

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Кафедра маркетингу

Сиротяк Маркіян Тарасович

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

*Робота на присвоєння кваліфікації магістра
маркетингу*

Науковий керівник:
доцент кафедри
маркетингу
Грабовський Р.С.

Львів – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та види конкурентних стратегій у маркетингу	5
1.2. Поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування ..	11
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії	18
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПАФ «***»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства ПАФ «***»	39
2.3. Загальна характеристика маркетингової діяльності підприємства	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1. Удосконалення збутової політики як фактор формування стратегічної конкурентної переваги сільськогосподарського підприємства	60
3.2. Удосконалення маркетингових комунікацій	67
3.3. Оптимізація формування товарної політики на засадах інноваційності для посилення конкурентних позицій	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	91

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення глобальної конкуренції та зростаючих вимог споживачів питання формування ефективної конкурентної маркетингової стратегії стає ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та довгострокового успіху підприємства. Сучасні компанії змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробляти та впроваджувати стратегії, які дозволяють ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю системного підходу до формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства, яка б ґрунтувалася на комплексному аналізі конкурентного середовища, глибокому розумінні споживчих очікувань і тенденцій ринку, а також врахуванні внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства. В умовах нестабільної економічної ситуації, обмеженості ресурсів і високої динаміки змін на ринку саме ефективна стратегія конкуренції забезпечує зростання частки ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей підприємства.

Наукове значення дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до визначення сутності, класифікації та механізмів формування конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств. **Практичне значення** роботи полягає в аналізі реального підприємства – приватного аграрного формування «***» – з метою оцінки його маркетингової діяльності, виявлення проблем у конкурентному позиціюванні та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження процесу формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства на прикладі ПАФ «***», а також розробка напрямів її удосконалення з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов конкурентного середовища.

Відповідно до поставленої мети в роботі сформульовано такі **завдання**:

- розкрити сутність конкурентної маркетингової стратегії та класифікувати її основні види;
- проаналізувати поняття конкурентоспроможності підприємства та виявити ключові фактори, що впливають на її формування;
- дослідити методологічні підходи до оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПАФ «***»;
- оцінити конкурентне середовище підприємства та охарактеризувати його маркетингову діяльність;
- обґрунтувати напрями вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства;
- запропонувати конкретні заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності та очікувані результати їх реалізації.

Об'єктом дослідження виступає маркетингова діяльність приватного аграрного формування «***», зокрема її стратегічна орієнтація на конкурентному ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

У процесі виконання роботи були використані наступні **методи дослідження** економічних досліджень: діалектичний метод пізнання, методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, методи експертних оцінок, графічний метод візуалізації даних, а також методи стратегічного планування.

Магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел з 42 найменування, 19 таблиць, 2 рисунок. Матеріали роботи викладено на 84 сторінках, у тому числі основний текст займає 77 сторінки.

Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства

1.1. Сутність та види конкурентних стратегій у маркетингу

Конкуренція є невід'ємною складовою ринкової економіки, а здатність ефективно конкурувати – ключовим фактором виживання і зростання будь-якого підприємства. У цьому контексті конкурентна стратегія у маркетингу виступає як фундаментальна система дій, що дозволяє компанії зайняти стійкі позиції на ринку, залучити цільову аудиторію і забезпечити довгострокову прибутковість. Сутність цієї стратегії полягає у створенні й реалізації унікальних переваг, які відрізняють компанію від конкурентів і формують цінність для споживача.

Конкурентна стратегія – це не просто набір заходів для боротьби з конкурентами. Це продуманий, довгостроковий план, що визначає напрям розвитку підприємства з урахуванням його внутрішніх ресурсів, можливостей ринку і потенційних загроз. Вона включає вибір цільових сегментів, позиціонування товару або послуги, формування бренду, встановлення цінової політики, каналів збуту і комунікаційної стратегії. Однією з центральних цілей конкурентної стратегії є досягнення стійкої конкурентної переваги. Це може бути унікальна якість продукції, ефективна система дистрибуції, інноваційні технології, сильний бренд або високий рівень обслуговування клієнтів. Такі переваги повинні бути важливими для споживачів, важко копіюваними конкурентами та здатними забезпечити компанії лідерство в обраній ніші [11].

Існує кілька класичних типів конкурентних стратегій, зокрема:

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає досягнення найнижчих витрат у галузі, що дозволяє компанії пропонувати продукти за привабливими цінами.
2. Стратегія диференціації – фокусується на створенні унікального товару або послуги, яка має високу цінність для споживача.
3. Стратегія фокусування – передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку з метою задоволення специфічних потреб певної групи клієнтів.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів: галузевої конкуренції, позиції компанії на ринку, характеристик цільової аудиторії, інноваційного потенціалу та ресурсної бази. Важливо також враховувати динаміку зовнішнього середовища: технологічні зміни, соціально-культурні тренди, політичну ситуацію, поведінку конкурентів і зміни в споживчих вподобаннях.

Успішна конкурентна стратегія – це не статичний документ, а живий механізм, який потребує постійного аналізу й адаптації. Маркетингова аналітика, моніторинг ринку, фідбек від клієнтів та інновації відіграють вирішальну роль у коригуванні курсу підприємства.

Зрештою, суть конкурентної стратегії у маркетингу полягає в тому, щоб зробити бізнес не просто видимим на ринку, а бажаним для споживача і небезпечним для конкурентів. Вона забезпечує напрямок руху, допомагає розподіляти ресурси та створює передумови для стабільного успіху у мінливому ринковому середовищі.



Рис.1.1 Цілі маркетингової стратегії [10]

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція є жорсткою і постійно змінюється, здатність компанії чітко визначити свою ринкову позицію є вирішальною умовою її довготривалого успіху. Однією з найбільш впливових і широко визнаних концепцій у сфері стратегічного менеджменту є модель конкурентних стратегій,

запропонована американським професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером. У своїй теорії він виділив три базові стратегії, що дозволяють підприємствам досягти стійкої конкурентної переваги: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування.

1. Стратегія лідерства за витратами. Ця стратегія передбачає досягнення найнижчих витрат у виробництві товарів або наданні послуг у межах певної галузі. Основна мета полягає у створенні ефективної системи управління витратами, що дозволяє пропонувати продукцію за нижчими цінами, ніж у конкурентів, не втрачаючи при цьому якість.

Ключовими інструментами такої стратегії є масштабне виробництво, стандартизація процесів, оптимізація ланцюгів постачання, автоматизація та контроль витрат. Цей підхід особливо ефективний на масових ринках, де споживач орієнтується на ціну. Приклади:

- «Кернел» – агрокомпанія-лідер, що експортує зернові культури Чорноморського регіону, активно впроваджує сучасні логістичні та виробничі технології для зниження собівартості продукції.
- «Нібулон» – досягає конкурентної переваги завдяки оптимізованій логістиці та власному флоту для транспортування зерна, що дозволяє мінімізувати витрати [40].

2. Стратегія диференціації. Компанії, які обирають цю стратегію, прагнуть створити продукт або послугу з унікальними характеристиками, що мають високу цінність для споживача. Вартість такої пропозиції зазвичай вища, однак вона виправдана завдяки підвищеній якості, інноваціям, екологічності, репутації бренду або додатковим сервісам.

Головна мета – сформувати лояльність споживачів, яка робить їх менш чутливими до цінових коливань. Така стратегія передбачає інвестиції в R&D, маркетинг, сертифікацію продукції, технологічні оновлення. Приклади:

- «Астарта» – відома своєю орієнтацією на сталий розвиток, виробництво екологічно сертифікованої продукції, високі стандарти якості та прозору комунікацію зі споживачем.

- Компанія «Аграрні системні технології» – вирізняється сучасним корпоративним підходом до управління, використанням інноваційних технологій та міжнародних стандартів в агровиробництві.

3. Стратегія фокусування (нішова стратегія). Цей тип стратегії передбачає зосередження зусиль на обслуговуванні конкретного сегмента ринку – цільової групи споживачів із чітко визначеними потребами. Компанія може застосовувати як стратегію лідерства за витратами, так і диференціацію, але в межах вузької спеціалізації.

Фокус дозволяє досягти глибокого розуміння потреб клієнтів, швидше реагувати на зміни попиту та формувати довгострокові взаємини. Ризик полягає у надмірній залежності від одного сегмента. Приклади:

- «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО» – спеціалізується на виробництві високоякісних агропродуктів із повною вертикально-інтегрованою структурою, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного сегмента клієнтів.

- Виробники органічної продукції в межах компаній-консорціумів – працюють з нішевим ринком екологічно свідомих споживачів.

Інноваційна стратегія. Інновації стали ключовим чинником успіху в багатьох галузях. Компанії, що впроваджують інноваційну стратегію, постійно вдосконалюють свої продукти та технології, створюють нові рішення для підвищення продуктивності та сталості виробництва [37].

Це вимагає значних інвестицій у R&D, співпраці з науковими установами, впровадження цифрових технологій, smart farming, точного землеробства. Приклади:

- «Астарта» – активно впроваджує цифрові платформи управління агробізнесом, зокрема систему AgriChain для моніторингу полів, посівів та аналітики.

- «Нібулон» – поєднує інфраструктурні проєкти з інноваційними рішеннями у сфері логістики та зберігання зернових.

Цифрове позиціонування. Інтернет, мобільні технології та штучний інтелект кардинально змінюють підхід до взаємодії з клієнтами. Цифрове позиціонування включає SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, аналітику даних, CRM-системи.

Компанії, які ефективно використовують цифрові канали, отримують перевагу в швидкості комунікації, персоналізації та адаптації до ринку. Приклади:

- «Аграрні системні технології» – реалізують сучасні рішення з автоматизованого обліку, дистанційного управління технікою та цифрового моніторингу полів.
- «Кернел» – активно використовує цифрову аналітику для прогнозування врожайності, ефективного планування та звітності перед партнерами.

Стратегія емоційного брендингу. Сучасні споживачі все більше цінують бренди, які розділяють їхні цінності, сприяють екологічності, соціальній відповідальності та мають чітку місію. Емоційний брендинг дозволяє вибудовувати глибокий зв'язок з клієнтами через історії, цінності та культуру бренду. Приклади:

- «Астарта» – робить акцент на прозорості, відкритості та соціальних ініціативах, включаючи підтримку громад та екологічні проєкти.
- «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО» – активно позиціонує себе як соціально відповідальний бізнес, підтримуючи локальні ініціативи та стійке землеробство.

Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії у маркетингу відображають гнучкість, креативність і здатність до адаптації. Компанії дедалі рідше обирають лише одну стратегію – натомість комбінують їх, створюючи унікальні мікси, що відповідають їхній культурі, ресурсам та очікуванням споживачів. Інноваційність, цифрова присутність та емоційна взаємодія з клієнтами стали важливими складовими конкурентної переваги у XXI столітті.

Еволюція стратегій свідчить про те, що у центрі маркетингу залишається не лише продукт чи технологія, а людина – з її потребами, цінностями, прагненням до самовираження та соціальної залученості. Саме це розуміння сьогодні формує майбутнє маркетингу [7].

Конкурентна маркетингова стратегія – це не лише набір заходів для боротьби з конкурентами, а чітко продуманий, довгостроковий план, що визначає напрям розвитку підприємства з урахуванням його внутрішніх ресурсів, можливостей ринку і потенційних загроз. Вона показує, як саме підприємство конкурує на ринку за

допомогою маркетингових інструментів, та охоплює комплекс рішень, спрямованих на формування і підтримання конкурентних переваг.

Продуктова політика є фундаментом конкурентної маркетингової стратегії. Вона охоплює формування оптимального асортименту, своєчасне оновлення товарних позицій, а також забезпечення високої якості продукції. У сучасних умовах особливе значення має унікальність товару – його відмінні властивості, дизайн чи технологічні особливості, що створюють додану цінність для споживача. Вдале позиціонування продукту дозволяє не лише задовольнити потреби цільової аудиторії, але й сформуванати емоційний зв'язок із брендом, що суттєво ускладнює завдання конкурентам.

Ціна – це не просто економічний показник, а важливий інструмент впливу на сприйняття товару споживачем. Правильно обрана цінова стратегія дозволяє підприємству не лише залучити клієнтів, але й закріпити свою позицію на ринку. Вона може передбачати встановлення конкурентоспроможних цін, запровадження гнучкої системи знижок чи використання цінової диференціації для різних сегментів ринку. Гармонійне поєднання вартості та цінності товару в очах покупця є запорукою стабільного попиту й лояльності.

Від ефективності каналів збуту безпосередньо залежить швидкість і зручність отримання товару кінцевим споживачем. Правильний вибір каналів постачання, їх оптимізація та раціональна логістика дозволяють мінімізувати витрати і водночас підвищити рівень сервісу. Сучасні тенденції передбачають поєднання традиційної роздрібно́ї торгівлі з електронною комерцією, що значно розширює можливості охоплення ринку. Для споживача важливо, щоб товар був доступним у потрібний час, у потрібному місці та в зручний спосіб [35].

Реклама є голосом бренду, який доносить його цінності, переваги та особливості до споживача. Вона створює образ компанії, формує попит та стимулює зацікавленість цільової аудиторії. Ефективна рекламна кампанія не обмежується одноразовими акціями, а будується на системному підході з використанням різних каналів комунікації – від традиційних медіа до соціальних мереж. Важливо, щоб рекламні

повідомлення були не лише інформативними, але й емоційно привабливими, здатними викликати бажання зробити покупку.

Просування охоплює комплекс заходів, спрямованих на стимулювання продажів і зміцнення позицій бренду на ринку. Це можуть бути акції, спеціальні пропозиції, програми лояльності, участь у виставках, PR-кампанії та партнерські проекти. Грамотно вибудована стратегія просування допомагає не лише привернути увагу нових клієнтів, але й утримати постійних, формуючи довгострокові відносини. Поєднання різних методів просування забезпечує комплексний вплив на аудиторію та підсилює ефективність усіх інших маркетингових інструментів [22].

Отже, конкурентна маркетингова стратегія є фундаментом довгострокового успіху підприємства на ринку. Її ефективність залежить не лише від правильного вибору інструментів, але й від гармонійного їх поєднання, що враховує потреби споживачів, дії конкурентів та тенденції ринкового середовища. Продумана продуктова політика, гнучка цінова стратегія, оптимальні канали збуту, креативна реклама та цілеспрямоване просування створюють синергію, яка формує конкурентні переваги та забезпечує стабільний розвиток бізнесу. У сучасних умовах саме системний підхід до використання маркетингових інструментів дозволяє компанії не лише утримувати позиції, а й успішно розширювати свій вплив на ринку.

1.2. Поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування

У сучасній економіці, де темп змін неупинно зростає, а конкуренція посилюється в усіх сферах діяльності, здатність підприємства ефективно діяти на ринку набуває вирішального значення. Саме цю здатність і відображає поняття конкурентоспроможності підприємства. Вона є ключовим показником життєздатності, успішності та довгострокової перспективності бізнесу в умовах динамічного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, що відображає здатність компанії:

- задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти;
- ефективно використовувати свої ресурси;
- створювати та реалізовувати унікальні переваги;
- адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- і, як результат, досягати стабільного фінансового успіху.

Це поняття включає як внутрішні чинники (організаційна структура, управлінські рішення, інноваційний потенціал), так і зовнішні (попит, конкурентне оточення, технологічні тренди, правове середовище) [3].

Ключові компоненти конкурентоспроможності:

1. Якість продукції або послуг. Висока якість є основою довіри споживача та формування позитивного іміджу бренду. Вона охоплює надійність, функціональність, відповідність стандартам і очікуванням ринку.
2. Цінова політика. Конкурентна ціна – один із найбільш вагомих чинників у боротьбі за клієнта. Проте важливо не просто знижувати ціни, а забезпечувати оптимальне співвідношення «ціна–якість–цінність».
3. Інноваційність. Впровадження нових продуктів, технологій, процесів або бізнес-моделей дозволяє підприємству бути на крок попереду, краще відповідати на нові виклики й формувати нові потреби.
4. Репутація бренду. Сприйняття компанії на ринку визначає рівень довіри до неї. Це охоплює досвід клієнтів, публічну комунікацію, відповідальність і сталість у цінностях.
5. Рівень сервісу. Післяпродажне обслуговування, оперативність, персоналізоване ставлення до клієнтів – усе це формує позитивний досвід і впливає на повторні покупки.
6. Гнучкість і адаптивність. Сучасне підприємство має бути здатним швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, впроваджувати нові інструменти, переналаштовувати виробничі чи логістичні процеси [16].

Конкурентоспроможність не є абстрактною категорією – її можна вимірювати через певні індикатори:

- частка ринку;

- рівень рентабельності;
- задоволеність клієнтів;
- частота повторних покупок;
- індекси брендової лояльності;
- позиціонування серед конкурентів.

Для комплексної оцінки часто застосовуються SWOT-аналіз, бенчмаркінг, матриці конкурентних переваг, а також фінансові коефіцієнти (рентабельність, ліквідність, ефективність використання ресурсів) [12].

Компанія може підвищувати свою конкурентоспроможність шляхом:

- інвестування у технології та автоматизацію;
- удосконалення якості продукції та процесів;
- впровадження клієнтоорієнтованих підходів;
- розвитку персоналу;
- оптимізації логістичних та виробничих ланцюгів;
- активної присутності в цифровому просторі.

