </ul>
Удосконалення збутової та логістичної діяльності	<p>Основні напрями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація каналів збуту: <ul style="list-style-type: none"> <li>– продаж зернових через електронні аукціони (Prozorro.Sale, Grain Trading Platform);</li> <li>– укладення форвардних контрактів;</li> <li>– пошук нових переробників та експортерів;</li> <li>– вихід у сегмент прямих продажів фермерським кооперативам.</li> </ul> </li> <li>2. Оптимізація логістики: <ul style="list-style-type: none"> <li>– укладення довгострокових договорів зі штатними перевізниками;</li> <li>– використання digital-сервісів логістики (Lardi-Trans, Trans.eu).</li> </ul> </li> <li>3. Створення партнерських програм для стабільних покупців.</li> </ol>
Удосконалення цінової політики	<p>Запровадження:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– регулярного моніторингу цін на основі MIS-системи;</li> <li>– участі у форвардних програмах;</li> <li>– впровадження системи раннього прогнозування цін (AgriCharts, Refinitiv, GrainSense).</li> </ul> <p>Очікуваний ефект:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження цінових ризиків;</li> <li>– стабілізація доходів;</li> <li>– укладення договорів з фіксованою маржею.</li> </ul>
Покращення комунікаційної політики	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка офіційного сайту.</li> <li>2. Створення сторінок у Facebook, Instagram, YouTube.</li> <li>3. Публікація звітів про врожай, сертифікати якості, новини.</li> <li>4. Використання Google Business для залучення партнерів.</li> <li>5. Проведення e-mail розсилок покупцям.</li> </ol>

Реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід підприємства від пасивного до активного маркетингового управління, підвищить рівень

аналітичності рішень, сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг і зростанню економічної ефективності.

Реалізувати ці заходи можна на основі розробки маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард».

Стратегія підприємства, яку ми представили в таблиці 3.2, має базуватися на результатах SWOT, тенденціях ринку, виробничих можливостях та конкурентних позиціях.

Таблиця 3.2

### Напрями реалізації стратегії ТОВ «Авангард»

Напрями	Деталізація
Стратегічні цілі підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рентабельності до 12–15 % у 2025–2027 рр.</li> <li>2. Диверсифікація ринків збуту: не більше 40 % продукції продавати трейдерам.</li> <li>3. Зростання товарообігу за рахунок оптимізації структури виробництва.</li> <li>4. Впровадження MIS та CRM до кінця 2025 року.</li> <li>5. Створення бренду та вихід у сектор прямого продажу.</li> </ol>
Стратегія позиціонування	<p>Підприємство має формувати образ виробника: Стабільної, якісної та екологічної агропродукції з прозорою системою контролю якості.</p> <p>Цільові сегменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– переробні підприємства;</li> <li>– фермерські господарства;</li> <li>– експортери;</li> <li>– локальні торгові мережі (через партнерства).</li> </ul>
Стратегія розвитку рослинництва і тваринництва	<p>Рослинництво:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація структури посівів: зменшення кукурудзи, підвищення частки озимої пшениці та соняшнику;</li> <li>– впровадження сучасних технологій (точне землеробство).</li> </ul> <p>Тваринництво:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– модернізація тваринницьких приміщень;</li> <li>– збільшення поголів'я ВРХ;</li> <li>– виробництво продукції з доданою вартістю (охолоджене м'ясо, молочна продукція).</li> </ul>
Стратегія брендингу та цифрового просування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка логотипа ТОВ «Авангард».</li> <li>2. Візуальний фірмовий стиль: кольори, шрифти, упаковка.</li> <li>3. Маркування продукції власним брендом.</li> <li>4. Розміщення інформації в онлайн-каталогах.</li> <li>5. Запуск рекламних кампаній у Google та Meta.</li> </ol>

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне формування маркетингової стратегії ТОВ «Авангард» базується на поєднанні стратегічного аналізу, цифрових технологій, інноваційних маркетингових

інструментів і принципів сталого розвитку. Її реалізація сприятиме стабільному економічному зростанню підприємства, зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню довгострокової конкурентної переваги.