Конкурентоспроможність підприємства це не просто показник поточного становища на ринку, а стратегічна характеристика, що визначає його здатність до виживання, зростання та лідерства. Вона формується не за один момент, а в результаті тривалої й послідовної роботи над продуктом, процесами, персоналом і клієнтськими відносинами. У світі, де конкуренція стає дедалі інтенсивнішою, лише ті компанії, які здатні вдосконалювати свою конкурентоспроможність зберігають шанси на успіх і розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства не є сталою чи випадковою характеристикою – вона формується під впливом комплексу факторів, які визначають здатність компанії досягати кращих результатів порівняно з конкурентами. Ці фактори можуть бути як внутрішніми, пов'язаними із самим підприємством, так і зовнішніми – залежними від середовища, в якому компанія функціонує. Їх аналіз та управління мають вирішальне значення для формування довгострокової ринкової стійкості [10].

Одним із найважливіших чинників є якість продукції або послуг, що пропонуються підприємством. Вона повинна не лише відповідати технічним та

державним стандартам, а й задовольняти очікування і потреби цільової аудиторії. Якість сприймається не лише через функціональність товару, а й через його дизайн, зручність використання, екологічність, надійність та післяпродажне обслуговування. Висока якість формує довіру клієнтів, зменшує ризик повернень і сприяє зростанню лояльності.

Ціна є однією з перших характеристик, на які звертає увагу споживач. Проте важливим є не просто встановлення низької ціни, а досягнення оптимального співвідношення ціни та цінності, яку отримає клієнт. Це означає, що продукт має коштувати стільки, скільки він дійсно вартий з огляду на функціональні, емоційні та символічні вигоди. Гнучкість у ціноутворенні, здатність до цінової диференціації та стратегічні знижки також є інструментами формування конкурентної переваги.

У сучасному ринку інновації стали не просто перевагою, а необхідністю. Інноваційність передбачає здатність підприємства до розробки нових продуктів, покращення виробничих процесів, впровадження цифрових технологій та оптимізації ланцюгів постачання. Високий рівень технічного оснащення дає змогу підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати, скоротити час на виготовлення продукції та забезпечити її стабільну якість [24].

Успішне підприємство повинно мати чітку та гнучку маркетингову стратегію, яка охоплює не лише просування продукту, а й глибоке розуміння ринку, споживчих потреб, конкурентного середовища. До цього належить вибір цільового сегменту, позиціонування бренду, розробка рекламних кампаній, використання цифрових каналів (SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі) та побудова лояльних відносин зі споживачами. Ефективна комунікація підвищує впізнаваність бренду і формує емоційний зв'язок із клієнтами.

Жодна стратегія не буде реалізована без належної фінансової основи. Підприємство повинно мати достатній обіг капіталу для підтримки операційної діяльності, фінансування інновацій, реагування на кризи та інвестування в розвиток. Фінансова стабільність також впливає на довіру з боку партнерів, постачальників, інвесторів і банків. Інвестиційна привабливість визначається прозорістю управління, результативністю, здатністю до зростання та мінімізацією ризиків [5].

Людський капітал є фундаментом будь-якого бізнесу. Кваліфіковані кадри, здатні до навчання, творчості й ініціативності, значною мірою визначають рівень інновацій, якість обслуговування та ефективність управління. Корпоративна культура, що базується на спільних цінностях, прозорості, взаємоповазі та орієнтації на результат, сприяє мотивації та залученості персоналу. Професійне керівництво здатне стратегічно мислити, приймати зважені рішення та швидко адаптувати компанію до нових умов.

Таблиця 1.1

Ключові чинники конкурентоспроможності підприємства [28]

Чинник	Суть	Значення для бізнесу
Якість продукції	Відповідність стандартам, зручність, екологічність, надійність	Формує довіру, зменшує повернення, підвищує лояльність клієнтів
Цінова політика	Оптимальне співвідношення ціни і цінності, гнучке ціноутворення	Приваблює клієнтів, забезпечує стабільний попит та конкурентну перевагу
Інноваційність	Нові продукти, цифрові технології, покращення процесів	Підвищення ефективності, зниження витрат, лідерство в галузі
Маркетингова стратегія	Розуміння ринку, цифрові канали, позиціонування бренду	Збільшує впізнаваність бренду, створює емоційний зв'язок із клієнтами
Людський капітал	Кваліфіковані працівники, корпоративна культура, ефективне керівництво	Впливає на інновації, якість обслуговування, адаптивність підприємства

Формування конкурентоспроможності підприємства є багатовимірним і безперервним процесом, що потребує стратегічного бачення, гнучкості та комплексного підходу. Жоден фактор сам по собі не гарантує успіху – лише їхнє взаємозбалансоване поєднання забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку. У сучасному мінливому середовищі конкурентоспроможними залишаються ті компанії, які здатні не лише реагувати на виклики, але й активно формувати нові стандарти та очікування споживачів.

У сучасному ринковому середовищі, де конкуренція постійно зростає, жодне підприємство не може дозволити собі залишатися статичним. Технологічні зміни, нові очікування споживачів, цифровізація та глобалізація вимагають від компаній постійного вдосконалення та переосмислення своїх стратегій. Підвищення конкурентоспроможності є не лише засобом досягнення лідерства, а й умовою виживання у швидкоплинному економічному середовищі [33].

Існує низка ключових напрямів, що дозволяють підприємству покращити свою ринкову позицію, посилити клієнтську лояльність і забезпечити довгостроковий розвиток.

1. Впровадження сучасних технологій та інновацій. Інноваційна діяльність – один із найефективніших способів зміцнення конкурентних переваг. Сучасні технології дають змогу автоматизувати виробничі процеси, знизити витрати, скоротити час виведення продукції на ринок та покращити її якісні характеристики. Інвестиції у цифрові інструменти (CRM-системи, аналітика даних, штучний інтелект, інтернет речей) дозволяють точніше працювати з клієнтами, прогнозувати попит і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інноваційність має стосуватися не лише продукції, а й процесів, сервісу, маркетингу та бізнес-моделі в цілому. Компанії, які першими втілюють новації, формують ринок замість того, щоб лише реагувати на нього.

2. Поліпшення якості продукції та рівня обслуговування. Якість залишається фундаментальною передумовою конкурентоспроможності. Високоякісна продукція сприяє зниженню кількості рекламацій, формує позитивний імідж бренду, підвищує задоволення та лояльність клієнтів. Постійний моніторинг стандартів якості, впровадження систем управління (наприклад, ISO), тестування нових матеріалів і технологій – усе це необхідні кроки до вдосконалення продукції.

Разом з тим, обслуговування клієнтів відіграє не менш важливу роль. Персоналізований підхід, швидка реакція на звернення, доступна підтримка, гарантії та зручні канали комунікації формують довіру і позитивний користувацький досвід.

3. Оптимізація витрат і підвищення ефективності управління. Рациональне використання ресурсів забезпечує конкурентоспроможність не лише завдяки

зниженню цін, а й через підвищення загальної гнучкості підприємства. Важливо визначити точки неефективності в логістиці, закупівлях, виробництві, управлінні персоналом. Lean-підходи, аутсорсинг, ресайклінг, автоматизація, цифрове управління ланцюгом постачань – усе це сприяє зменшенню витрат і збільшенню маржі.

Ефективне управління також передбачає налагоджену організаційну структуру, делегування повноважень, прозору комунікацію і сучасні системи планування та контролю.

4. Розвиток бренду, розширення ринків збуту, цифрова трансформація. Бренд – це не лише логотип або назва. Це репутація, цінності, емоції, асоціації, які виникають у свідомості споживача. Розвиток бренду передбачає активну комунікацію, участь у соціальних проєктах, візуальну ідентичність, контент-маркетинг, SMM і PR.

Розширення ринків збуту (вихід на нові географічні території або нові цільові сегменти) дозволяє зменшити ризики та збільшити прибутки. Цьому сприяє цифрова трансформація – перехід до електронної комерції, використання платформ, автоматизація продажів, аналітика поведінки клієнтів.

Цифрові канали дозволяють охопити ширшу аудиторію, зменшити витрати на маркетинг і забезпечити миттєвий зворотний зв'язок.

5. Інвестування в персонал: навчання, мотивація, корпоративна етика. Людський капітал – головна рушійна сила успіху. Постійне підвищення кваліфікації працівників, розвиток м'яких навичок, лідерства, креативності сприяє зростанню продуктивності та інноваційності [35].

Не менш важливою є мотивація персоналу – як матеріальна (заробітна плата, бонуси), так і нематеріальна (визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура). Підприємства, що піклуються про своїх співробітників, створюють атмосферу довіри, що транслюється на клієнтів і партнерів.

Корпоративна етика та відповідальність перед суспільством посилюють репутацію компанії, роблять її привабливою для споживачів, інвесторів та майбутніх працівників.

Підвищення конкурентоспроможності – це багатовекторний процес, який вимагає стратегічного мислення, цілісного підходу та постійної адаптації.

Підприємство, яке прагне зміцнити свої позиції, повинно одночасно розвивати інноваційний потенціал, покращувати якість, вдосконалювати управління, інвестувати у персонал і активно працювати над іміджем бренду. У сучасному світі конкурентною є не та компанія, що має найнижчу ціну, а та, що створює найвищу цінність для клієнта.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії

У сучасному бізнес-середовищі обґрунтоване управлінське рішення не може спиратися лише на інтуїцію чи загальні уявлення про успіх компанії. Для реального розуміння ефективності діяльності підприємства необхідне використання кількісних підходів – тобто системи фінансових та економічних показників, які дозволяють об'єктивно оцінити результати функціонування бізнесу. Ці методи дозволяють не лише виміряти поточні досягнення, а й проаналізувати динаміку, спрогнозувати розвиток і зіставити себе з конкурентами [23].

Одним із основних блоків кількісної оцінки є показники рентабельності. Вони дозволяють визначити, наскільки прибуткова діяльність підприємства щодо витрачених ресурсів. Рентабельність продукції відображає частку прибутку в собівартості або в доході від реалізації й демонструє ефективність виробничо-комерційної діяльності. Рентабельність активів (ROA) показує, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для генерування прибутку, а рентабельність власного капіталу (ROE) – ефективність інвестування власниками у підприємство. Ці індикатори є надзвичайно важливими при залученні інвестицій і для фінансової стійкості.

Окрім цього, ключовими орієнтирами у вимірюванні ефективності виступають обсяги продажів і прибутку, а також темпи їх приросту. Збільшення доходів свідчить про позитивну реакцію ринку на продукцію підприємства, ефективність маркетингових дій, вдалі рішення щодо асортименту або якості. Темп зростання прибутку є особливо чутливим індикатором – він показує не лише розмір досягнутого

фінансового результату, а й тенденцію, яка свідчить про стабільність або проблеми в бізнес-моделі [1].

В епоху цифрового маркетингу окрему увагу привертає маркетингова рентабельність, тобто окупність інвестицій у просування. Показники ROI (Return on Investment) щодо рекламних кампаній, контент-маркетингу, соціальних мереж чи SEO дозволяють оцінити, наскільки ефективно витрачені кошти на залучення клієнтів. Високий ROI означає, що маркетингові зусилля приносять прибуток і їх доцільно масштабувати, тоді як низький ROI сигналізує про необхідність перегляду стратегії.

Інший важливий напрям кількісної оцінки пов'язаний із конкурентною позицією підприємства на ринку. Тут використовуються коефіцієнти, що відображають частку ринку, а саме частину загального обсягу продажів у галузі, яку контролює підприємство. Цей показник демонструє рівень впливу фірми на ринок, її впізнаваність і лояльність клієнтів. Також активно використовуються індекси задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index), які ґрунтуються на опитуваннях і зворотному зв'язку та можуть бути переведені в кількісні дані, порівнювані між періодами або з конкурентами [24].

Як відомо, використання кількісних методів дає змогу правильно виміряти результативність обраної стратегії, скоригувати напрям розвитку, виявити слабкі місця та ефективно розподіляти ресурси. Крім того, такі підходи підвищують прозорість управління, полегшують комунікацію з інвесторами та партнерами, створюють основу для обґрунтованого стратегічного планування.

Зрештою, саме точні, структуровані дані дозволяють перейти від припущень до фактів і забезпечують стабільне функціонування підприємства в умовах ринкової невизначеності. Тому регулярний аналіз фінансових та економічних показників – невід'ємна частина системного управління конкурентоспроможністю та ефективністю компанії.

У сучасному стратегічному управлінні особливе значення набувають якісні підходи до аналізу конкурентної стратегії підприємства. Вони дозволяють оцінити не лише матеріальні результати діяльності компанії, але й нематеріальні чинники, які часто є вирішальними у довгостроковій перспективі. Саме нематеріальні активи –

довіра клієнтів, репутація бренду, інноваційна культура, гнучкість управління – формують унікальність підприємства та забезпечують його здатність до стійкого розвитку в умовах змін.

Одним із найпоширеніших інструментів якісного аналізу є SWOT-аналіз. Цей метод передбачає виявлення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). SWOT-аналіз дозволяє не лише зафіксувати поточну позицію компанії, але й сформувані стратегічні напрями розвитку: використання сильних сторін для реалізації можливостей, нейтралізація загроз за рахунок внутрішніх резервів, подолання слабких сторін у контексті зовнішніх викликів. Метод є особливо цінним на етапах розробки або коригування стратегічного плану [12].

Іншим важливим інструментом є PEST-аналіз – метод, що фокусується на дослідженні зовнішнього макросередовища. Він дозволяє підприємству оцінити вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) чинників на свою діяльність. Наприклад, зміни у законодавстві, коливання валютного курсу, демографічні тенденції чи технологічні прориви можуть суттєво впливати на ефективність реалізації стратегії. PEST-аналіз сприяє адаптації компанії до зовнішніх змін і зниженню стратегічних ризиків.

Оцінка рівня стратегічного позиціонування підприємства також є ключовим елементом якісного аналізу. Це включає аналіз того, як бренд сприймається споживачами, наскільки він вирізняється серед конкурентів, яку емоційну або ціннісну нішу займає. Успішне позиціонування ґрунтується на чіткому розумінні потреб цільової аудиторії, послідовній комунікації брендових цінностей і здатності створювати унікальний споживчий досвід. Репутація, асоціації з брендом, емоційна лояльність клієнтів – усе це важко виміряти у цифрах, але має прямий вплив на конкурентоспроможність [34].

Важливим аспектом є оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Мова йде не лише про технічні новації, але й про здатність компанії постійно вдосконалювати продукти, процеси, маркетингові підходи, структуру управління. Рівень

інноваційності свідчить про життєздатність компанії в умовах технологічних змін і глобальної конкуренції.

Крім того, якісна оцінка конкурентної стратегії охоплює внутрішні процеси підприємства – особливо управлінські механізми. Гнучкість менеджменту, адаптивність до змін, відкритість до зворотного зв'язку, горизонтальна комунікація, стратегічна мобільність – усі ці характеристики визначають, наскільки ефективно компанія реагує на виклики та можливості. Вони є ознаками організаційної зрілості й готовності до довгострокового розвитку.

Таблиця 1.2

Основні якісні підходи до аналізу конкурентної стратегії підприємства [37]

Інструмент / Підхід	Суть	Значення для стратегії
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Допомагає сформулювати ефективні стратегічні рішення
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників	Сприяє адаптації до зовнішнього середовища та зменшенню ризиків
Позиціонування бренду	Визначення унікальності бренду та його сприйняття цільовою аудиторією	Формує емоційну лояльність і конкурентну відмінність
Оцінка нематеріальних активів	Аналіз довіри, репутації, культури, гнучкості управління	Забезпечує довгострокову стійкість і унікальність бізнесу
Інноваційний потенціал	Здатність до вдосконалень у продуктах, процесах, управлінні	Визначає конкурентоспроможність у динамічному середовищі та підтримує розвиток

Якісний аналіз також звертає увагу на корпоративну культуру, цінності, які транслиує підприємство всередині й назовні, його соціальну відповідальність, екологічну політику. Усе це формує не лише репутацію бренду, але й залученість персоналу, що прямо впливає на продуктивність та інноваційність.

Таким чином, якісні підходи до аналізу конкурентної стратегії дозволяють побачити глибші шари бізнесу – ті, які неможливо зобразити у фінансових таблицях, але які визначають, чому одні компанії виживають і розвиваються, а інші – втрачають свої позиції. Вони допомагають зрозуміти не лише «що» робить підприємство, а й «як» і «чому» воно це робить. У цьому полягає їхня унікальна цінність для стратегічного управління.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, невизначеністю та багатовимірною конкуренцією, окремі елементи аналізу часто не дають повної картини стану справ у компанії. Тому стратегічне управління потребує інтегрованого підходу, який дозволяє оцінити ефективність конкурентної стратегії не лише з погляду фінансових результатів, а й з урахуванням нематеріальних активів, зовнішніх змін, внутрішніх процесів і галузевих стандартів. Саме такий всебічний підхід реалізується через комплексний стратегічний аналіз, що поєднує кількісні й якісні методи.

Однією з найбільш визнаних моделей інтегрованої оцінки є система збалансованих показників – Balanced Scorecard (BSC). Вона була запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортоном і стала важливим інструментом стратегічного менеджменту. Її суть полягає в тому, що компанія не повинна обмежуватися лише фінансовими метриками при оцінці своєї діяльності. BSC розглядає стратегію в чотирьох площинах: фінансовій (прибутковість, рентабельність), клієнтській (задоволеність, лояльність), внутрішніх процесах (ефективність, якість), а також навчанні та зростанні (інновації, розвиток персоналу). Така структура дозволяє перевірити збалансованість стратегії, виявити сильні та слабкі сторони реалізації й забезпечити її адаптацію до змін [41].

Іншим важливим елементом комплексного аналізу є benchmarking – метод порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками галузі. Це дозволяє не лише оцінити свої результати, але й знайти орієнтири для вдосконалення. Benchmarking може бути як внутрішнім (порівняння підрозділів всередині компанії), так і зовнішнім (аналіз конкурентів, лідерів ринку, глобальних стандартів). Завдяки цьому підприємство отримує реалістичну оцінку власного становища й ідеї для

трансформації. Особливо цінним є процесний benchmarking, коли компанія не просто порівнює кінцеві результати, а аналізує методи, якими ці результати досягнуто.

Портфельний аналіз є ще одним інструментом, який дозволяє побачити стратегію в розрізі різних бізнес-одиниць або продуктових напрямів. Найбільш поширеними моделями є матриця BCG (Boston Consulting Group) та матриця McKinsey/GE. Матриця BCG класифікує продукти або підрозділи за двома критеріями – темпами зростання ринку та часткою компанії на ньому, визначаючи їх як «зірки», «дійні корови», «важкі діти» чи «собаки». Це допомагає приймати рішення щодо інвестування, утримання, розвитку чи виведення з ринку. Матриця McKinsey дозволяє здійснити глибший аналіз, враховуючи привабливість галузі та конкурентні позиції бізнес-одиниць, що дає змогу краще узгодити ресурси та стратегічні цілі [9].

Комплексний стратегічний аналіз дозволяє сформувати динамічну та цілісну картину реалізації конкурентної стратегії. Він забезпечує зв'язок між короткостроковими діями й довгостроковими цілями, дозволяє вчасно виявляти відхилення, вимірювати результати, визначати зони росту та ризику. Особливо важливо, що такий підхід сприяє стратегічному мисленню на всіх рівнях управління – від операційного до корпоративного.

Сучасні підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні використовувати не лише традиційні фінансові показники, але й інтегрувати інструменти стратегічної оцінки в систему ухвалення рішень. Це дозволяє не лише фіксувати факти, а й формувати передумови для сталого розвитку, інновацій і стратегічної гнучкості. Зрештою, саме цілісне бачення – через комплексний стратегічний аналіз – стає основою для ефективного управління майбутнім компанії.

Розділ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПАФ «***»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство "ПАФ ***" – це один із численних представників українського аграрного сектору, який є основою економіки сільських територій і рушієм продовольчої безпеки держави. Як і багато приватних агрофірм, ПАФ "****" розташована у регіоні, де сільське господарство є традиційною галуззю діяльності, а земля – головним ресурсом для розвитку.

Приватне підприємство "ПАФ ****" функціонує у відповідності до Законів України», «Про підприємства в Україні», «Про власність», «Про підприємництво», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та на підставі Земельного кодексу, нормативних документів діючого законодавства України.

Основним напрямом діяльності підприємства є рослинництво, зокрема вирощування зернових, технічних і кормових культур. Також можливе поєднання з тваринництвом, що дозволяє забезпечити замкнений цикл виробництва – від вирощування кормів до отримання м'ясо-молочної продукції. Подібні підприємства часто виступають не лише як виробники, а й як роботодавці в місцевій громаді, підтримуючи соціальну інфраструктуру: школи, дороги, медичні заклади.

У таблиці 2.1 подано обсяги виробництва та структуру товарної продукції ПАФ «***» у 2022–2024 роках. Як видно з наведених даних, у структурі виробництва домінуюче місце займає соя, частка якої коливалася від 53,5 % у 2022 р. до 63,5 % у 2024 р.. Друге місце за питомою вагою посідає пшениця – у середньому 18,8 %, при цьому у 2024 році її обсяги зросли на **44,4 %** порівняно з 2022 роком.

Кукурудза також відіграє важливу роль у виробничій структурі, протягом аналізованого періоду її частка збільшилась з 11,6 % у 2022 р. до 16,5 % у 2024 р., а обсяги виробництва зросли майже у 1,9 раза. Водночас виробництво ріпаку мало нестабільний характер: у 2022–2023 роках його частка складала близько 16 %, однак

у 2024 році культура не вирощувалася, що знизило її середню частку у структурі до 10,1 %.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та структура товарної продукції ПАФ «*»**

Вид продукції	2022 р. (тис. грн)	%	2023 р. (тис. грн)	%	2024 р. (тис. грн)	%	У середньому за 3 роки (тис. грн)	%	2024 у % до 2022
Пшениця	43 200	18,3	45 293	17,7	62 400	20,0	50 298	18,8	144,4
Кукурудза	27 300	11,6	25 200	9,9	51 450	16,5	34 650	12,9	188,5
Соя	126 000	53,5	143 172	55,9	198 360	63,5	155 844	58,2	157,4
Ріпак	39 000	16,6	42 225	16,5	—	—	27 075	10,1	0,0
Всього	235 500	100	255 890	100	312 210	100	267 867	100	132,6

Загальний обсяг виробництва за три роки зріс з 235,5 млн грн у 2022 р. до 312,2 млн грн у 2024 р., що становить 132,6 % до рівня 2022 року. Це свідчить про поступове нарощування виробничого потенціалу підприємства, орієнтацію на високорентабельні культури та адаптацію до змін кон'юнктури аграрного ринку.

На підприємстві «ПАФ «***» виробництво сільськогосподарської продукції характеризується тривалим циклом, що потребує значних інвестицій і обмежує можливість оперативного виправлення помилок у процесі роботи [30].

Особливістю сільськогосподарського виробничого циклу на приватному підприємстві «ПАФ «***» є його залежність від природно-кліматичних умов, що не завжди збігаються з календарними термінами. Це визначає специфіку планування робіт, потребу у гнучкому розподілі ресурсів та своєчасному прийнятті управлінських рішень. На виробництво певних видів продукції потрібно вкладати кошти в межах не одного року, це спричиняє деякі проблеми в сфері обліку. З методологічної точки у рослинництві затрати минулого року (оранка на зяб, обробіток, посів озимих) приєднують до затрат поточного року тобто вартість добрив

у звітному році включають у витрати на вирощування тієї культури, під яку вони внесені; добрива під посів багаторічних трав розподіляються за роками їх використання.

Таблиця 2.2

Валове виробництво сільськогосподарської продукції на ПАФ “*”**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 у % до 2022
Зернові (пшениця озима)				
Площа посіву, га	240	240	250	104,2
Урожайність, ц/га	40,5	40,5	53,3	131,6
Валовий збір, ц	9 728	9 728	13 321	136,9
Зернові (кукурудза)				
Площа посіву, га	180	180	130	72,2
Урожайність, ц/га	30,0	30,0	80,0	266,7
Валовий збір, ц	5 400	5 400	10 400	192,6
Технічні (соя)				
Площа посіву, га	360	360	520	144,4
Урожайність, ц/га	22,1	22,1	21,2	95,9
Валовий збір, ц	7 954	7 954	11 020	138,5
Технічні (ріпак озимий)				
Площа посіву, га	150	150	0	0,0
Урожайність, ц/га	18,8	18,8	0,0	0,0
Валовий збір, ц	2 815	2 815	0	0,0

У таблиці 2.2 подано динаміку валового виробництва основних культур підприємства у 2022–2024 роках. Найбільші площі традиційно займала соя (360–520 га), проте у 2024 році відбулося скорочення до 150 га, що зумовило зниження валового збору на 62 % порівняно з 2022 роком. Водночас пшениця озима демонструє позитивну динаміку: урожайність зросла з 40,5 до 53,3 ц/га, а валовий збір — на 36,9 %. Значні зміни простежуються і щодо кукурудзи: при зменшенні площі з 180 до 130 га врожайність підвищилася майже у 2,7 раза, що забезпечило зростання валового збору на 92,6 %.

Ріпак озимий, навпаки, у 2024 році не вирощувався, що позначилося на загальній структурі виробництва. Загалом результати свідчать про переорієнтацію підприємства на зернові культури з вищою урожайністю та рентабельністю.

Питання узгодження виробничого та календарного періоду можна вважати не вирішеним повністю, це підтверджується постійним інтересом серед практиків і науковців. Окрім того, сільське господарство охоплює велику номенклатуру готової продукції, наявність якої спричинює ведення розгалуженого аналітичного обліку. Це і сотні різних культур, десятки видів продукції тваринництва, а також різноманітні допоміжні та обслуговуючі виробництва [32].

Дуже важливо для підприємства «ПАФ «***» раціонально розподіляти обладнання між численними видами діяльності – кукурудзою, пшеницею озимою, соєю, ріпаком, та іншими культурами які вирощує підприємство, а також допоміжними виробництвами, що їх обслуговують. Адже навіть незначний дефіцит техніки чи механізмів призводить до негативних наслідків, а надлишок не завжди забезпечує кращий результат.

Важливою особливістю є можливість компенсувати нестачу обладнання додатковими витратами праці. Це зумовлює економічні питання, зокрема щодо оцінки витрат: наприклад, чи враховувати залучення працівників на польові роботи як основні витрати чи як додаткові. Методологічно правильною вважається оцінка за фактичними трудовими витратами, хоча вартість найманої праці може суттєво змінюватися залежно від ринку.

Ще однією особливістю є те, що в межах одного виробничого процесу сільське господарство отримує кілька видів продукції. Основна продукція – це та, заради якої здійснюється виробництво (зерно, коренеплоди). Супутня продукція утворюється тоді, коли отримують кілька рівноцінних результатів (солома і треста при вирощуванні льону). Побічна продукція виникає обов'язково, хоча й не є основною метою виробництва (солома, гичка, зерновідходи).

Звичайно для отримання декількох видів продукції приватного підприємства "ПАФ "****" внаслідок одного виробничого циклу потрібно розробляти спеціальні методичні підходи віднесення витрат та визначення собівартості. Ще одна особливість рослинництва є нерівномірний розмір різних статей витрат на виробництво різних видів продукції.

Виробництво зернових та олійних культур є важливим та основним видом діяльності приватного підприємства "ПАФ ****" [31].

ПАФ «***» вирощує широкий спектр сільськогосподарських культур, зокрема: озиму пшеницю, озимий ріпак, кукурудзу (в тому числі на силос), соняшник, сою, ярий ріпак, озиме тритикале, озиме жито, льон, білу гірчицю, багаторічні та однорічні трави. Тут звернув увагу

Кількість одиниць та видів сільськогосподарської техніки: важкі трактори – 19 од., легкі трактори – 59 од., автомобіль вантажний – 67 од., автомобіль легковий – 58 од., бункер-накопичувач – 11 од., дискова борона – 10 од., комбайн – 10 од., культиватори – 7 од., навантажувач – 7 од., обприскувач самохідний – 4 од., обприскувач причіпний – 5 од., плуг – 11 од., розкидач міндобрив – 14 од., сівалка – 2 од. (3 них 15 – точного висіву). Елеватори. Потужність зберігання зерна – 45 тис. т, потужність сушіння зерна – 35 т/год.

Таблиця 2.3

Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість

Показник	2022 р. (га)	%	2023 р. (га)	%	2024 р. (га)	%	2024 у % до 2022
Загальна земельна площа	930	–	900	–	596	–	64,1
у т.ч. с/г угіддя	930	100	900	100	596	100	64,1
із них: рілля	930	100	900	100	596	100	64,1
Коеф. освоєння землі	1	–	1	–	1	–	100
Коеф. розораності землі	1	–	1	–	1	–	100
Середньорічна чисельність працівників, осіб	11	–	11	–	9	–	81,8
Припадає на 1 працівника: с/г угідь, га	84,5	–	81,8	–	66,2	–	78,3

Потрібно врахувати те, що загальна структура підприємства створюється або проектується в першу чергу, а потім уже формулюються завдання, визначається вплив економічних обставин, політика й тактика організації та взаємовідносини влади. Найважливішою складовою природних ресурсів є земля. В таблиці 2.3.

наведено структуру угідь господарства. При раціональному використанні родючість ґрунту зростає, а при недбалому – вона деградує і вибуває із господарського використання. Завдання господарського використання землі полягає у найбільш обґрунтованому використанні наявної площі землі і підвищення ефективності її використання,

Таблиця 2.4

Урожайність пшениці озимої в господарстві

Рік	Урожайність, ц/га	Абсолютний приріст, ц/га	Темпи зростання, %	Темпи приросту, %
		до 2022 р.	до поперед.	до 2022 р.
2022	40,5	—	—	100,0
2023	53,3	+12,8	+12,8	131,6
2024	50,0	+9,5	–3,3	123,5

Урожайність пшениці озимої у господарстві мала позитивну динаміку у 2023 році — зростання становило 31,6 % порівняно з 2022 роком. Проте у 2024 році показник дещо знизився до 50,0 ц/га, що на 6,2 % менше від попереднього року, але все ж на 23,5 % перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про стабільно високий потенціал культури та ефективність технологій її вирощування, незважаючи на певні коливання врожайності (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.5

Урожайність кукурудзи в господарстві

Рік	Урожайність, ц/га	Абсолютний приріст, ц/га	Темпи зростання, %	Темпи приросту, %
		до 2022 р.	до поперед.	до 2022 р.
2022	30,0	—	—	100,0
2023	80,0	+50,0	+50,0	266,7
2024	75,4	+45,4	–4,6	251,3

Урожайність кукурудзи у 2022 році становила лише 30,0 ц/га, однак у 2023 році відбувся різкий стрибок до 80,0 ц/га, що перевищує базовий рівень майже у 2,7 раза.

Це зумовило абсолютний приріст у 50 ц/га та темпи приросту понад 166 %. У 2024 році врожайність дещо знизилася до 75,4 ц/га (на 4,6 ц/га менше, ніж у 2023 році), проте залишилася значно вищою, ніж у 2022 році — на 151 %. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення ефективності вирощування культури, навіть попри певне зниження у останньому році (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.6

Урожайність сої в господарстві

Рік	Урожайність, ц/га	Абсолютний приріст, ц/га	Темпи зростання, %	Темпи приросту, %
		до 2022 р.	до поперед.	до 2022 р.
2022	22,1	—	—	100,0
2023	21,2	–0,9	–0,9	95,9
2024	20,0	–2,1	–1,2	90,5

Урожайність сої в господарстві у 2022 році становила 22,1 ц/га. У наступні роки спостерігається поступове зниження показника: у 2023 році вона скоротилася до 21,2 ц/га, що на 4,1 % менше від рівня базового року, а у 2024 році знизилася ще до 20,0 ц/га (на 9,5 % у порівнянні з 2022 роком) (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.7

Вплив виробництва сої на економіку господарства

Рік	Питома вага у загальній площі ріллі, %	Виручка від реалізації , тис. грн – всього	у т.ч. від сої	від іншої продукції	Питома вага грошових надходжень від сої, %
2022	38,7	235 500	126 000	109 500	53,5
2023	57,8	255 890	143 172	112 718	55,9
2024	25,2	312 210	198 360	113 850	63,5

Таким чином, протягом 2022–2024 рр. урожайність сої мала стійку тенденцію до зменшення, що може свідчити про вплив погодних умов, зниження родючості ґрунтів або інші виробничі фактори.

У 2022–2024 роках соя займала провідне місце у структурі виробництва та формуванні грошових надходжень підприємства. Хоча її питома вага у загальній

площі ріллі коливалася від 38,7 % у 2022 р. до 25,2 % у 2024 р., саме ця культура забезпечувала найбільшу частку виручки від реалізації. Так, у 2022 році на сою припадало 53,5 % грошових надходжень, у 2023 – 55,9 %, а у 2024 – вже 63,5 %. Це свідчить про високу рентабельність і стратегічне значення культури для господарства, навіть за умови скорочення посівних площ (Таблиця 2.7).

В агрофірмі вирощують сільськогосподарську продукцію, що вплинуло на сформовану організаційну структуру і структуру управління в ньому. «Соціальна система співпорядкованих та взаємопов'язаних самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління, яка створена за допомогою інформаційнокомунікаційних зв'язків та економічних стимулів для досягнення поставлених цілей».

Необхідно взяти до уваги той чинник, що приватне підприємство "ПАФ ****" має бухгалтерський відділ, агрономічну службу, юридичний відділ, інженерний відділ і дві тракторно-рілльничі бригади. Очолюють служби – головні спеціалісти і два бригадири. Структура, яка характеризує управління підприємством, формується за принципами окреслення надійних взаємозв'язків між окремими відділками підприємства, розподілу між ними обов'язків, функціональних дій, відповідальності тощо. Ступінь оптимальності використання всіх наявних ресурсів визначає раціональність структури, тобто найменше число рівнів в системі управління; зосередження в кожній сходинці всіх необхідних функцій; щонайменше число “приймання” та “виходу” команд. Дані критерії всі є в наявності в досліджуваній агрофірмі [32].

Приватне підприємство "ПАФ ****" володіє сучасним парком сільськогосподарських машин і техніки, що дає змогу підвищувати економічність процесів, продуктивність праці, поліпшувати її умови, підвищувати рівень техніки безпеки, зменшувати шкідливий вплив на навколишнє середовище. Підприємство успішно поєднує свій сільськогосподарський досвід з передовими технологічними інноваціями, щоб підтримувати стабільну якість та забезпечувати високу ефективність роботи підприємства. Основним критерієм економічної ефективності виробництва є обсяг національного доходу і максимізація його за найменших затрат

живої й уречевленої праці. Цей показник виступає як оцінка економічної ефективності всього народного господарства.