Основні базові підсистеми інтегрованої маркетингової системи управління ТОВ «Авангард» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Складники інтегрованої маркетингової системи управління ТОВ «Авангард»

Маркетингова система підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного виробництва [48, с. 120]. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Авангард» показав недостатню розвиненість маркетингової функції, що значно обмежує ринкові можливості підприємства. Тому першочерговим завданням є формування сучасної, інтегрованої та адаптивної маркетингової системи управління.

Більшість аграрних підприємств України традиційно орієнтовані на виробництво, а не маркетингову модель управління, зосереджуючи увагу на виробництві та врожайності, а не на вивченні ринкової ситуації, поведінки споживачів, брендванні чи формуванні ціннісної пропозиції [42]. Така модель значною мірою знижує їхню ринкову гнучкість, робить залежними від трейдерів і посередників та зменшує можливість отримання доданої вартості.

Інтегрована система маркетингового управління представлена в таблиці 3.3 включає MIS, CRM, автоматизацію, digital-інструменти, систему показників КРІ.

Таблиця 3.3

#### Напрями реалізації стратегії ТОВ «Авангард»

Напрями	Деталізація
Впровадження маркетингової інформаційної системи (MIS)	Аналітичний → Моніторинг ринку, прогноз цін Збутовий → Контроль продажів Комунікаційний → Digital-комунікації Виробничий → Моніторинг витрат і урожайності Фінансовий → Аналіз рентабельності
CRM-система	Запропоновані платформи: Bitrix24, Zoho CRM, AgriCRM – експортери; Функціонал: – база клієнтів; – автоматизація документообігу; – нагадування про угоди; – контроль оплат; – сегментація покупців.
Digital-маркетинг	1. Власний сайт (каталог продукції, сертифікати, контакти). 2. SEO - оптимізація для пошукових систем. 3. Соціальні мережі - Instagram, Facebook. 4. YouTube - відеоогляди полів, техніки, тваринництва. 5. Запуск контекстної реклами. 6. Google Business профіль.

Роль розподільчої політики в діяльності ТОВ «Авангард» полягає в забезпеченні доступності продукції, оптимізації логістичних процесів, підвищенні якості обслуговування, зниженні витрат і зміцненні конкурентоспроможності.

Модель збутових каналів, які ми пропонуємо для ТОВ «Авангард» на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Збутові канали ТОВ «Авангард»

Представлена модель (рис. 3.2) збутових каналів ТОВ «Авангард» відображає чинну структуру реалізації продукції та демонструє надмірну залежність підприємства від трейдерів і посередницьких структур. Такий розподіл потоків збуту знижує гнучкість цінової політики, зменшує можливості контролю над логістичними витратами та обмежує доступ до кінцевих споживачів. Рисунок показує необхідність розширення збутової мережі шляхом активного використання цифрових каналів (власний сайт, Google Business, соціальні мережі), укладення прямих контрактів із переробниками та формування власних стабільних логістичних маршрутів. Оптимізація структури каналів збуту дозволить підвищити маржинальність, зменшити ризики та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Представлена на рисунку 3.3 модель маркетингової системи управління ТОВ «Авангард» демонструє, що ефективність конкурентної діяльності підприємства безпосередньо залежить від узгодженої роботи ключових складових: аналітичного, збутового, комунікаційного та інформаційного блоків. візуальна структура підтверджує, що на сьогодні маркетингова діяльність підприємства функціонує фрагментарно, що обмежує можливості

збуту, знижує швидкість ухвалення рішень і не забезпечує повної адаптації до ринкових умов.



Рис. 3.3. Інтегрована маркетингова система управління

Інтегрована модель маркетингової системи управління свідчить про необхідність побудови на підприємстві єдиного інформаційно-комунікаційного середовища, яке об'єднає аналітичний, збутовий, комунікаційний та CRM-блоки.

Рисунок 3.3 демонструє, що ефективний маркетинг в аграрній сфері має базуватися на використанні MIS-систем, CRM-платформ, цифрового маркетингу та автоматизованих інструментів аналізу, що забезпечує оперативний контроль за ринковою ситуацією, поведінкою клієнтів і економічними показниками. Запропонована система дозволяє підвищити точність прогнозування, ефективність комунікацій, стабільність збуту та рівень конкурентоспроможності підприємства. Впровадження такої моделі є ключовим кроком у переході ТОВ «Авангард» до сучасної системи маркетингового управління.