На приватному підприємстві "ПАФ ****" використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. У лінійно-функціональній структурі прийнятий поділ праці, при якому лінійні ланки управління наділені правами єдиноначальності і виконують функції розпорядництва, а функціональні ланки покликані надавати допомогу лінійним підрозділам і здійснювати планування, координування, стимулювання, облік, контроль, аналіз, регулювання їх діяльності у формі інформування та консультування. Свій вплив на лінійні підрозділи вони здійснюють через лінійних керівників (рис.2.1).



Рис.2.1 Організаційна структура приватного підприємства "ПАФ **"**

Рівень використання трудових ресурсів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 у % до 2022
Середньорічна чисельність працівників, осіб	75	87	100	133,3
Ними відпрацьовано всього, тис. люд.-год	19,5	20,1	20,8	106,7
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год	1 950	1 839	1 780	91,2
Річний запас робочого часу, тис. люд.-год	20,3	22,0	25,0	123,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,91	0,83	86,5
Трудозабезпеченість, га/працівника	82,0	70,7	61,5	75,0

У 2022–2024 роках у господарстві спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників – з 11 осіб у 2022–2023 рр. до 9 осіб у 2024 р., що пов'язано зі скороченням посівних площ. Загальний обсяг відпрацьованого часу знизився з 20,0 тис. люд.-год у 2022 р. до 15,8 тис. люд.-год у 2024 р. При цьому середньорічне навантаження на одного працівника залишалося відносно стабільним і коливалося в межах 1755–1818 год (Таблиця 2.8).

Коефіцієнт використання робочого часу знизився з 1,00 у 2022 р. до 0,96 у 2024 р., що свідчить про деякі втрати робочого фонду. Трудозабезпеченість також зменшилася: якщо у 2022 році на одного працівника припадало 84,5 га ріллі, то у 2024 році – лише 66,2 га, що є наслідком як зменшення площ, так і чисельності робочої сили.

Доцільно відмітити те, що приватне підприємство "ПАФ ****" самостійно визначає напрямки сільськогосподарського виробництва, її структури і обсяг, самостійно розпоряджається виробленою продукцією та доходами, здійснює будь-яку діяльність, що на суперечить законодавству України. Майно Агрофірми складається з основних та оборотних засобів виробництва, які нароблені

засновниками Агрофірми в результаті виробничо-господарської діяльності, матеріальних та фінансових ресурсів.

Як відомо, «ПАФ «***» спеціалізується на вирощуванні різних зернових культур (пшениця озима та яра, кукурудза, гречка, жито, ячмінь, овес тощо), а також олійних (соняшник, ріпак, соя, льон, гірчиця).

Важливо зазначити, що на приватному підприємстві "ПАФ "****" збутова логістика постає функціональним продовженням внутрішньовиробничої логістики і формує самостійну область логістики, мета якої полягає в забезпеченні просування готової продукції в супроводі сервісу від виробників до споживачів, в тому числі проміжних і кінцевих. Об'єктом її вивчення є процес розподілу продукції, на підставі чого збутова логістика іноді іменується розподільною логістикою, а предмет складають організаційно-економічні відносини, що виникають у зв'язку з формуванням і забезпеченням руху товарно-матеріальних потоків і товарних запасів продукції.

Процес розподілу це комплексний процес, що включає в себе процес реалізації продукції (продаж, відвантаження, доставка) і післяпродажне обслуговування (гарантійне та подальше протягом життєвого циклу товару для продукції, витрачає свій ресурс). Продаж продукції має на увазі два основних види діяльності: рекламу і персональні продажі.

Місія приватного підприємства "ПАФ "****" полягає у створенні екологічного сільськогосподарського підприємства за допомогою впровадження передових технологій у процесах виробництва для підвищення якості нашої продукції, збереження навколишнього середовища та покращення життєвого рівня мешканців регіону. Важливо зазначити той вагомий чинник, що приватне підприємство "ПАФ "****" має вигідне місце розташування і зручні шляхи автотранспортного та залізничного зв'язку. Наявність доріг з твердим покриттям по всіх виробничих підрозділах підприємства забезпечує своєчасне постачання сировини і відправку готової продукції споживачам.

Збір зерна на приватному підприємстві "ПАФ "****", як і інших аграрних підприємствах – один із найбільш витратних та відповідальних процесів. Період

збирання врожаю обмежений 10 днями від початку його дозрівання. Затримка процесу загрожує недоотриманням зерна. Наприклад, колоскові через запізнення прибирання всього на 10-12 днів можуть частково обсіпатися. Внаслідок цього збиток фермера може становити до 25% зерна. Зберігання зернових культур здійснюється у спеціальних приміщеннях, де відсутні сторонні запахи, підтримується оптимальний рівень температури та вологості, а також є вентиляція. Процесу передують очищення, сортування, просушування зерна, інколи також охолодження. Оптимальні показники його вологості перед закладкою на тривале зберігання становлять 13% – для пшениці та 12% для ячменю, вівса та жита. Розширення посівних площ України обмежене. Тому головним завданням стає запровадження нових методів обробітку для підвищення врожайності культур. Однією із сучасних технологій є інтенсивне вирощування. Цей підхід спирається на біологічні властивості рослин, їх потреби на кожному етапі зростання. Також важливими моментами є ліквідація шкідників, післязбиральний обробіток та зберігання запасів [29].

Після збору врожаю зерно і різноманітні зернові перевозять на склади і в сховища на довгострокове зберігання. Для цієї мети на приватному підприємстві "ПАФ "****" в свою чергу використовують:

- криті склади, де зерно насипано певним шаром на горизонтальну або похилу підлогу, із забезпеченням провітрювання та вентиляції маси зерна;
- на елеваторах різної місткості;
- в силосних баштах і металевих бункерах;
- в бетонних складах;
- а також в різного роду коморах і будівлях, де можуть забезпечуватися нормативні умови для зберігання зернових культур.

Сучасна інтенсивна технологія обробітку вимагає підвищеної уваги до характеристик рослини. Необхідно враховувати такі моменти як місце в сівозміні, якість ґрунту та метод обробітку поля. Після посадки починається етап підтримки, до якого входять такі заходи як підгодівля, профілактика захворювань та знищення шкідників.

Приватне підприємство "ПАФ ****" зобов'язане брати до уваги вплив зовнішніх сил, оскільки ігнорування їх може призвести до негативних наслідків. Сукупність зовнішніх щодо приватного підприємства "ПАФ ****" суб'єктів і сил, які безпосередньо впливають на його діяльність і в свою чергу перебувають під впливом цієї діяльності, прийнято вважати партнерським середовищем. Суб'єктами такого середовища є підприємства, організації й установи, які забезпечують безперервний технологічний процес виробництва в аграрних підприємствах. Для визначення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, окремих його галузей, господарської діяльності підприємства, його підрозділів, виробництва окремих культур, агротехнічних і зоотехнічних заходів, упровадження в виробництво комплексів, нових технічних розробок, досягнень науки і техніки, передового досвіду тощо використовують часткові або локальні критерії. У кожному окремому випадку критерій може набувати конкретнішої форми з урахуванням характеру й особливостей виробництва. Слід наголосити на тому вагомому чиннику, що приватне підприємство "ПАФ ****" проводить свою виробничо-збутову діяльність відповідно до затвердженого статуту, згідно з яким предметом діяльності є: 1) вирощування зернових, технічних та інших культур; 2) оптова торгівля зерном; 3) роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами [2].

В умовах ринкових відносин приватне підприємство "ПАФ ****" встановлює необхідні для нього ціни на продукцію, вони є гнучкими та економічно виправданими для даного підприємства. Разом з цим, господарство залишає за собою право корегувати ціну в залежності від різноманітних чинників: встановлення ціни в межах товарної номенклатури за географічним принципом зі знижками і заліками, встановлення дискримінаційних цін, а також ініціативну зміну ціни. Ціна реалізації на зернові та олійні культури встановлюються не тільки виходячи з витрат виробництва і прибутку, а й орієнтуючись на середньоринкові ціни на аналогічну продукцію. Звичайно, при цьому також враховуються можливості споживачів. Реалізація продукції на підприємстві здійснюється як по гуртовому, так і роздрібному каналах. Головною метою діяльності приватного підприємства "ПАФ ****" є отримання економічного прибутку шляхом здійснення виробничо-господарської та

іншої діяльності згідно з статутом, а також задоволення на основі одержаного прибутку соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства.

Технологічні особливості виробництва полягають у застосуванні інтенсивних методів обробки ґрунту, використанні високопродуктивного насіннєвого матеріалу, сучасних систем удобрення та засобів захисту рослин. У рослинництві переважає механізований спосіб виконання робіт, що забезпечується власним парком сільськогосподарської техніки. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень урожайності навіть за несприятливих кліматичних умов.

Основні виробничі потужності ПП «ПАФ «***» зосереджені у сфері рослинництва, проте підприємство також приділяє увагу розвитку допоміжних виробництв, зокрема зберігання та переробці продукції. Наявність власних складських приміщень та техніки створює передумови для ефективного ведення господарської діяльності.

Таблиця 2.9

Фінансова звітність ПП "ПАФ "Винниківська", 2021–2024 рр. [38]

Показник	2021	2022	2023	2024
Валовий дохід (грн)	19 898 700	18 732 300	19 762 400	19 125 100
Чистий прибуток (грн)	17 031 452	14 500 000	16 732 456	16 100 616
Активи (грн)	32 440 200	29 535 400	31 630 000	31 700 300
Зобов'язання (грн)	2 475 600	1 700 600	2 827 600	2 550 500
Кількість працівників (осіб)	90	75	87	100

Фінансово-економічні показники діяльності ПП «ПАФ «****» у 2021–2024 рр. демонструють відносну стабільність роботи підприємства та його здатність утримувати ключові фінансові параметри на достатньо високому рівні. Валовий дохід упродовж досліджуваного періоду коливався у межах 18,7–19,9 млн грн, що зумовлено сезонністю, змінами структури виробництва та коливаннями ринкових цін

на аграрну продукцію. Незважаючи на певне зниження у 2022 р., у наступні роки підприємству вдалося відновити обсяги валового доходу.

Чистий прибуток, хоча й зазнав скорочення у 2022 р., у 2023 р. майже досяг рівня 2021 р., а у 2024 р. становив 16,1 млн грн, що свідчить про збереження високої рентабельності діяльності. Упродовж усього періоду прибутковість підприємства залишалася стабільною, що вказує на ефективне використання ресурсів та раціональну фінансову політику.

Активи підприємства утримувалися на сталому рівні — 29,5–32,4 млн грн, демонструючи тенденцію до поступового відновлення після незначного зниження у 2022 р. Зобов'язання залишалися низькими (від 1,7 млн грн до 2,8 млн грн), що характеризує підприємство як фінансово стійке, із мінімальним борговим навантаженням та достатнім рівнем власного капіталу.

Кількість працівників за досліджуваний період зросла з 75 осіб у 2022 р. до 100 осіб у 2024 р., що свідчить про розширення виробничих процесів, збільшення обсягів робіт та потребу в додаткових трудових ресурсах. Така динаміка підтверджує позитивні тенденції у розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринку.

Узагальнюючи, у 2021–2024 рр. підприємство демонструвало фінансову стійкість, стабільні показники доходів та прибутку, контрольовані зобов'язання та поступове зростання кадрового потенціалу, що створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Отож, ПП «ПАФ «***» характеризується сталим розвитком, раціональним використанням ресурсів і стабільними фінансовими результатами, що створює підґрунтя для подальшого вдосконалення виробничих технологій та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Таким чином, в умовах сьогодення сталий розвиток аграрного сектору економіки як галузі національної економіки, що забезпечує населення продуктами харчування, а промисловість сировиною, має пріоритетне значення та є головним орієнтиром держави. У класичному розумінні важливо зазначити про те, що сталий розвиток приватного підприємства "ПАФ "****" визначають як спосіб його

функціонування, який в свою чергу зорієнтований на досягнення взаємодії між ресурсами, технологією, екологічним та соціальним середовищем [41].

ПП "ПАФ "****" – приклад стабільного сільськогосподарського підприємства, що впевнено працює на ринку з мінімальними ризиками, утримує постійну команду, ефективно управляє фінансами та поступово нарощує прибуток. Такі показники свідчать про виважену стратегію управління та адаптивність до економічних умов, характерних для агросектора України в останні роки. Підприємство демонструє здатність до довгострокового планування, що дозволяє уникати критичних помилок у періоди нестабільності. Важливу роль відіграє збереження кадрового потенціалу, що забезпечує сталість виробничих процесів і накопичення досвіду.

2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства ПАФ «*»**

Агропромисловий сектор України є висококонкурентним середовищем, у якому діє ПАФ «***». Конкуренція на ринку зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, включаючи присутність великих агрохолдингів, сучасні технологічні тренди та глобалізаційні процеси. Для ефективного позиціонування підприємству важливо розуміти особливості діяльності основних гравців ринку, які суттєво впливають на його конкурентоспроможність. Успішна адаптація до нових викликів потребує постійного моніторингу ринкових тенденцій та гнучкого реагування на зміни. Впровадження інноваційних рішень та оптимізація виробничих процесів можуть стати ключовими чинниками для збереження конкурентних переваг.

Одним із ключових регіональних конкурентів є ТОВ «Апогей Агро», розташоване в селі Куткір Золочівського району Львівської області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також здійснює оптову торгівлю продуктами харчування, включаючи кондитерські вироби, макаронні продукти та хлібобулочну продукцію. Завдяки диверсифікованій діяльності, наявності власного виробництва та активній торгівлі, «Апогей Агро» має стабільну позицію на локальному ринку. Для ПАФ «***» конкуренція з таким

підприємством передбачає необхідність підвищення ефективності виробничих процесів, розширення асортименту та активнішої роботи з кінцевим споживачем.

Серед ключових конкурентів можна відзначити «Кернел» – агрокомпанія-лідер, яка займає провідні позиції в експорті зернових культур Чорноморського регіону. Її сила полягає в масштабності виробництва, розгалуженій логістичній інфраструктурі та впровадженні сучасних технологій, що знижують собівартість продукції. Завдяки цьому «Кернел» може пропонувати продукцію за конкурентними цінами, одночасно зберігаючи високий рівень якості. Для ПАФ «***» конкуренція з такою компанією передбачає необхідність чіткої диференціації продукту, адже за масштабами та ресурсами локальна компанія не може змагатися напрямую.

Інший потужний гравець – «Нібулон», який виділяється унікальною логістичною системою та власним флотом для транспортування зерна. Це дає йому змогу мінімізувати транспортні витрати та забезпечувати своєчасні поставки навіть у складних умовах. У порівнянні з «Нібулон», ПАФ «***» має менш розвинуту логістичну інфраструктуру, однак може робити ставку на географічну близькість до кінцевих споживачів та менший ланцюг постачання, що сприяє швидшій доставці свіжої продукції.

«Астарта» є прикладом успішного поєднання бізнесу з принципами сталого розвитку. Її стратегія орієнтована на виробництво екологічно сертифікованої продукції та прозору комунікацію з ринком. Це створює сильний імідж бренду, який цінується серед експортних клієнтів та внутрішніх покупців. Для «Винниківської» така конкурентна позиція є викликом, адже ринок все більше звертає увагу на екологічні та соціальні стандарти. Водночас це відкриває можливості для впровадження локальних програм сталого землеробства, які можуть стати елементом маркетингової диференціації [18].

Ще одним важливим конкурентом є «Аграрні системні технології», компанія, що поєднує сучасний корпоративний менеджмент із впровадженням міжнародних стандартів у виробництві. Це забезпечує їй високу ефективність та конкурентоспроможність на глобальному рівні. Порівняно з ними, ПАФ «***» є більш

гнучкою у прийнятті рішень і може швидше адаптуватися до змін ринкових умов, проте їй варто посилювати управлінські процеси та інвестувати в цифровізацію.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика конкурентів ПАФ «*» [20]**

Конкурент	Ключові сильні сторони	Слабкі сторони / Виклики для ПАФ «***»	Можливі стратегічні відповіді ПАФ «***»
Кернел	Лідер експорту зернових у Чорноморському регіоні; масштабне виробництво; сучасні логістичні та виробничі технології, що знижують собівартість.	Масштаб та ціни важко конкурувати локальному виробнику.	Диференціація через унікальні локальні продукти та нішеві ринки.
Нібулон	Власний флот і логістика; оптимізація транспортних витрат; висока ефективність постачання.	Логістична перевага недосяжна у короткостроковій перспективі.	Орієнтація на близьких клієнтів і швидка доставка свіжої продукції.
Астарта	Екологічно сертифікована продукція; високі стандарти якості; сталий розвиток; прозора комунікація.	Конкуренція в сегменті «еко» при обмежених ресурсах.	Запровадження локальних еко-ініціатив, сертифікація частини продукції.
Аграрні системні технології	Сучасний корпоративний менеджмент; інноваційні технології; міжнародні стандарти виробництва.	Високі інвестиції та масштаб технологій.	Гнучкість у прийнятті рішень, швидка адаптація до попиту.
УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО	Повна вертикальна інтеграція; індивідуальний підхід до сегментів; контроль якості на всіх етапах.	Важко забезпечити повний цикл у короткий термін.	Розвиток партнерських відносин і кооперацій для часткової інтеграції.
Апогей Агро	Диверсифікована діяльність; власне виробництво; активна торгівля продуктами харчування.	Ризик втрати частки ринку через ширший асортимент і прямий контакт із кінцевим споживачем.	Розширення асортименту продукції, активізація маркетингових кампаній, розвиток каналів збуту.

Окрему нішу на ринку займає «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО», що відзначається повною вертикально-інтегрованою структурою та індивідуальним підходом до кожного сегмента клієнтів. Така модель дозволяє компанії контролювати всі етапи виробничого процесу – від вирощування сировини до реалізації готової продукції.

Для ПАФ «***» це є орієнтиром у напрямку вдосконалення внутрішніх процесів та можливості створення замкненого виробничого циклу у майбутньому.

В табл.2.10 наведено порівняльну характеристику конкурентів приватного підприємства ПАФ «***». Конкурентне середовище, у якому функціонує ПАФ «***», є насиченим та різноманітним. Великі агрохолдинги з масштабними виробничими та логістичними потужностями диктують високі стандарти якості та ефективності. Для збереження та посилення своїх ринкових позицій підприємству варто зосередитися на нішевих сегментах, підкреслюючи унікальність своєї продукції, впроваджуючи елементи сталого розвитку та використовуючи переваги локального виробника. Це дозволить конкурувати не за обсягами, а за якістю, репутацією та гнучкістю у задоволенні потреб клієнтів.

SWOT-аналіз ПАФ «***» згідно даних в табл. 2.11 показує, що ПАФ «***» має міцну локальну позицію, гнучкість управління та довіру споживачів, що є важливими перевагами в умовах регіональної конкуренції. Водночас, для збереження та посилення конкурентоспроможності підприємству необхідно:

- Активно розвивати digital-маркетинг;
- Розширювати асортимент продукції;
- Інвестувати в сертифікацію та екологічні стандарти;
- Шукати партнерства для інтеграції та модернізації.

Це дозволить ефективно протистояти як великим агрохолдингам, так і регіональним конкурентам, зокрема ТОВ «Апогей Агро».

Разом з тим, підприємство стикається з низкою викликів, зокрема, з обмеженими виробничими потужностями, з недостатнім рівнем логістичної інфраструктури та відсутністю міжнародної сертифікації. Ці фактори ускладнюють конкуренцію з потужними ринковими гравцями, які мають сучасне обладнання та можуть дозволити собі значні додаткові витрати праці для забезпечення високої продуктивності.

SWOT-аналіз ПАФ «***» [12]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Локальне виробництво з орієнтацією на регіональний ринок.	Обмежені масштаби виробництва у порівнянні з великими агрохолдингами.
Гнучкість у прийнятті рішень та адаптації до змін ринкових умов.	Недостатньо розвинена логістична інфраструктура.
Можливість швидкої доставки свіжої продукції кінцевим споживачам.	Відсутність міжнародної сертифікації, що обмежує вихід на експортні ринки.
Наявність довгострокових контактів з локальними партнерами та постачальниками.	Обмежені фінансові ресурси для інвестицій у модернізацію та маркетинг.
Репутація локального виробника та довіра з боку місцевих покупців.	Недостатнє використання digital-маркетингу та онлайн-просування.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток нішевих сегментів ринку (органічна продукція, фермерські продукти).	Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів («Кернел», «Нібулон», «Астарта» тощо).
Запровадження екологічних стандартів і отримання сертифікацій для підвищення вартості продукції.	Коливання цін на сировину та енергоносії, залежність від сезонності.
Використання інтернет-маркетингу для розширення ринку збуту.	Зміни у законодавстві та податковому регулюванні агросектору.
Партнерство та кооперація з іншими виробниками для створення інтегрованого виробничо-збутового ланцюга.	Погіршення погодних умов та кліматичні ризики, що впливають на врожайність.
Участь у регіональних та національних програмах підтримки фермерських господарств.	Зростання вимог споживачів до якості та безпечності продукції, що потребує додаткових інвестицій.
	Конкуренція з боку регіональних гравців, зокрема ТОВ «Апогей Агро», яке має ширший асортимент, власне виробництво та активну торгівлю.

Крім того, зовнішні загрози у вигляді коливань цін, кліматичних ризиків та змін у регуляторному середовищі вимагають від ПАФ «***» проактивного стратегічного планування та диверсифікації каналів збуту. Збалансоване використання сильних

сторін і наявних можливостей при одночасному зниженні впливу слабких сторін і зовнішніх загроз стане запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

В основі формування асортименту товарів для деяких підприємств торгівлі лежить вивчення різних видів купівельного попиту з метою його наступного аналізу використання отриманих результатів. Найбільш розповсюдженою формою прояву попиту є показник товарообігу.

За останні роки підприємство ПАФ «***» демонструє стабільне зростання товарообігу, що свідчить про ефективне управління виробничими процесами та фінансовими ресурсами.

Отож, важливо врахувати той вагомий чинник, що товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної і маркетингової діяльності торговельного підприємства на ринку. Вона полягає у визначенні та підтримці оптимальної асортиментної структури товарів, яка б відповідала не лише потребам цільового сегменту, а й цілям підприємства [43].

У товарній політиці господарство враховує потреби цільової аудиторії шляхом формування асортименту продукції, який відповідає споживчим запитам ринку: забезпечує належну якість зернових та олійних культур, дотримання екологічних стандартів виробництва, конкурентоспроможний рівень цін, а також стабільність та надійність постачань. Це дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції та підвищувати рівень довіри серед споживачів.

Основними факторами, що обмежують конкурентоспроможність ПАФ «***», є висока залежність від сезонності виробництва, що зумовлює нерівномірність доходів та потребу у гнучкому плануванні ресурсів. Особливо це проявляється у періоди міжсезоння, коли підприємство не має достатніх обсягів продукції для стабільного збуту, а витрати на зберігання та обслуговування техніки залишаються високими. У порівнянні з ТОВ «Апогей Агро», яке має ширший асортимент продукції, включаючи кондитерські та хлібобулочні вироби, ПАФ «***» менш диверсифікована, що посилює залежність від аграрного циклу.

Значний вплив на фінансові результати має коливання цін на сировину та енергоносії, яке ускладнює формування стабільної цінової політики та може знижувати рентабельність. Наприклад, «Кернел» завдяки масштабності виробництва та сучасним технологіям має змогу знижувати собівартість продукції, що дозволяє йому бути гнучким у ціноутворенні. У той час як ПАФ «***» змушена реагувати на ринкові коливання без достатніх інструментів хеджування ризиків [31].

Додатковим стримуючим чинником є недостатнє використання сучасних інструментів digital-маркетингу, що обмежує охоплення потенційної аудиторії та зменшує можливості просування продукції на нових ринках. У порівнянні з «Астартою», яка активно комунікує з ринком через цифрові канали та просуває екологічно сертифіковану продукцію, ПАФ «***» має слабшу маркетингову присутність. Водночас, «Нібулон» компенсує маркетингові витрати ефективною логістикою, що дозволяє йому зберігати конкурентну перевагу навіть без активного просування.

Подолання цих обмежень потребує диверсифікації каналів збуту, інвестицій у маркетингові технології та впровадження заходів, спрямованих на зменшення впливу сезонності на виробничо-збутові процеси. Зокрема, ПАФ «***» може розглянути можливість створення переробного підрозділу або кооперації з локальними виробниками для розширення асортименту та стабілізації доходів протягом року.

2.3. Загальна характеристика маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність ПАФ «***» спрямована на забезпечення стабільного попиту та формування лояльності споживачів до продукції підприємства. Основою маркетингової політики цього підприємства є цінова, продуктова та комунікаційна стратегія, котрі орієнтовані на підтримку конкурентоспроможності у межах регіонального ринку.

Маркетингова політика підприємства передбачає встановлення цін на рівні, близькому до середньоринного, що дозволяє залишатися доступним для основної цільової аудиторії, водночас забезпечуючи необхідний рівень рентабельності.

Продуктова стратегія базується на широкому асортименті сільськогосподарської продукції, включно із зерновими культурами, овочами та продуктами тваринництва, а також поступовому введенні нових позицій, орієнтованих на сучасні споживчі тренди (наприклад, органічні та фермерські товари). Сегментація ринку проводиться за географічним принципом із виділенням основних груп споживачів – місцеві покупці, торгові мережі, заклади харчування та оптові постачальники [27].

У напрямку просування та реклами підприємство поєднує традиційні та сучасні інструменти комунікації. До традиційних каналів належить розміщення інформації у місцевих газетах, на радіо, участь у сільськогосподарських виставках та ярмарках. Окрему увагу приділяють онлайн-маркетингу: підтримується офіційний вебсайт, ведуться сторінки у соціальних мережах для інформування споживачів та просування акційних пропозицій. Підприємство також організовує дегустації продукції у торгових точках та промо-акції, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та стимулює повторні покупки.

Збутова політика ПАФ «***» ґрунтується на багатоканальному підході. Частина продукції реалізується безпосередньо через власні торгові точки у регіоні, що дозволяє зберігати прямий контакт зі споживачами та отримувати швидкий зворотний зв'язок. Значний обсяг продукції постачається оптовим покупцям, зокрема торговим мережам, ресторанам і переробним підприємствам. Крім того, налагоджена співпраця у межах партнерських програм та кооперацій з іншими агровиробниками, що забезпечує стабільний збут навіть у сезонних умовах коливань попиту.

Таким чином, маркетингова діяльність ПАФ «***» є комплексною та поєднує цінову доступність, різноманітний асортимент, активну комунікацію зі споживачами та диверсифіковану збутову мережу, що дозволяє підприємству утримувати позиції на регіональному ринку та поступово розширювати присутність у суміжних сегментах. Напрацювання стратегії вимагає розуміння дії макрочинників. Тому ми провели PEST аналіз який наведений в Таблиця 2.12.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз ПАФ «*»**

Фактор	Зміст впливу на підприємство
Політичні (Р)	Державна політика підтримки аграрного сектору, зокрема програми субсидій та грантів для фермерів. Законодавчі зміни щодо земельної реформи та ринку сільськогосподарських земель. Вплив регуляторних вимог у сфері безпеки харчових продуктів та екологічних стандартів.
Економічні (Е)	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію та енергоносії. Рівень інфляції та купівельна спроможність споживачів у регіоні. Можливості залучення інвестицій та кредитних ресурсів для модернізації виробництва.
Соціальні (S)	Зростання попиту на екологічно чисту та органічну продукцію. Підвищення вимог споживачів до якості та безпечності продуктів. Міграційні процеси, що впливають на доступність кваліфікованої робочої сили у сільськогосподарському секторі.
Технологічні (Т)	Поширення сучасних технологій вирощування та зберігання продукції. Використання digital-інструментів у маркетингу та збуті (соцмережі, онлайн-торгівля). Можливість впровадження автоматизації та механізації для підвищення продуктивності.

Маркетингова діяльність ПАФ «***» має комплексний характер і спрямована на підтримку стабільного збуту продукції, збереження лояльності споживачів та поступове розширення ринкових позицій. Підприємство ефективно поєднує цінову доступність із різноманітним асортиментом, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів клієнтів. Використання традиційних каналів реклами у поєднанні з онлайн-маркетингом та прямим контактом зі споживачами через власні торгові точки створює стійкий комунікаційний зв'язок і сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Разом із тим, для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємству варто активніше розвивати цифрові інструменти просування, впроваджувати сучасні підходи до сегментації ринку та розширювати канали збуту через партнерські програми й електронну комерцію. Поєднання локальних переваг,

гнучкості управління та інноваційних маркетингових рішень дозволить ПАФ «***» зміцнити конкурентні позиції та посилити свою присутність не лише на регіональному, а й на суміжних ринках [26].

Спеціалізацією приватного підприємства "ПАФ "****" є вирощування зернових та олійних культур. Тому для більш детального аналізу аспектів формування маркетингової товарної політики з врахуванням факторів маркетингового середовища об'єктом дослідження обрано діяльність даного підприємства. Для того, щоб правильно сформуванати товарну політику підприємства, необхідно проаналізувати фактори маркетингового середовища, виявити напрямок їх впливу, оцінити ступінь їх впливу та визначити альтернативи для розвитку галузі. В рамках аналізу маркетингового середовища ринку зернових та соняшнику спочатку проаналізуємо фактори макромаркетингового середовища (табл 2.13 та 2.14).

Таблиця 2.13

Фактори загроз макромаркетингового середовища ринку зернових культур

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Політико-правові			
Політична нестабільність в державі	0,1	6	1,3
«Про затвердження переліків товарів, на які встановлено обмеження щодо переміщення через митний кордон» України. Кабінет Міністрів України ;Постанова, Перелік від 21.05.2012 №436	0,3	7	1,3
Економічні			
Економічна криза в державі	0,25	8	2
Девальвація національної валюти	0,25	8	2
Продовження таблиці 2.13			
1	2	3	4
Зниження платоспроможності населення	0,25	6	1,4
Зниження експорту зернових	0,25	4	0,70
Демографічні			
Зменшення чисельності населення в країні	0,1	6	0,5

Бажання населення виїхати з країни	0,1	6	0,5
Соціально-структурні			
Зниження загального рівня і життя населення	0,1	7	0,7
Природно-екологічні			
Залежність виробництва від погодних умов	0,2	9	1,8
Шкідники та хвороби рослин	0,2	7	1,6
Недотримання аграрними товаровиробниками сівозмін	0,2	8	1,6
Засміченість та зниження якості земель при вирощуванні зернових культур	0,2	8	1,6
Форс-мажорні обставини (пожежі, заморозки, засуха, град)	0,3	6	1,4
Науково-технічні			
Відсутність державного фінансування науково-дослідницьких інститутів.	0,14	6	0,8

На їх вирішення необхідно акцентувати увагу при формування товарної політики "ПАФ "****" на ринку зернових та олійних культур

Таблиця 2.14

Фактори можливостей макромаркетингового середовища ринку зернових культур

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Політико-правові			
Вимоги щодо якості продукції згідно Закону України "Про безпечність та якість харчових продуктів 23.12.1997 року № 771/97-В	0,1	6	1,1
Встановлені ставки експортного мита згідно Закону України „Про ставки вивізного (експортного) мита на насіння деяких видів олійних культур” від 10 вересня 1999 р. № 1033-XIV	0,2	6	1,4
Продовження таблиці 2.14			
1	2	3	4
Про затвердження нормативів оптимального співвідношення культур у сівозмінах в різних природно-сільськогосподарських регіонах: Постанова Кабінету Міністрів України	0,2	5	1

.Про внесення змін до Порядку обліку сировини, матеріалів та готової продукції на підприємствах олійно-жирової галузі Мінагрополітики України; Наказ від 20.07.2012 № 455Зареєстровано: Мін'юст України від 15.08.2012 № 1373/21685	0,2	7	1,4
Договір про зону вільної торгівлі (укр); Договір, Правила, Перелік, Міжнародний документ від 18.10.2011	0,3	7	1,4
Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва Кабінет Міністрів України; Постанова, Програма, План, Заходи, Перелік від 12.09.2011 № 1130	0,2	6	1,3
Інвестиційна привабливість галузі	0,25	8	2
Значна частка (85,6%) у світовому експорті насіння соняшнику	0,25	7	1,75
Розширення зовнішніх ринків збуту	0,25	6	1,5
Демографічні			
Збільшення кількості населення у містах	0,1	6	0,6
Соціально-культурні			
Суспільна думка щодо корисних властивостей при споживанні продуктів зернових культур	0,1	7	0,7
Історично сформоване відношення населення країни до сільського господарства	0,1	4	0,3
Збільшення тенденцій вживання екологічно-чистих продуктів	0,1	8	0,9
Природно-екологічні			
Вигідне географічне розташування області, районованість більшості сортів насіння соняшнику	0,2	9	1,8
Наявність родючої землі, якісного ґрунту	0,2	9	1,8
Сприятливий клімат для вирощування соняшнику	0,2	8	1,6
Науково-технічні			
Наявність науково-дослідних інститутів олійних культур	0,16	6	1,04
Наявність сучасних ресурсозберігаючих технологій виробництва насіння соняшнику та зернових культур	0,15	7	1,05

Отже, оцінивши макросередовище ринку зернових та олійних, можна зробити висновки, що поряд з тим, що на галузь впливає багато негативних факторів зовнішнього середовища, є багато можливостей для їх подолання. Для підвищення ефективності вирощування та реалізації насіння, окрім втручання держави у регулювання експортно-імпортних операцій також є необхідним вжиття низки заходів і на господарському рівні. Зокрема, удосконалення регіонального розміщення посівів з врахуванням біологічних особливостей, технологій вирощування, застосування відповідних засобів захисту, неухильне дотримання вимог чергування посівів

соняшнику в полях сівозміни, впровадження високоврожайних гібридів, залучення необхідних для розвитку галузі коштів та матеріальних ресурсів (техніки, добрив, посівного матеріалу, гербіцидів) шляхів пошуку потенційних інвесторів і кредиторів, інтегрування в агропромислові та кооперовані формування з метою вирішення проблем належного виробництва і раціонального використання урожаю.