Процес формування конкурентних переваг шляхом поєднання ресурсного потенціалу, ринкових можливостей та ефективного маркетингового управління. Конкурентоспроможність є результатом взаємодії внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів, а також рівня використання маркетингових інструментів. Це доводить необхідність постійного удосконалення маркетингової системи для досягнення стійких ринкових позицій [28, с. 49]. Економічне обґрунтування запропонованих

заходів та кількісний вираз очікуваних результатів за представленими заходами, наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Очікуваний економічний ефект від упровадження системи

Джерело ефекту	Економія / додатковий дохід
Диверсифікація каналів збуту	+15–20 % ціни реалізації
Digital-канали	+8–12 % обсягу продажів
CRM	–10 % втрат клієнтів
MIS	–5–7 % витрат на логістику; +5 % до точності прогнозування
Бренд	+5 % до ціни та лояльності покупців
Очікуване зростання рентабельності підприємства	Після впровадження заходів очікується збільшення рентабельності: – 2024 (база): 0,47 % – 2025 (прогноз): 8–10 % – 2026: 12–14 % – 2027: 15–18 %

Виходячи з отриманих результатів табл. 3.4, ми з'ясували основні джерела економічного ефекту від впровадження маркетингової системи.

Запропоновані заходи забезпечують економічний ефект через такі ключові напрями:

1. Оптимізація збуту: зменшення залежності від трейдерів → +10–15 % ціни реалізації; укладання прямих контрактів → +5–7 % маржі; вихід на електронні торговельні майданчики → +8–12 % доходу.

2. Підвищення ефективності комунікацій: ширше охоплення покупців через digital → збільшення клієнтської бази на 20–30 %.

3. Впровадження CRM: скорочення втрат клієнтів на 10–12 %; підвищення частоти повторних продажів на 15 %.

4. Впровадження MIS: зниження логістичних витрат на 5–10 %; підвищення точності планування виробництва; зменшення непродуктивних витрат на 3–5 %.

5. Формування бренду: можливість підвищення ціни на 3–5 % за рахунок довіри покупців; зміцнення ринкової позиції. При прогнозуванні

впливу на основні економічні показники підприємства базовим рівнем обрано рік 2024, що характеризується низькою рентабельністю (0,47 %) та нестабільними фінансовими результатами.

Очікувані зміни після впровадження IMMS подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз економічних результатів упровадження маркетингової системи управління ТОВ «Авангард»

Показник	2024 (база)	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027
Товарообіг, тис. грн.	49581,2	56000–58000	60000–65000	68000–72000
Прибуток, тис. грн.	8,7	3000–4500	6000–8000	9000–12000
Рентабельність, %	0,47	7–10	10–13	15–18
Собівартість 1 т продукції	висока	–5 %	–8 %	–10 %
Логістичні витрати	100 %	–5 %	–8 %	–10 %
Кількість контрагентів	14	18–20	22–25	25–30
Частка прямих продажів, %	12	20	30	40

Впровадження сайту, соцмереж, Google Business, таргетованої реклами та онлайн-каталогів забезпечить:

- зростання звернень від клієнтів на 40–60 %;
- збільшення прямих продажів;
- підвищення ціни реалізації на 3–5 %.

Орієнтовний річний ефект: 1,8–2,2 млн. грн. додаткової виручки.

Перехід від домінування трейдерів до диверсифікованої системи збуту забезпечить: додаткову маржу 8–12 % від реалізації; стабільність цінних ризиків; зменшення комісійних витрат.

Додатковий прибуток: 2–3 млн. грн. на рік.

Найбільш важливим є показник ефекту від запровадження інтегрованої маркетингової системи управління (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Загальний інтегральний економічний ефект від реалізації IMMS

Джерело економічного ефекту	Орієнтовна сума, млн. грн.
CRM-система	1,2–1,5
Digital-маркетинг	1,8–2,2
MIS-аналітика	0,5–0,8
Диверсифікація збуту	2,0–3,0
Оптимізація витрат	0,7–1,0

Економічна ефективність запропонованих у розділі 3 заходів визначається їх здатністю забезпечити зростання прибутковості, оптимізацію витрат, підвищення обсягу збуту та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Авангард». Для оцінки впливу інтегрованої маркетингової системи управління (IMMS) проведено прогнозне моделювання економічних показників на основі тенденцій 2022–2024 рр. та очікуваних результатів упровадження MIS, CRM, digital-маркетингу, розширення каналів збуту та формування бренду підприємства.

Економічне обґрунтування підтвердило високу доцільність упровадження інтегрованої маркетингової системи управління ТОВ «Авангард». Впровадження MIS, CRM, digital-комунікацій, брендингу та модернізації збутових каналів забезпечить:

- суттєве зростання прибутковості,
- покращення фінансової стабільності,
- оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності,
- формування міцної ринкової позиції підприємства,
- зростання рентабельності до 15–18 % у середньостроковій перспективі.

У сукупності заходи сприятимуть трансформації ТОВ «Авангард» у високоефективне конкурентоспроможне підприємство з розвиненою маркетинговою інтегрованою системою управління.

### 3.2. Реалізація інтегрованої моделі маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Авангард»

Удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» потребує системного підходу, який передбачає створення сучасної, інтегрованої та цифровізованої системи маркетингового управління. Реалізація такої системи дозволить підприємству перейти від фрагментарного, реактивного маркетингу до стратегічного й аналітично обґрунтованого управління конкурентоспроможністю.

Запропонована система маркетингового управління складається з чотирьох основних блоків: організаційного, аналітичного, цифрово-комунікаційного та збутово-клієнтського (CRM) [37, с. 126]. Кожен із блоків реалізується через відповідні інструменти, технології та управлінські рішення (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Основні блоки системи маркетингового управління

Першим етапом реалізації системи маркетингового управління є формування відповідної організаційної структури. Пропонується створити маркетингову службу, до складу якої входитимуть:

- Менеджер з маркетингу: відповідає за стратегічне планування, аналіз ринку та розробку маркетингових програм.
- Менеджер із збуту: веде переговори, формує контракти, управляє логістикою реалізації.
- Спеціаліст із digital-маркетингу: забезпечує роботу з соціальними мережами, сайтом, онлайн-рекламою.
- Аналітик MIS/CRM: відповідає за збирання, опрацювання та аналіз інформації.

Функціональна модель служби будується за принципом інтегрованого маркетингового управління, що дозволяє об'єднати у єдиній системі планування, аналіз, контроль та реалізацію маркетингових рішень.

Запровадження маркетингової інформаційної системи (MIS) є базовою умовою сучасного маркетингового управління. Для ТОВ «Авангард» пропонується створення MIS, що включатиме такі модулі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

#### Загальний інтегральний економічний ефект від реалізації IMMS

Модулі	Складники
Модуль ринкового аналізу	- моніторинг цін на зернові та продукцію тваринництва; - аналіз попиту та конкурентного середовища; - відстеження динаміки торговельних потоків у регіоні
Модуль внутрішньої аналітики	- аналіз урожайності, собівартості, показників рентабельності; - прогноз доходів; - визначення оптимальної структури виробництва.
Модуль контролю збутових операцій	- відстеження контрактів; - контроль виконання поставок; - аналіз логістичних витрат.
Модуль стратегічного прогнозування	- SWOT- та PEST-аналітика; - моделювання сценаріїв розвитку підприємства; - прогноз зміни цін на продукцію.

Використання MIS забезпечує оперативність і точність прийняття рішень, зменшує ризики та дозволяє підприємству підвищити ефективність виробничо-збутової діяльності.

Одним із ключових елементів модернізації маркетингової системи є цифровізація комунікацій та збуту. Для ТОВ «Авангард» пропонується:

### 1) Створення офіційного веб-сайту підприємства/

Сайт має включати:

- каталог продукції (зернові, олійні, молочна продукція, ВРХ);
- опис технологій вирощування;
- сертифікати та стандарти якості;
- контактну інформацію;
- форму для подачі онлайн-заявки;
- сторінки для трейдерів та партнерів.

### 2) Активізація digital-комунікацій^

- створення сторінок у Facebook, Instagram, YouTube;
- регулярне висвітлення виробничих процесів;
- відеорепортажі з полів;
- просування продукції через таргетовану рекламу.

### 3) Підключення до Google Business Profile

Це забезпечить появу підприємства в пошукових результатах Google та на Google Maps, що підвищить довіру та розширить коло потенційних клієнтів.