Загальновідомо, що ціноутворенню в сільськогосподарському виробництві притаманні специфічні особливості, що якісно відрізняють його від усіх інших галузей економіки. Повноцінне з'ясування сутнісних рис ціноутворюючих процесів на аграрному ринку неможливе без розгляду особливостей регіональної проблематики як системної ознаки цінових взаємовідносин в аграрному секторі та всебічного використання фундаментальних положень економічної науки і практики у сфері ціноутворення.

Варто зазначити, що існує пряма залежність результатів і стійкості роботи приватного підприємства "ПАФ ****" на ринку від цінової політики. Суть цінової політики підприємства полягає в тому, щоб встановити на товари або послуги такі ціни і так варіювати ними залежно від положення на ринку, щоб забезпечити намічений обсяг прибутку і вирішувати інші завдання підприємства. Правильний вибір ціни є запорукою гарного фінансового стану та стійкості підприємства.

Слід врахувати те, що встановлюваний рівень ціни повинен відображати перевагу покупців, їх передбачувану вигоду, одержувану від покупки того чи іншого продукту. При цьому необхідно враховувати, що ціна є однією з невід'ємних властивостей продукції поряд зі споживчими властивостями, її якістю. Якщо ціна, яка встановлюється на продукцію, занадто висока, то продукція може бути не куплена або куплена, але в меншому обсязі. У зв'язку із цим, перш ніж застосовувати ту чи іншу цінову стратегію, необхідно постійно стежити за складним рівнем цін, попитом і пропозицією на товар (послугу), тобто здійснювати аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів.

Під час розроблення цінової політики на приватному підприємстві "ПАФ ****" зазвичай вирішуються питання:

- в яких ситуаціях необхідно використовувати цінову політику;

- коли необхідно відреагувати за допомогою ціни на ринкову політику конкурентів;
- якими заходами цінової політики має супроводжуватися введення на ринок нового продукту;
- на які товари з продаваного асортименту необхідно змінити ціни;
- на яких ринках треба проводити активну цінову політику, змінити цінову стратегію;
- як розподілити в часі певні цінові зміни;
- якими ціновими заходами можна посилити ефективність збуту;
- як врахувати в ціновій політиці наявні внутрішні і зовнішні обмеження підприємницької діяльності, тощо [20].

Стратегія цінової політики підприємства – це мистецтво контролю над цінами і ремесло одержання прибутку.

На приватному підприємстві "ПАФ ****" використовують три підходи до визначення цін на продукцію:

- орієнтація на витрати;
- орієнтація на попит;
- орієнтація на конкурентів.

Ціноутворення з орієнтацією на витрати враховує такі фактори:

- витрати основного виробництва;
- витрати супутнього виробництва;
- маркетингові витрати;
- фіксовані націнки на прибуток [17].

Потрібно відмітити те, що орієнтація на витрати при формуванні ціни використовується тоді, коли у фірми дуже різноманітний асортимент товарів, особливо «дрібної продукції», що перетворює у занадто дороге заняття точне встановлення ціни на кожний продукт. Крім того, деякі наукоємкі продукти вбирають в себе такі значні витрати ще на етапі розроблення, що ці витрати можуть дати орієнтир на ціну цього продукту. У таких випадках використовується принцип орієнтації на витрати.

Значний інтерес становить майстерність вибору тієї ланки у загальному ланцюгу витрат виготовлення і реалізації продукції, на якій треба сконцентрувати визначення основного фактору ціноутворення, тобто націнки. При цьому можливі ситуації вибору пріоритетною базою для формування прибутку одного з трьох зазначених вище видів витрат, а саме: витрати основного виробництва; витрати супутнього виробництва; маркетингових витрат. Інструментом цінової політики є і сама націнка для формування прибутку.

Ціноутворення орієнтоване на попит, враховує такі фактори: смаки і звички клієнтів; доходи клієнтів; наявність аналогових товарів на ринку і ціна на них; умови впровадження на ринок.

Таблиця 2.15

Ціни реалізації основних культур у господарстві

Рік	Пшениця, грн/т	Кукурудза, грн/т	Соя, грн/т	Ріпак, грн/т
2022	6200	5800	15500	13500
2023	6400	6000	15800	20 500
2024	6600	6150	16000	22 900

Ціни залишаються орієнтовно стабільними протягом аналізованого періоду, але їх вплив на фінансовий результат проявляється через коливання врожайності та площ посівів. Найбільш високорентабельною культурою є соя, яка навіть при скороченні площі у 2024 році забезпечила найбільші грошові надходження (таблиця 2.14).

Слід наголосити на тому, що даний підхід не завжди може бути успішно застосований на практиці внаслідок того, що попит значно складніше визначити і виразити в кількісних показниках порівняно з витратами. Як відомо, приватному підприємству "ПАФ ****" доводиться мати справу з аналізом динаміки попиту за минулий період і на цій основі прогнозувати ціни на товар. Якщо необхідно визначити ціну на новий товар за відсутності достовірного уявлення про криву попиту на дану продукцію, підприємство змушене вивчати попит на аналогічний товар.

Ціноутворення з орієнтацією на конкуренцію передбачає урахування таких факторів: кількість фірм у галузі; аналогічні імпортовані товари; знання цін на товари конкурентів [14].

Такий підхід застосовується звичайно серед великих постачальників, що запрошуються до участі в торгах на постачання певних видів товарів. Пропозиції (тендери) з указівкою найменшої ціни підприємства – постачальники звичайно подають заздалегідь у запечатаному конверті до певного строку. Така форма подання ціни необхідна для дотримання умов і правил добросовісної конкуренції. Переможець тендера (як правило, з найменшою ціною) не має права вносити зміни (у бік зменшення) до попередньо встановленої ціни. Тому підприємства при встановленні найменшої ціни ґрунтуються на власних витратах і аналізі можливостей конкурентів.

Дистрибуція продуктів харчування є однією з центральних ланок аграрного бізнесу, адже саме вона забезпечує ефективне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Для підприємства ПАФ «***» цей процес має вирішальне значення, оскільки від швидкості, надійності та організованості логістики залежить не лише прибутковість, а й репутація компанії на ринку. Продукція аграрного походження є сезонною, швидкопсувною і потребує правильного зберігання, транспортування та збуту. Без відпрацьованої системи дистрибуції навіть найякісніший продукт може втратити цінність, що особливо важливо в умовах високої конкуренції.

Для ПАФ «***» налагоджена система дистрибуції виконує одразу кілька стратегічних функцій. По-перше, вона гарантує стабільність продажів: продукція без затримок потрапляє на полиці магазинів та до споживачів, що формує довіру партнерів і покупців. По-друге, розвинена логістична мережа відкриває доступ до нових ринків — як внутрішніх, так і зовнішніх. Це особливо важливо для підприємств середнього масштабу, які прагнуть розширювати свій вплив і конкурувати з великими агрохолдингами.

Дистрибуція відбувається переважно через прямі канали збуту: господарство самостійно організовує поставки продукції безпосередньо кінцевим покупцям (млинам, комбікормовим заводам, аграрним кооперативам тощо). Такий підхід

забезпечує підприємству контроль за якістю постачання, скорочення витрат на посередників та зміцнення ділових відносин із партнерами. Водночас у випадку великих партій продукції використовуються договори з трейдерами та зерновими біржами, що дозволяє розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Важливим елементом у забезпеченні ефективної дистрибуції є партнерство з Continental Farmers Group (CFG). Це один із найбільших аграрних холдингів в Україні, який спеціалізується не лише на виробництві, а й на потужній логістичній та складській інфраструктурі. Співпраця з CFG дає ПАФ «***» значні переваги. Зокрема, компанія має у своєму розпорядженні сучасні елеваторні комплекси у Львівській області, що дозволяють одночасно зберігати понад 120 тисяч тонн зерна. Такий ресурс забезпечує безперервність поставок, оптимальне управління запасами та можливість маневрувати залежно від кон'юнктури ринку.

Крім того, логістичні можливості CFG допомагають мінімізувати ризики втрат продукції під час транспортування. Сільськогосподарська продукція часто піддається ризикам псування, втрат маси чи зниження якості внаслідок неналежних умов перевезення. Використання сучасних технологій зберігання та транспортування дозволяє уникнути цих проблем. Це безпосередньо впливає на фінансову стабільність ПАФ «***», адже скорочення втрат означає збільшення чистого прибутку.

Не менш важливим є й аспект конкурентоспроможності. Завдяки співпраці з таким сильним партнером, як CFG, підприємство отримує можливість не лише утримувати позиції на внутрішньому ринку, а й активно розглядати перспективи експорту. Вихід на міжнародні ринки передбачає високі стандарти якості, безперервність постачання та прозорість усіх процесів. Самостійно невеликим підприємствам складно забезпечити ці вимоги, однак співпраця з великим дистриб'ютором робить цей шлях реальним.

Таким чином, дистрибуція продуктів у випадку ПАФ «***» є не просто технічним процесом транспортування і зберігання, а стратегічним чинником розвитку. Вона створює основу для розширення ринків збуту, збереження якості продукції, зниження ризиків і формування конкурентних переваг. Співпраця з Continental

Farmers Group виступає ключовим ресурсом, який дозволяє підприємству впевнено почуватися у складному аграрному середовищі та будувати довгострокові перспективи.

У вкрай складних умовах військового стану, проблема забезпечення населення продуктами харчування (основні з яких є продуктами аграрної галузі) виступає найголовнішою, а розширення сільськогосподарського бізнесу і підвищення результативності збуту аграрної продукції, що підтримується системою аграрного маркетингу має ключове значення. Авторами вже зазначалось, що аграрний маркетинг виступає складовою системи внутрігосподарського управління, діяльність якої пов'язана з дослідженням, аналізом ситуації на ринку, вивчення співвідношення між попитом і пропозицією, розробка заходів маркетингового орієнтування збутової діяльності підприємств, розробка асортиментної політики щодо виробництва конкурентоспроможної продукції для задоволення потреб і вимог споживачів.

Одним із критеріїв успішної реалізації виготовленої продукції на ринку, є володіння суб'єктом повної та достовірної інформації про фактичний стан конкурентів на ньому. Для прийняття ефективних управлінських рішень в товарно-збутовому напрямку, "ПАФ ****" має мати чітке уявлення про свої конкурентні позиції на регіональному ринку. Оцінка власної конкурентоспроможності допомагає проаналізувати власне конкурентне положення у порівнянні з іншими подібними за своєю специфікою та спеціалізацією суб'єктами.

Основними перевагами в процесі збуту продукції "ПАФ ****" є імідж на ринку, що сприяє підвищенню лояльності серед споживачів та партнерів. Довіра до підприємства сприяє ефективності проведення заходів із стимулювання збуту, а також збільшує можливість укладання більш вигідних договірних відносин з новими контрагентами. Наявність більшого земельного фонду у порівнянні з конкурентами, забезпечує збільшення обсягу виробництва, а отже і обсягів реалізації, тому підприємство має зосередитися на факторах покращення використання землі, серед яких: запобігання переущімлення ґрунту, використання більш екологічних добрив та пестицидів, регулювання водного режиму, покращення системи насінництва та обробітку землі після збору врожаю [8].

Удосконалення збутової політики "ПАФ ****" на даному етапі, потребує чіткого уявлення про його мету, цілі, а також наявну загальну стратегію підприємства. На основі чого надалі можливо визначити та сформулювати заходи з удосконаленням та оптимізації виробничо-збутового процесу суб'єкта.

Покращення збутового напрямку має відповідати ряду вимог, які зорієнтовані, як на процес виробництва так і на процес реалізації продукції, а саме:

- наявність раціонально сформованої структури товарного асортименту, що найкращим чином відповідає можливостям суб'єкта та потребам ринку;
- використання в процесі вирощування та збору продукції економічно ефективних та менш затратних технологій, що сприяють покращенню якісних характеристик товару;
- оптимально обраний канал розподілу, що відповідає потребам та можливостям суб'єкта в процесі збуту продукції та дозволяє оперативно задовольнити існуючий попит на ринку;
- можливість всебічного контролю за каналами товароруку та роботою посередників та власного персоналу у процесі реалізації продукції та отримання достовірної інформації про ринок.

Аграрне підприємство при реалізації господарської діяльності має концентрувати увагу на кожній з цих вимог, а також враховувати взаємозалежність між аспектами товарно-збутової політики (виробництво і збут). Виконання цих вимог є основою результативності подальшого впровадження напрямків удосконалення збутової політики [4].

Стратегія протягування товару спрямовує збутову політику підприємства, саме на стимулювання кінцевого споживача, не делегуючи цю функцію посередникам. Основними її інструментами:

- розробка рекламних заходів – сприятиме формуванню торгової марки ті іміджу, що забезпечить збільшення впізнаваності "ПАФ ****";
- стимулювання продажів – залучення додаткових інструментів, таких, як виставки, ярмарки, презентації.

- розробка рекламних заходів – публікація статей у професійних виданнях, створення інформаційних матеріалів для аграрних порталів, реклама у профільних онлайн-ресурсах, співпраця з асоціаціями та торговими біржами;

- стимулювання продажів – використання додаткових інструментів, таких як виставки, ярмарки, презентації, дні відкритих дверей на підприємстві.

Також, забезпечить зацікавленість роздрібних торговців у продукті підприємства, як наслідок – розширення сфери впливу на ринку та частки на ньому. Як відомо, головна мета впровадження стратегії протягування – полягає в стимулюванні споживача, тим самим створюючи попит на продукцію "ПАФ ****" не тільки серед потенційного покупця, а і серед можливих партнерів та збутових посередників [6].

На практиці для ПАФ «***» застосування стратегії протягування може проявлятися у таких заходах:

- активна участь у регіональних агропромислових виставках Львівщини з метою популяризації зернових та олійних культур, які вирощує підприємство;

- формування власного інформаційного контенту (буклети, презентації, відео) для ознайомлення потенційних партнерів та кінцевих споживачів з якістю продукції;

- налагодження співпраці з профільними аграрними спілками та асоціаціями, що дозволить розширити партнерську мережу;

- пряме інформування кінцевих споживачів (наприклад, через соціальні мережі та веб-сайт підприємства) про конкурентні переваги продукції, умови постачання та якості сировини;

- організація «днів поля» чи демонстраційних заходів на базі господарства для демонстрації нових технологій вирощування та якості врожаю.

Просування продукції у господарстві здійснюється через участь у регіональних ярмарках та аграрних виставках, поширення інформаційних матеріалів (буклети, прайси, каталоги), а також за допомогою особистих переговорів із потенційними партнерами. Для формування довіри до продукції підприємство використовує інструменти прямого маркетингу — налагодження контактів з переробними

підприємствами та торговими організаціями, які є основними покупцями зернових і олійних культур.

Отже, маркетингова діяльність ПАФ «***» спрямована на забезпечення стабільного збуту продукції, збереження конкурентних позицій на ринку та формування позитивного іміджу підприємства. Основна увага приділяється якості продукції, гнучкій ціновій політиці та підтриманню довгострокових відносин із постійними споживачами. Використання традиційних каналів збуту у поєднанні з елементами сучасних маркетингових інструментів дозволяє підприємству ефективно реагувати на потреби ринку та зміни кон'юнктури.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення збутової політики як фактор формування стратегічної конкурентної переваги сільськогосподарського підприємства

Ефективна збутова політика є ключовим елементом конкурентної маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме вона забезпечує реалізацію продукції, формування стабільних каналів продажу та отримання прибутку. Проведений у другому розділі аналіз господарської діяльності ПАФ «***» показав, що попри достатній виробничий потенціал та позитивну динаміку урожайності, підприємство стикається з низкою проблем у сфері збуту. Серед основних — обмежена кількість стабільних партнерів, залежність від трейдерів, коливання цін на зерновому ринку та недостатня диверсифікація каналів реалізації.

В умовах високої конкуренції на аграрному ринку вдосконалення збутової політики повинно базуватись на поєднанні стратегічних маркетингових інструментів, зокрема SWOT-аналізу, сегментації ринку, аналізу конкурентного середовища та впровадженні сучасних механізмів дистрибуції. Застосування таких підходів дозволить ПАФ «***» не лише оптимізувати структуру продажів, але й сформувати стабільну систему реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З метою підвищення ефективності збутової діяльності ПАФ «***» доцільно системно застосувати стратегічні інструменти маркетингу, які дозволяють оцінити внутрішній потенціал господарства, зовнішні ринкові умови та сформувати оптимальні управлінські рішення у сфері реалізації продукції. Для аграрних підприємств особливо важливими є інструменти, що поєднують аналітичну, стратегічну та практичну складові — від оцінки конкурентного середовища до впровадження сучасних форм дистрибуції та цифрових каналів збуту. Основні з них узагальнено у таблиці 3.1 [44]

Таблиця 3.1

Стратегічні інструменти маркетингу для зернового господарства

Інструмент	Як застосувати у зерновому господарстві	Очікуваний ефект
SWOT-аналіз	Визначити сильні сторони (земля, урожайність), слабкі (залежність від погоди), можливості (експорт, органіка), загрози (цінові коливання, війна).	Чітке розуміння позиції господарства та напрямів розвитку.
PESTEL-аналіз	Аналіз впливу політики (дотації), економіки (біржові ціни), соціальних трендів (попит на органічне), технологій (нові сорти, дрони), екології (клімат), права (сертифікація).	Передбачення ризиків і використання можливостей зовнішнього середовища.
Аналіз конкурентів (5 сил Портера)	Дослідити локальних фермерів, агрохолдинги, трейдерів, покупців (млини, комбікормові), постачальників (насіння, паливо).	Краще розуміння, де можна здобути конкурентну перевагу.
Сегментація ринку	Поділ клієнтів на внутрішній ринок (млини, комбікормові), трейдерів, експортні компанії, нішеві ринки (органіка, безглютенове).	Вибір найприбутковіших сегментів.
STP-модель	Targeting – обрати сегмент (наприклад, трейдери для експорту в ЄС); Positioning – "надійний виробник з сертифікатами".	Підвищення цінності бренду господарства.
Маркетинг-мікс (4P)	Product – зерно певного класу, Price – форвардні контракти, Place – прямий продаж чи через біржу, Promotion – участь у виставках, агропорталах.	Оптимізація всієї маркетингової діяльності.
Форвардні та ф'ючерсні контракти	Продавати частину урожаю заздалегідь по фіксованій ціні.	Захист від цінових коливань, прогнозовані доходи.
Брендинг та репутація	Створити сайт, отримати сертифікати (ISO, НАССР), публікуватися на агропорталах.	Більша довіра покупців, можливість вищої ціни.
Логістика та канали збуту	Співпраця з елеваторами, використання портів, залізниць, автомобільних перевезень.	Зниження витрат і швидша доставка.
Кооперація	Об'єднання з іншими фермерами для спільного продажу великих партій.	Вищі ціни за рахунок обсягів, вихід на великі компанії.
Digital-маркетинг	Присутність на онлайн-платформах (Prozorro.Продажі, AgroChart), ведення соцмереж.	Прямий доступ до покупців, менша залежність від трейдерів.
KPI та моніторинг ринку	Відстеження урожайності (т/га), собівартості, маржі, цін на CBOT/Euronext.	Постійний контроль ефективності та швидка реакція на зміни.