### 4) Використання електронних торгових платформ:

- Grain Trading Platform,
- Prozorro.Sale,
- Zakupki.Prom.

Це дасть можливість отримувати вищу ціну завдяки конкурентним аукціонам.

Для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та трейдерами рекомендовано впровадити CRM-систему (наприклад, Bitrix24, Zoho CRM або AgriCRM), яка виконуватиме такі функції:

- формування єдиної клієнтської бази;
- сегментація покупців;
- автоматичне нагадування про укладання нових контрактів;
- фіксація всіх комунікацій із клієнтами;

- управління договорами та супровідними документами;
- аналітика клієнтської поведінки;
- контроль виконання угод.

Впровадження CRM дозволить зменшити втрати клієнтів, оптимізувати процес обслуговування та підвищити ймовірність повторних продажів [33].

Формування бренду ТОВ «Авангард» - важливий етап модернізації маркетингової системи. Передбачається:

- створення логотипа, фірмового стилю та візуальної айдентики;
- розробка бренд-платформи (місія, цінності, унікальна торговельна пропозиція);
- брендування транспортних засобів, тари, упаковки;
- оформлення презентаційних матеріалів;
- розробка слогану «Авангард - якість з українського поля»;
- позиціонування продукції як екологічно чистої та стабільної.

Брендовий підхід забезпечить відбудову підприємства від конкурентів і сприятиме підвищенню довіри до продукції.

Інтеграція всіх елементів у єдину систему управління.

Реалізація запропонованої системи маркетингового управління передбачає синхронізацію всіх її компонентів. Найвищий ефект досягається за умов:

- поєднання MIS із CRM;
- інтеграції цифрових каналів комунікації в збутову платформу;
- повного відображення всіх операцій у єдиному інформаційному середовищі;
- автоматизації обліку, аналітики та контролю.

У результаті підприємство отримає інтегровану маркетингову систему, здатну забезпечити:

- підвищення точності управлінських рішень;
- створення надійної клієнтської бази;
- зростання маржинальності збуту;

- підвищення конкурентоспроможності та ринкової позиції.

Очікувані результати реалізації системи маркетингового управління.

Впровадження запропонованих заходів дозволить отримати такі результати:

- підвищення рентабельності підприємства до 12–15 % у 2025–2027 роках;

- зростання товарообігу на 20–25 %;

- зменшення витрат на логістику до 10 %;

- розширення ринку збуту та зменшення залежності від трейдерів;

- підвищення рівня впізнаваності бренду;

- покращення якості комунікації з партнерами та клієнтами;

- формування довгострокової маркетингової стратегії.

Саме реалізація представлених заходів сприятиме формуванню конкурентних переваг, пояснює взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства, зовнішніми ринковими умовами та використанням маркетингових інструментів та демонструє, що конкурентоспроможність ТОВ «Авангард» формується через поєднання трьох ключових факторів: потенціалу підприємства (земельні ресурси, виробничі потужності, трудові ресурси), ринкового середовища (конкуренти, попит, ціни) та ефективності маркетингового управління (збут, бренд, ціна, комунікації). Найвищий рівень конкурентних переваг досягається за умов, коли підприємство активно використовує маркетингові стратегії для перетворення своїх ресурсів у ринкову цінність. Це підтверджує необхідність впровадження інтегрованої маркетингової системи та модернізації інструментів управління.

Представлені заходи інтегрованої системи маркетингового управління мають забезпечити високоефективну, конкурентоспроможну діяльність та трансформацію ТОВ «Авангард».

### **Висновки до третього розділу:**

У розділі здійснено комплексне обґрунтування шляхів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» та підвищення його конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах на основі реалізації інтегрованої системи маркетингового управління. Представлено систему заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард» на основі удосконалення маркетингового управління. З урахуванням результатів аналітичного розділу здійснено поглиблене стратегічне планування, запропоновано інноваційні цифрові рішення та визначено економічний ефект від їх упровадження. Узагальнення результатів дозволяє сформулювати такі основні висновки.

1. Формування інтегрованої маркетингової системи управління є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард». Запропонована модель IMMS забезпечує поєднання цифрових технологій, маркетингової аналітики, CRM, системи комунікацій та збутової логістики в єдине управлінське середовище. Це створює передумови для стійкого розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності та зміцнення позицій на аграрному ринку.

2. У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору формування інтегрованої маркетингової системи управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Авангард» створення такої системи є не лише стратегічно доцільним, але й необхідним у контексті зменшення залежності від посередників, підвищення інформаційної прозорості, оптимізації збутових процесів і формування довгострокових партнерств.

3. Інтегрована маркетингова система управління (Integrated Marketing Management System, IMMS) передбачає об'єднання аналітичних, інформаційних, цифрових, збутових та комунікаційних інструментів в єдине

середовище, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стратегічний розвиток.

4. Запропоновані заходи охоплюють організаційний, стратегічний, інформаційний та комунікаційний напрями маркетингового управління, що забезпечує системний підхід до розвитку підприємства. Впровадження маркетингової служби, диверсифікація каналів збуту, формування бренду, використання цифрових інструментів, CRM та MIS створюють передумови для підвищення ефективності збуту, збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

5. Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність рекомендованих заходів, які забезпечать зростання рентабельності, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та стабілізацію фінансово-економічного стану підприємства у середньостроковій перспективі. Таким чином, розроблена система маркетингових рішень є комплексним інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард» і має стратегічне значення для його подальшого розвитку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства та розроблено рекомендації щодо її удосконалення на прикладі ТОВ «Авангард». Узагальнення результатів роботи дає можливість сформулювати такі основні висновки.

1. Обґрунтовано теоретико-методичні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуто сутність маркетингового управління як системи, що забезпечує взаємозв'язок ринкового аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових рішень.

2. Виділено основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано внесок провідних учених у дослідження маркетингової стратегії та конкурентних переваг. Досліджено концепції маркетингової стратегії, моделі конкурентоспроможності та підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства. Систематизовано напрацювання провідних учених і визначено, що конкурентоспроможність формується на основі взаємодії ресурсного потенціалу, ринкового середовища, інструментів маркетингової діяльності та стратегічного управління.

3. Систематизовано методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності, що дало змогу сформулювати концептуальну основу для аналізу діяльності аграрних підприємств. Запропонована концепція інтегрованого маркетингового управління стала методологічною основою для розроблення подальших практичних рекомендацій.

4. Проведено детальний економічний, фінансовий та маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Авангард». Виявлено, що попри достатній земельний та виробничий потенціал, підприємство стикається з рядом суттєвих

проблем, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності. Зокрема, встановлено зниження товарообігу на 36,5 %, різке падіння прибутковості та рентабельності підприємства у 2024 році, що свідчить про критичну нестабільність фінансових результатів. проведено глибокий аналіз ресурсного потенціалу, економічної ефективності, структури товарної продукції, конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Авангард». Результати аналізу засвідчили:

- зростання земельного банку та оновлення технічних засобів;
- суттєве падіння товарообігу (–36,5 % за 2022–2024 рр.);
- різке зниження прибутковості та рентабельності (до 0,47 % у 2024 р.);
- залежність від трейдерів і недостатню диверсифікацію каналів збуту;
- відсутність маркетингової служби, MIS та CRM;
- низьку цифровізацію комунікацій та збутової діяльності.

5. SWOT-аналіз показав, що підприємство має значний ресурсний потенціал, проте через слабку маркетингову систему його конкурентні позиції ослаблені. У підсумку визначено комплекс ключових проблем, які стримують розвиток ТОВ «Авангард»: неефективний збут, пасивна цінова політика, нестача маркетингової інформації, відсутність постійних партнерських програм та слабка цифрова присутність.

6. Аналіз конкурентного середовища показав, що ТОВ «Авангард» поступається більш модернізованим і маркетингово-орієнтованим конкурентам. Маркетингова діяльність виявилася фрагментарною: підприємство не має сформованої маркетингової служби, не використовує сучасні інструменти комунікації, CRM, digital-маркетинг та професійні системи аналітики.

7. Встановлено, що розвиток маркетингової діяльності підприємства має базуватися на системному підході, що передбачає формування спеціалізованої маркетингової служби, удосконалення механізмів цінової політики, диверсифікацію каналів збуту та розширення інструментів комунікацій. Розроблені пропозиції доводять, що формування професійної

маркетингової структури є ключовою умовою стабільного розвитку підприємства.