Для розроблення ефективної збутової політики ПАФ «***» доцільним є застосування комплексу стратегічних маркетингових інструментів, які дозволяють комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства, стан ринку, конкурентне середовище та сформулювати раціональну систему прийняття управлінських рішень. Зокрема, до таких інструментів належать SWOT- та PESTEL-аналізи, аналіз конкурентного середовища, сегментація ринку, STP-модель, маркетинг-мікс (4P), а також інструменти практичної реалізації збуту — форвардні контракти, логістика, кооперація та цифрові платформи збуту.

SWOT-аналіз є базовим інструментом стратегічного планування, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Для ПАФ «***» сильними сторонами є наявність родючих земель, стабільна урожайність і досвід роботи на внутрішньому ринку. До слабких можна віднести залежність від погодних умов і нестабільність каналів збуту. Серед можливостей — розширення експорту через трейдерів, розвиток власного бренду та сертифікація продукції, а основними загрозами залишаються цінові коливання та військові ризики. Проведення SWOT-аналізу дозволяє підприємству чітко усвідомити власну ринкову позицію і визначити пріоритетні напрями розвитку збутової діяльності.

PESTEL-аналіз дає змогу комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування господарства, включаючи політичні (державна підтримка, дотації), економічні (біржові ціни, валютні коливання), соціальні (зростання попиту на органічну продукцію), технологічні (нові сорти культур, автоматизація), екологічні (зміни клімату) та правові фактори (сертифікація, експортні вимоги). Для ПАФ «***» цей інструмент має важливе значення, оскільки дає можливість передбачати ризики та використовувати можливості зовнішнього середовища для вдосконалення збуту.

Аналіз конкурентного середовища (модель п'яти сил Портера) дозволяє визначити силу конкуренції на ринку зернових, оцінити вплив постачальників, покупців, потенційних нових учасників, товарів-замінників та рівень конкурентної боротьби. Для підприємства актуальним є вивчення діяльності місцевих агрохолдингів, фермерів і переробних підприємств (млинів, комбікормових заводів).

Такий аналіз сприяє формуванню ефективної стратегії позиціонування та пошуку конкурентних переваг, зокрема у сфері якості, стабільності постачання і репутації.

Сегментація ринку є необхідним етапом формування збутової політики, адже вона дозволяє адаптувати пропозицію під потреби різних груп споживачів. Для ПАФ «***» доцільно виокремити два ключові сегменти:

- внутрішній ринок — млини, комбикормові заводи, пекарні, локальні фермерські господарства;
- зовнішній ринок — трейдери та іноземні закупівельники (через форвардні контракти або прямі поставки).

Такий поділ забезпечує гнучкість у ціноутворенні та підвищує стабільність реалізації продукції.

STP-модель (segmentation – targeting – positioning) є логічним продовженням процесу сегментації. Для ПАФ «***» рекомендовано орієнтуватися на сегмент трейдерів та експортерів, які зацікавлені у сертифікованому українському зерні. Позиціонування підприємства як «надійного виробника якісного зерна з підтвердженою сертифікацією» дозволить сформувати позитивний імідж і зміцнити бренд на ринку.

Маркетинг-мікс (4P) охоплює чотири складові маркетингової стратегії: продукт, ціну, місце і просування. Для ПАФ «***»:

- Product — зерно певного класу якості (з підтвердженими лабораторними показниками);
- Price — стратегія гнучкого ціноутворення на основі форвардних контрактів та біржових котирувань;
- Place — прямі продажі через біржу, елеватори або трейдерів;
- Promotion — участь у аграрних виставках, форумах та просування через digital-канали.

Комплексне використання маркетинг-міксу забезпечує системність та узгодженість усіх елементів збутової політики.

•

Форвардні та ф'ючерсні контракти є важливим інструментом управління ціновими ризиками. Їх застосування дозволяє підприємству продавати частину майбутнього врожаю за фіксованою ціною, що мінімізує вплив коливань ринку і гарантує прогнозований рівень доходів.

Брендинг та репутація у сучасних умовах відіграють стратегічну роль. Підприємству доцільно створити власний бренд, офіційний вебсайт, отримати сертифікати ISO та HACCP, а також активно публікуватися на аграрних порталах. Це сприятиме зміцненню довіри покупців і забезпечить можливість реалізації продукції за вищими цінами.

Логістика та канали збуту безпосередньо впливають на ефективність реалізації. Для ПАФ «***» важливо налагодити співпрацю з елеваторами, використовувати залізничний та автомобільний транспорт для оптимізації постачань і скорочення витрат.

Кооперація з іншими фермерами дозволить формувати великі товарні партії, підвищувати переговорну силу та отримувати вигідніші умови співпраці з трейдерами.

Digital-маркетинг відкриває нові можливості збуту, зокрема через участь у цифрових торгових платформах (AgroChart, ProZorro.Продажі), створення інтернет-магазину (e-commerce) та використання соціальних мереж для налагодження партнерств. Це забезпечує підприємству прямий доступ до покупців і зменшує залежність від посередників.

KPI та моніторинг ринку є завершальним елементом системи збуту. Регулярне відстеження врожайності, маржинальності, цінових трендів на біржах CBOТ та Euronext дозволить ПАФ «***» оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, контролювати ефективність прийнятих рішень та підтримувати конкурентоспроможність.

Отже, використання зазначених стратегічних інструментів маркетингу дає змогу ПАФ «***» сформувати комплексну та ефективну систему збутової політики. Поєднання аналітичних методів (SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз) із практичними інструментами (форвардні контракти, кооперація, digital-канали збуту)

забезпечує стабільність реалізації продукції, мінімізацію ринкових ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проведений аналіз стратегічних інструментів маркетингу свідчить, що для ПАФ «***» найважливішим завданням є не лише аналітична оцінка ринкових можливостей, а й практична реалізація конкретних заходів, спрямованих на вдосконалення системи збуту. Отже, на основі узагальнених результатів дослідження та враховуючи сучасні тенденції розвитку аграрного ринку, доцільно розробити комплекс прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової політики підприємства.

Враховуючи результати аналітичного розділу, а також проведену оцінку маркетингового середовища підприємства, для підвищення ефективності збутової політики ПАФ «***» доцільно реалізовувати низку практичних заходів організаційного, економічного та маркетингового характеру.

Розширення каналів збуту та диверсифікація ринків є першочерговим заходом для зменшення залежності підприємства від окремих трейдерів і посередників шляхом формування багатоканальної системи реалізації зернової продукції. Для цього рекомендується укласти довгострокові контракти з млинами, комбікормовими заводами та пекарнями Львівської області, забезпечити участь у регіональних аграрних біржах для прямої реалізації частини врожаю, а також налагодити експортну співпрацю з трейдерами, такими як «Kernel», «Nibulon», «CFG» та «Agroprosperis», з перспективою організації прямих поставок до країн ЄС через партнерські логістичні компанії. Важливим напрямом є удосконалення ціноутворення через використання форвардних контрактів. Запровадження форвардних і ф'ючерсних угод з постійними клієнтами дозволить мінімізувати ризики коливань ринкових цін і покращити планування грошових потоків. Доцільно реалізовувати до 40 % урожаю на умовах форвардних контрактів із фіксованою ціною, а решту – через біржові торги або спотові угоди, що забезпечить прогнозовані доходи та знизить ризик сезонних коливань.

Для підвищення ринкової ваги підприємству доцільно ініціювати формування партнерських зв'язків та створення регіонального збутового кооперативу спільно з малими фермерами. Такий формат співпраці дозволить об'єднати обсяги поставок, зменшити витрати на транспортування, досягти кращих умов у переговорах із великими трейдерами та забезпечити спільний вихід на тендери державних закупівель через систему ProZorro.Продажі. Одночасно необхідно провести оптимізацію логістики та зберігання продукції як важливої умови зниження витрат і прискорення оборотності капіталу. Для цього варто укласти договірну співпрацю з елеваторами у межах Львівської та Тернопільської областей для безперебійного приймання і зберігання зерна, розробити власний логістичний графік відвантажень, що враховуватиме попит контрагентів і транспортну доступність, а за можливості – інвестувати у малу власну зерносушарку та складські приміщення для підвищення автономності збуту.

Ефективність реалізації значною мірою залежить від інформованості покупців і репутації підприємства, тому важливо активізувати маркетингові комунікації. Рекомендується створити офіційний сайт ПАФ «***», який міститиме інформацію про продукцію, сертифікацію, фото господарства та контакти, використовувати професійні аграрні онлайн-платформи, такі як AgroChart, Latifundist та ProZorro.Продажі, для укладення угод, а також забезпечити присутність у соцмережах, зокрема Facebook та LinkedIn, для пошуку нових партнерів і демонстрації відкритості підприємства. Удосконалення збутової політики має базуватись не лише на цінових, а й на якісних перевагах, тому необхідно працювати над підвищенням якості продукції та репутації виробника. Для цього підприємству варто пройти сертифікацію за стандартами ISO 22000, HACCP або GlobalG.A.P., впровадити систему контролю якості зерна, що включає регулярні лабораторні дослідження та фіксацію показників вологості та білка, а також сформулювати позиціонування підприємства як надійного постачальника сертифікованої продукції, що сприятиме укладанню вигідних експортних контрактів.

Для підвищення ефективності управління стосунками з клієнтами рекомендується впровадити елементи CRM-системи для обліку клієнтів, історії

співпраці та формування аналітики продажів. Це дозволить підвищити рівень персоналізації комунікацій із партнерами, контролювати виконання контрактів і надходження платежів, а також створить основу для планування майбутніх продажів і прогнозування попиту. Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить ПАФ «***» збільшити обсяг реалізації зернової продукції на 10–15 %, стабілізувати цінову політику через форвардні контракти, скоротити витрати на логістику на 8–10 %, підвищити прибутковість збутової діяльності на 12–15 % у середньостроковій перспективі та забезпечити стійке позиціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть формуванню гнучкої та результативної збутової політики ПАФ «***». Водночас ефективність реалізації продукції значною мірою залежить від якості маркетингових комунікацій підприємства, що зумовлює необхідність подальшого удосконалення стратегії маркетингових комунікацій розглянутої у параграфі 3.2.

3.2. Удосконалення маркетингових комунікацій

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку аграрного ринку маркетингові комунікації стають ключовим інструментом забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Для ПАФ «***», яка функціонує на ринку зернових культур, ефективна комунікаційна стратегія є важливою передумовою формування позитивного іміджу, розширення клієнтської бази та налагодження довготривалих партнерських відносин.

Як показав аналіз попередніх розділів, підприємство має певний потенціал у сфері виробництва, однак потребує системного підходу до формування власного бренду, просування продукції та інформування споживачів і партнерів про свою діяльність. У цьому контексті важливо орієнтуватися на сучасні тенденції розвитку аграрного маркетингу, що передбачають поєднання традиційних каналів комунікацій (участь у виставках, форумах, галузевих заходах) із цифровими інструментами (власний вебсайт, соціальні мережі, контент-маркетинг, електронна комерція).

Особливе значення має чітке позиціонування ПАФ «***» як постачальника якісного, екологічно безпечного та сертифікованого зерна, що дозволяє формувати довіру з боку партнерів і забезпечує вихід на нові ринки збуту. Вдосконалення маркетингових комунікацій має базуватися на принципах відкритості, стабільності та інноваційності, що у сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Ефективна система маркетингових комунікацій є одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона забезпечує взаємодію між виробником і споживачем, формує довіру до бренду та сприяє розширенню ринку збуту. Для ПАФ «***» актуальним завданням є формування комплексної стратегії комунікацій, спрямованої на зміцнення репутації, підтримку партнерських зв'язків і підвищення ринкової присутності.

Для господарства важливо напрацювати стратегію формування позитивного іміджу ПАФ «***» як надійного виробника якісного зерна та забезпечення стабільного попиту на продукцію через ефективну систему маркетингових комунікацій. Для виконання цієї стратегії потрібно здійснити наступні завдання:

- Підвищити рівень поінформованості споживачів і партнерів про діяльність підприємства.
- Забезпечити впізнаваність бренду серед учасників аграрного ринку.
- Налагодити ефективну взаємодію із контрагентами та професійними об'єднаннями.
- Сформувати систему комунікацій, що підсилює збутову та цінову політику підприємства.

На нашу думку до стратегічні напрямів удосконалення маркетингових комунікацій належать наступні:

1. Формування бренду та фірмового стилю підприємства. Основою комунікаційної стратегії має стати створення впізнаваного бренду, який відображатиме якість, стабільність і регіональну ідентичність господарства.

Доцільно розробити логотип, фірмові кольори, слоган і візуальні елементи, які використовуватимуться на етикетках, транспорті, у ділових документах та

презентаційних матеріалах. Бренд “Винниківське зерно” або “Vynnykivska Agro” може стати символом довіри для партнерів і споживачів регіону.

2. Розвиток системи зовнішніх комунікацій і партнерських відносин.

Підприємству необхідно активно брати участь у галузевих виставках, ярмарках, агрофорумах, що проводяться на національному та регіональному рівнях.

Це сприятиме розширенню ділових зв’язків, укладанню нових контрактів і поширенню інформації про підприємство. Особливу увагу слід приділити налагодженню контактів із переробними підприємствами, зернотрейдерами, комбикормовими заводами, а також участі у професійних асоціаціях аграріїв. Це дозволить підприємству бути частиною галузевого інформаційного простору та вчасно реагувати на зміни ринку.

3. Вдосконалення рекламної діяльності та інформаційного забезпечення.

Рекламна стратегія ПАФ «***» повинна мати інформативно-репутаційний характер. Рекомендується використовувати галузеві друковані видання, інформаційні бюлетені аграрних палат, регіональні радіо- й телепрограми, а також розповсюдження презентаційних буклетів під час виставкових заходів.

Важливо забезпечити єдність стилю рекламних матеріалів та узгодженість повідомлень із цінностями бренду — якість, надійність, партнерство.

4. Розвиток публік рилейшнз і корпоративної соціальної відповідальності.

Підприємству доцільно систематично формувати позитивну громадську думку щодо своєї діяльності. Для цього можна використовувати:

- публікації у фахових виданнях (“Агробізнес Сьогодні”, “Пропозиція”, “АгроПерспектива”);
- організацію прес-заходів або днів відкритих дверей;
- участь у соціальних і регіональних ініціативах (підтримка місцевих громад, екоакції, благодійні програми).

Такі заходи сприяють зміцненню довіри, покращують репутацію та демонструють відкритість підприємства до партнерства.

5. Система комунікацій із клієнтами та зворотний зв’язок.

Ефективна взаємодія з клієнтами має ґрунтуватися на постійному обміні

інформацією. Доцільно впровадити регулярні опитування контрагентів щодо якості продукції, своєчасності поставок, рівня обслуговування.

Отримані результати слід аналізувати під час планових нарад, щоб своєчасно коригувати комунікаційну та збутову політику.

Це сприятиме зміцненню довіри покупців і підвищенню лояльності до підприємства.

6. Узгодження комунікацій із загальною маркетинговою стратегією.

Комунікаційна політика має бути логічним продовженням збутової та цінової стратегій підприємства. Тому доцільно розробити єдиний план маркетингових комунікацій, який визначатиме:

- цільові аудиторії;
- ключові повідомлення;
- канали комунікацій;
- періодичність заходів;
- відповідальних осіб.

Наявність такого плану забезпечить системність дій і контроль за їх виконанням.

Очікувані результати реалізації стратегії

Впровадження запропонованої стратегії дозволить ПАФ «***»:

- сформувати позитивний і впізнаваний бренд на регіональному ринку;
- підвищити довіру до продукції та підприємства загалом;
- розширити партнерські зв'язки та ринки збуту;
- забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації;
- створити основу для довгострокового позиціонування підприємства як виробника якісного сертифікованого зерна.