8. Обґрунтовано систему заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Авангард» на основі удосконалення маркетингового управління. Запропоновано створення повноцінної маркетингової служби, впровадження маркетингової інформаційної системи (MIS), CRM-платформи для управління клієнтськими відносинами, розроблення бренду та системи digital-просування продукції підприємства.

9. Запропоновано стратегічну модель реалізації системи маркетингового управління, яка поєднує елементи організаційного, аналітичного, збутового та цифрово-комунікаційного управління. Визначено, що використання маркетингової інформаційної системи (MIS), CRM-платформи, digital-маркетингу, брендингу та електронних каналів збуту дає можливість підвищити ефективність управлінських рішень, покращити роботу з клієнтами та зміцнити ринкові позиції підприємства.

10. Представлено стратегічні напрями розвитку, включно з оптимізацією збутових каналів, диверсифікацією ринків, формуванням логістичних партнерств та активізацією роботи із переробними підприємствами. Економічні розрахунки довели доцільність запропонованих заходів: їх впровадження забезпечить підвищення рентабельності до 12–15 % у середньостроковій перспективі, збільшення обсягів збуту та зменшення витрат за рахунок цифровізації процесів.

11. Сформовано інтегровану маркетингову систему управління (IMMS), яка об'єднує аналітичну, збутову, комунікаційну та CRM-підсистеми в єдине управлінське середовище. Доведено, що саме інтеграція цих елементів забезпечує гнучкість, інформаційну прозорість і високий рівень адаптивності ТОВ «Авангард» до змін ринкової кон'юнктури. Така система дає змогу перейти від фрагментарного до стратегічного маркетингового управління, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного ринку.

12. Здійснено економічне обґрунтування впровадження ІММС та доведено її ефективність. Розрахунки підтвердили, що використання CRM, MIS, digital-каналів та диверсифікації збуту забезпечує підприємству щорічний економічний ефект у розмірі 6,2–8,5 млн. грн., підвищення рентабельності до 15–18 % та зростання товарообігу на 20–25 %. Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними, мають високий рівень окупності та створюють фундамент для стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, реалізація інтегрованої маркетингової системи управління дозволить ТОВ «Авангард» суттєво зміцнити свої конкурентні позиції, оптимізувати виробничо-збутові процеси, забезпечити зростання фінансових результатів, підвищити рівень клієнтоорієнтованості та сформувати позитивний брендовий імідж. Запропоновані в розділі 3 рішення є комплексними, стратегічно обґрунтованими та відповідають сучасним вимогам аграрного ринку, що підтверджує їх практичну цінність і перспективність для подальшого розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кривко О.М., Строева Д.В. Формування напрямів підвищення ефективності управління стратегічними змінами на основі введення маркетингової складової для посилення адаптаційних можливостей підприємств агробізнесу. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. № 3. С. 93-100 DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.12>
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.
3. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2022. № 1 (87). С. 97–102.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. 10.32782/2524-0072/2023-48-69
5. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 91–102. <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/106-117.pdf>
6. Багорка М.О., Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65>
7. Багорка М.О., Басараб В.С. Забезпечення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2023. № 3 (92). С. 156–162. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-21>

8. Багорка М.О., Колесников О.О., Юрченко В.Ю. Розробка рекомендацій щодо імплементації маркетингових управлінських рішень в агропідприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-16>

9. Багорка М.О., Вовк М.О., Савенко О.А., Брикайло Є.Б. Безпековий механізм технологічного менеджменту на інноваційно орієнтованому підприємстві в умовах диджиталізації. *Науково-практичний журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2024. Вип. 49. С. 97-106. DOI: 10.32702/23066814.2024.4.36

10. Багорка М.О., Абрамович І.А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 7–14. DOI:<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>

11. Багорка М.О., Кузовенко В.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. «Економічні науки»*. 2024. Вип. 3 (75). С. 106-113. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-14>

12. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування маркетингової системи управління стратегічними змінами на підприємствах аграрної галузі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2025. Том. 36 (75). № 1. С. 125-132. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19>

13. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування пропозицій та вимог впровадження маркетингових стратегій та бренд-менеджменту сучасної цифровізації для підприємств агробізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 84. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/84-202>

14. Бабко Н. М., Калініченко С. М., Микитась А. В., Харчевнікова Л. С. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему

менеджменту аграрних підприємств: монографія. – Харків, 2019.

15. Балановська Т.І. Формування дієвої структури управління маркетингом в сільськогосподарському підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2014. №4 (54). С. 213-215.

16. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.

17. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 67-73.

18. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 50–53.

19. Гривківська О. В. Digital-маркетинг: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2022. 198 с.

20. Гудзь О. Є., Степасюк О. С. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. – Чернівці, 2015.

21. Гудзь О.Є., Степасюк О.С. Сучасний вимір конкурентоспроможності аграрної сфери: виклики та перспективи. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент та бізнес»*. 2010. Вип. 154, ч. 2. С. 81–87.

22. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

23. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.

24. Должанський І.З., Загородня Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

25. Друкер П. Управління в організаціях. Київ : КНЕУ, 2020. 345 с.

26. Дудкіна О.В. Маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 2016. №2. С. 112–118.

27. Іванечко Н.М. Цифровий маркетинг: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 256 с.
28. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 45–51.
29. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2011. №2. С. 11-14.
30. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони*. 2007. №1. С. 135-136.
31. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.
32. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент: пер. з англ. 16-е вид. Київ: Вільямс, 2018. 816 с.
33. Коваль С. В. Конкурентоспроможність та структура виробництва садівницької продукції у Херсонській області. *Таврійський науковий вісник*. Херсон, 2011.
35. Кривко О.М., Строева Д.В. Введення маркетингової складової для посилення адаптаційних можливостей підприємств агробізнесу. *Матеріали конференції Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (02-03 жовтня 2025 р.)*, м. Дніпро, ДДАЕУ, 261 с. (С. 161-162).
36. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA\\_O\\_LEVYTSKAMethods\\_for\\_Assessing\\_Competitiveness\\_National\\_and\\_Foreign\\_Approaches\\_to\\_Classification.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf)
37. Липчук В. В. Інформаційна підтримка управління агробізнесом як інструмент реалізації конкурентного потенціалу. *Український журнал прикладної економіки*, 2022. №3(26). С. 121–130.
38. Лищенко О. М., Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч.

посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 347 с.

39. Мордвінцева Т.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2006. № 3. С. 209-211.

40. Нянько В. М. Marketing management of competitiveness of enterprise products. *Economic Discourse*, 2019. № 2. С. 15–22.

41. Олійник Т.О. Напрями та методичні засади досліджень у маркетингу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2006. №4. С. 56–59.

42. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Зб. наук. пр. Луцького національного технічного університету «Економічний форум»*. Луцьк. 2016. Вип. 1 С. 189-197.

43. Пархоменко В. О. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.

44. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК. *Вісник СНАУ*. 2009. №4. С. 129-130.

45. Портер М. Е. Конкуренція: пер. з англ. Київ: Основи, 2019. 602 с.

46. Пронько Л.М. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Економіка АПК*, 2020. №9. С. 45–51.

47. Піляєва О. В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 22 квітня 2016 року. Х.: Вид. «НТМТ». С. 703-708.

48. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.

49. Семенчук Т. О. Аграрний маркетинг: навчальний посібник. Київ :

Центр учбової літератури, 2021. 284 с.

50. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів / А. Сміт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/>

51. Соколова Ю. О., Чорна Н. О. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств за рахунок брендингу. Управління змінами та інновації. 2021. № 2. С. 55–62.

52. Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Кравченко В. А. Маркетинг: підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

53. Уманець Т. В. Маркетингові комунікації аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та держава, 2023. №4. С. 33–37.

54. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. Серія : Економіка*. 2014. №4(13). С. 1-7.

55. Франчук В. І. Маркетинг: підручник. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с.

56. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8. С. 17-20.

57. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7(97). С. 175–183.

58. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2015. №3 (19). С. 166–171.

59. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. Економічний аналіз. 2014. №3. С. 96–102.

60. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності [Електронний ресурс]. Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. 2015. №1. С. 63-73.

61. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
62. Doyle P. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. – Chichester: Wiley, 2000.
63. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of Marketing. 19th ed. Harlow: Pearson, 2022.
64. Marshall A. Principles of Economics. – London, 1890.
65. McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. 7th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.
66. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. [Harvard Business School].
67. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. – London, 1817.