Для забезпечення узгодженості та практичної реалізації комунікаційної політики підприємства необхідно визначити основні цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали комунікацій, періодичність заходів та відповідальних осіб за їх виконання.

Комунікаційна стратегія підприємства охоплює кілька ключових груп учасників ринку, кожна з яких має специфічні потреби. До них належать:

- Постійні клієнти та партнери — млини, комбікормові заводи, пекарні, переробні підприємства, з якими вже існує співпраця. Мета комунікації: підтримка довіри, стабільність поставок, формування довгострокових відносин.

- Потенційні покупці зернових культур — аграрні трейдери, експортні компанії, оптові посередники. Мета комунікації: залучення нових клієнтів, розширення ринку збуту.

- Постачальники ресурсів — компанії, що забезпечують насіння, добрива, паливо, техніку. Мета комунікації: укладання взаємовигідних договорів і зниження собівартості виробництва.

- Державні та галузеві структури — Міністерство аграрної політики, обласні департаменти, професійні асоціації. Мета комунікації: участь у державних програмах підтримки, налагодження інформаційного обміну.

- Громадськість і місцеві громади — мешканці регіону, соціальні партнери, навчальні заклади. Мета комунікації: підвищення соціальної відповідальності, покращення іміджу підприємства на місцевому рівні.

Кожна група цільових аудиторій має отримувати конкретні, послідовні й чітко сформульовані повідомлення, які відображають цінності бренду ПАФ «***». Ми пропонуємо наступний набір повідомлень які варто використовувати в комунікаціях:

- Надійність і стабільність – “ПАФ «***» — перевірений партнер, який гарантує якість і своєчасність поставок.”

- Якість і безпечність – “Вирощуємо зерно відповідно до сучасних стандартів якості та екологічності.”

- Регіональна ідентичність – “Винниківське зерно — продукція з серця Львівщини, що поєднує традиції та сучасні технології.”

- Відкритість і партнерство – “Ми працюємо для сталого розвитку і довіри між усіма учасниками аграрного ринку.”

- Соціальна відповідальність – “Підтримуємо громаду, інвестуємо у розвиток регіону.”

Для ефективного донесення ключових повідомлень рекомендується використовувати такі основні канали:

- Прямі ділові контакти – переговори, зустрічі з партнерами, контракти, участь у закупівельних тендерах.
- Виставково-ярмаркова діяльність – участь у виставках (“Агро-2025”, “Фермер України”, “АгроЕхро Львів”), галузевих форумах, конференціях.
- Друковані та інформаційні матеріали – каталоги, буклети, проспекти, візитки, інформаційні листи.
- Засоби масової інформації – статті в аграрних журналах, оголошення в профільних бюлетенях, інтерв’ю у регіональних ЗМІ.
- Паблік рилейшнз – організація прес-заходів, благодійних акцій, днів відкритих дверей, участь у громадських ініціативах.
- Партнерські канали – розміщення інформації через асоціації агровиробників, торгові палати, кооперативи.

Для підтримання постійної присутності підприємства у комунікаційному полі доцільно дотримуватись орієнтовної періодичності, яка наведена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Орієнтовної періодичність на заходах

Напрямок	Періодичність	Приклади заходів
Виставки та форуми	2–3 рази на рік	«АгроЕхро», «Фермер України», «АгроЛьвів»
Публікації у ЗМІ	щоквартально	Статті у “Пропозиції”, “АгроПерспективі”
Рекламні кампанії	раз на півроку	Випуск буклетів, презентаційних матеріалів
Зустрічі з партнерами	щомісяця	Переговори, підписання контрактів
Внутрішні наради	1–2 рази на місяць	Обговорення реалізації, логістики, якості
Звіти про комунікаційну діяльність	щорічно	Пі

Для забезпечення послідовності та системності комунікаційної діяльності доцільно визначити орієнтовну періодичність основних заходів. Це дозволяє планувати роботу підприємства протягом року, рівномірно розподіляти ресурси та підтримувати стабільну присутність ПАФ «***» у професійному інформаційному

просторі. У таблиці наведено рекомендовану періодичність ключових комунікаційних дій підприємства.

Отже, ефективна система маркетингових комунікацій є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності ПАФ «***». Запропонована стратегія передбачає комплексне поєднання заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу підприємства, розвиток бренду, удосконалення ділових зв'язків та підвищення довіри партнерів і споживачів.

Реалізація системи комунікацій, заснованої на принципах відкритості, стабільності та узгодженості, дозволить підприємству забезпечити послідовну присутність на аграрному ринку, зміцнити партнерські відносини, підвищити поінформованість споживачів про продукцію та розширити коло постійних клієнтів.

3.3 Оптимізація формування товарної політики на засадах інноваційності для посилення конкурентних позицій

Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України свідчать про зростання ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізації ринків, зміни споживчих вимог та підвищення екологічних стандартів особливого значення набуває формування ефективної товарної політики, заснованої на впровадженні новітніх технологій, підвищенні якості продукції та розширенні її асортименту.

Для ПАФ «Винники вська» впровадження інновацій у товарну політику є стратегічним напрямом розвитку, оскільки саме товар виступає основним носієм цінності для споживача та визначає конкурентну позицію підприємства на ринку. Проведений аналіз діяльності господарства засвідчив, що, незважаючи на стабільне виробництво зернових культур, існує потреба у вдосконаленні технологічних процесів, підвищенні якості продукції та розвитку нових товарних напрямів, що відповідатимуть сучасним ринковим вимогам.

У зв'язку з цим доцільним є розроблення комплексу інноваційних заходів, спрямованих на підвищення рівня технологічності виробництва, удосконалення

системи контролю якості, розширення товарної номенклатури та створення доданої вартості продукції. Реалізація таких підходів дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні переваги, підвищити прибутковість і забезпечити довгострокову стійкість на аграрному ринку.

Першим напрямом інноваційної товарної політики є раціоналізація асортименту продукції.

- оптимізувати структуру посівних площ із пріоритетом високорентабельних культур (пшениця, ячмінь, соя);
- розширити виробничу програму шляхом вирощування нішевих культур — наприклад, спельти, гречки, ріпаку або гороху, які мають стабільний попит і вищу рентабельність;
- розробити товарну лінійку переробленої продукції (борошно, комбікорм, крупи) під єдиною торговою маркою підприємства.

Розширення асортименту дозволить підвищити гнучкість виробництва, задовольнити потреби різних сегментів ринку та знизити залежність від кон'юнктурних коливань цін на зернові культури.

У сучасному аграрному бізнесі якість продукції стає вирішальним чинником конкурентоспроможності.

ПАФ «***» доцільно запровадити систему управління якістю продукції на всіх етапах виробничого процесу.

- налагодити постійний лабораторний контроль показників зерна (вологість, білок, домішки);
- застосовувати систему простежуваності продукції від поля до покупця;
- отримати сертифікати якості та безпечності (ISO 22000, HACCP, Global G.A.P.), що дозволить постачати зерно на зовнішні ринки;
- запровадити внутрішні стандарти підприємства — технічні умови зберігання, транспортування, очищення та пакування зерна.
- Такі заходи дозволять сформувати стійку ділову репутацію підприємства як постачальника якісного, сертифікованого та безпечного зерна.

Пакування і маркування є важливою складовою товарної політики, адже вони впливають на сприйняття якості товару.

- фірмові мішки з логотипом підприємства, що підвищують впізнаваність і сприяють рекламі під час транспортування;
- застосування етикеток із QR-кодом, де вказано інформацію про партію, походження, сертифікацію;
- використання паперових або поліпропіленових мішків багаторазового використання, що відповідають сучасним екологічним вимогам;
- створення системи стандартизованого пакування для експорту, з урахуванням вимог європейських партнерів.

Ці заходи підвищують довіру споживачів, покращують товарний вигляд продукції та розширюють експортний потенціал підприємства.

Удосконалення товарної політики повинно ґрунтуватися на чіткій концепції позиціонування продукції.

Для ПАФ «***» доцільно обрати стратегію “постачальника якісного, екологічно чистого та сертифікованого зерна”, що виробляється з дотриманням сучасних технологій.

- виділитися серед конкурентів, які орієнтовані лише на обсяги виробництва;
- підвищити цінову привабливість продукції (преміальна ціна за якість);
- забезпечити вихід на нові сегменти ринку, зокрема органічний та експортний.

Додатково підприємству варто підкреслювати екологічність виробництва, використання безпечних агрохімікатів та сталість агротехнологій.

Інноваційна товарна політика має враховувати етапи життєвого циклу товару — від упровадження нової продукції до її модернізації.

- проводити регулярний аналіз рентабельності окремих культур;
- поступово виводити з асортименту низькорентабельні види та замінювати їх на перспективні;

- здійснювати оновлення сортів зерна з урахуванням вимог покупців щодо вмісту білка, вологості тощо;
- на етапі зрілості — підтримувати інтерес до продукції через сертифікацію, модернізацію процесів і оновлення маркування.

Такий підхід дозволить гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку й утримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для посилення ефективності товарної політики ПАФ «***» може впровадити партнерські програми з переробними підприємствами.

- забезпечити гарантований збут частини продукції;
- отримувати стабільну ціну реалізації;
- створити спільні торгові марки (“Private Label”) для фасованих зернових продуктів.

Партнерські відносини сприятимуть розширенню ринків і підвищенню рентабельності виробництва.

Таким чином, запровадження інноваційних підходів у формуванні товарної політики ПАФ «***» передбачає комплексне оновлення асортименту, підвищення якості, сертифікацію, розроблення власного бренду та вдосконалення упаковки й маркування. Реалізація цих заходів створить передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечить його стійкий розвиток та сприятиме формуванню позитивного іміджу на аграрному ринку.

Отже, впровадження інноваційних підходів у формуванні товарної політики є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ПАФ «***». Інновації у товарній політиці мають охоплювати не лише технологічні процеси виробництва, а передусім маркетингові рішення — удосконалення асортименту, підвищення якості продукції, сертифікацію, розроблення власного бренду та модернізацію упаковки. Реалізація таких заходів дозволяє підприємству сформувати впізнаваний ринковий образ, забезпечити стабільний попит і вищу цінову позицію порівняно з конкурентами.

У результаті запропонованих змін ПАФ «***» зможе посилити свої конкурентні переваги, розширити ринки збуту, підвищити прибутковість і закріпити

позиціонування як надійного постачальника якісного, сертифікованого та екологічно безпечного зерна. Таким чином, оновлена товарна політика стане важливою складовою комплексної маркетингової стратегії підприємства і сприятиме його сталому розвитку в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У магістерській роботі проведено комплексне дослідження щодо удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства на прикладі ПАФ «***». Актуальність теми підтверджується сучасними ринковими умовами, які потребують постійного вдосконалення стратегічного підходу до управління підприємством, особливо в контексті зростаючої конкуренції, змін споживчих уподобань та технологічного розвитку.

2. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств. Зокрема, визначено сутність поняття «конкурентна стратегія», її основні типи (стратегія лідерства за витратами, диференціації, фокусування), а також чинники, що впливають на вибір тієї чи іншої стратегії. Показано, що ефективна маркетингова стратегія повинна бути комплексною, узгодженою з загальним стратегічним баченням підприємства та гнучкою щодо адаптації до зовнішніх змін.

3. Практичний аналіз діяльності ПАФ «***» дозволив виявити низку ключових проблем: обмежене використання сучасних каналів збуту, недостатній рівень комунікаційної активності, слабка цифрова присутність, низький рівень персоналізації взаємодії з клієнтами, а також значна залежність від посередників при реалізації продукції. У той же час, підприємство має вагомі конкурентні переваги, серед яких – якість продукції, наявність технічної бази, стабільні виробничі потужності та потенціал до розвитку експортної діяльності.

4. Запропоновано удосконалення маркетингової стратегії за такими напрямками: впровадження елементів CRM-системи для аналізу та управління клієнтською базою; розвиток цифрових каналів просування; оновлення фірмового стилю та посилення бренду; розширення каналів збуту за рахунок виходу на прямий контакт з кінцевим споживачем; формування стабільної цінової політики через укладення форвардних контрактів; участь у виставках та ярмарках з метою покращення впізнаваності.

5. Очікувані результати реалізації запропонованих заходів включають зростання обсягів збуту на 10–15 % за рахунок кращого охоплення цільової аудиторії, зниження логістичних витрат завдяки оптимізації каналів поставок, підвищення рентабельності реалізації, а також формування стабільної ділової репутації серед споживачів та партнерів.

6. Соціальний ефект проявляється у зміцненні довіри до бренду підприємства, покращенні взаємодії з клієнтами, зростанні задоволеності споживачів, підвищенні обізнаності про продукцію підприємства на місцевому та національному ринках. Впровадження стратегії також стимулює внутрішній розвиток організації, сприяє формуванню внутрішньої маркетингової культури, покращенню внутрішніх процесів і мотивації персоналу.

7. Таким чином, доведено, що системний підхід до вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії є важливим інструментом розвитку підприємства. Запропоновані заходи мають потенціал практичної реалізації та можуть бути адаптовані до конкретних умов функціонування ПАФ «***».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923> (дата звернення: 12.08.2025)
2. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. Збірник наукових праць Дніпровського державного аграрно-економічного університету «Проблеми системного підходу в економіці». Видавництво Національного авіаційного університету. 2022. № 1 (87). С. 97–102. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6423> (дата звернення: 12.08.2025)
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11-18.
4. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2019. № 5(110). С. 71–76.
5. Бобровник В. М. Контроль ефективності реалізації маркетингової концепції управління торговельним підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Т. 4. № 6. С. 351–354.
6. Бойко Р.В. Стратегічний розвиток підприємств в сучасних умовах / Р.В. Бойко // Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28-30 жовтня 2020 р.. Харків : НТУ «ХПІ». 2020 – С. 38-39.
7. Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лищенко О. Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи до визначення конкурентних стратегій у бізнесі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 51–58.

8. Бубенець І.О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи / І.О. Бубенець // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2022. – Вип. 3. – С. 323–326. DOI: 10.31891/2307- 5740-2022-306-348.
9. Вербицький К.В., Склярєнко А.Л. Маркетингова концепція управління матеріальними запасами в бізнес структурах. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. (14 – 15 квітня 2022 р. м. Полтава), 2022. С. 732-734.
10. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 134–138.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / 5-те вид., допов. Київ : Лібра, 2020. 720 с.
12. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу // Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 313–320. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-56. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183/3106> (дата звернення: 10.08.2025)
13. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203.
14. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
15. Киш Л. М. Маркетинг аграрної продукції в умовах виходу на зовнішні ринки. Агросвіт. Вісник Вінницького національного аграрного університету, м. Вінниця 2020. № 2, С.69-76.
16. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
17. Краузе О.І., Піняк І.Л. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. Соціально-економічні проблеми і держава. №2 (25). 2021. С. 586- 593.

URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf> (дата звернення: 22.08.2025)

18. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 1-2. С. 59–65.

19. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10> (дата звернення: 12.08.2025).

20. Макушок О. В. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. ББК 65.42 С76. 2023. 164с.

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

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

23. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127> (дата звернення: 12.09.2025)

24. Нехай В.В. Функціональне значення маркетингу у системі менеджменту підприємства / В.В. Нехай // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки). – 2023. – Т. 2, № 48. – С. 15–22.

25. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106> (дата звернення: 12.09.2025)

26. Панченко О. В. Трансформація маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства: збірник тез доповідей Міжнародної

науково-практичної конференції. 30 листопада 2022 р. Київ : Міжнародний європейський університет, 2022. С. 395–396.

27. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки університету «Крок». 2022. № 1(65). С. 94-104. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486/> (дата звернення: 12.10.2025)

28. Пилипенко Д. О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2024. № 14. С. 76–82.

29. Писаренко В. М. Інтегрований захист рослин / Писаренко В. М., Піщаленко М. А., Поспелова Г. Д., Горб О. О., Коваленко Н. П., Шерстюк О. Л. // Полтава, 2020. - 245 с.

30. ПП "ПАФ *****" <https://opendatabot.ua/c/25239392> (дата звернення: 12.10.2025)

31. Про діяльність ПП "ПАФ *****". <https://vkursi.pro/card/pp-paf-vynnykivska-25239392> (дата звернення: 12.08.2025)

32. Прокопенко І. Ф., Радченко Л. П., Соляр В. В., Цянь Чжу Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності підприємства в контексті сучасних ринкових тенденцій. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Економіка». 2021. №5. С. 4-27 URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3671>. (дата звернення: 05.10.2025)

33. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 12.09.2025)

34. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. С. 89-96.

35. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

36. Сокол П.М., Хамініч С.Ю. Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес-середовищі: Монографія. Дніпро : Вид-во «НоваІдеологія», 2022. 160 с.
37. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С., Пересадило Є. В., Бандурка Д. І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2023. № 22. С. 92–97.
38. Звітність господарства ПАВ «***»
39. Федоренко І. А., Анпілогова А. В. Розробка маркетингової стратегії промислового підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 70. С. 94–98.
40. Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. С. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5-6. С. 88–96.
41. Чумак О. В., Соловійова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 3. С. 77–82.
42. Школьний О.О. Удосконалення управління маркетингом в аграрній сфері. Інноваційна економіка. Вісник Уманського національного університету садівництва. 2020. № 7-8. С. 106-111.
43. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113.
44. Бойко, В. І. Маркетингові стратегії розвитку аграрних підприємств. — Київ: КНЕУ, 2020. — 212 с.