

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МАРКЕТИНГОВА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»

»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Дмитро КОБЮК

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Дмитро КОБЮК

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Ольга РОМАЩЕНКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2025



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	<u>маркетингу</u>
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
Олена ВИНОГРАДОВА
«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

КОБЮКА Дмитра Андрійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Маркетингова конкурентна стратегія підприємства в умовах цифрової трансформації»
керівник кваліфікаційної роботи Ольга РОМАЩЕНКО, к.е.н., доцент
затвержені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 року № 56
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 12 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні основи маркетингової конкурентної стратегії підприємства
2) Дослідження маркетингової конкурентної стратегії підприємства
3) Удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
6. Дата видачі завдання 25.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	Виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	Виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	Виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	Виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	Виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	Виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедру	06.05 - 09.05	Виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	Виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	Виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	Виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.06	Виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-20.06	

Здобувачка вищої освіти

_____ Дмитро КОБЮК

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ольга РОМАЩЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 70 стор., 9 рис., 7 табл., 35 джерел.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження - процес розробки маркетингової конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади удосконалення маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Промінь».

Короткий зміст роботи:

У роботі досліджено розкрито сутність, зміст і класифікацію конкурентних стратегій підприємства. Особливу увагу приділено маркетинговій конкурентній стратегії як ключовому компоненту системи управління підприємством. Розглянуто особливості маркетингової конкурентної стратегії Побудовано логічну схему формування та реалізації маркетингової конкурентної стратегії адаптованої до умов цифрової трансформації

Проведен аналіз ринкової позиції та конкурентного середовища підприємства ТОВ «Промінь»(ТМ «Добре молоко»). Проведено комплексне дослідження конкурентного середовища підприємства у контексті реалізації маркетингової стратегії, а також здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності із застосуванням матричних методів аналізу.

На основі результатів SPACE-аналізу обґрунтовано вибір оптимальної маркетингової конкурентної стратегії для підприємства. За допомогою GAP-аналізу оцінено ефективність її впровадження. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення обраної маркетингової конкурентної стратегії з метою підвищення адаптивності та конкурентних позицій підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, SPACE-АНАЛІЗ , GAP-АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Маркетингова конкурентна стратегія в умовах цифровізації.....	8
1.2. Особливості розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1. Аналіз ринкової позиції та конкурентного середовища	37
2.2. Оцінка ефективності маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	52
3.1. Визначення стратегічних цілей підприємства з урахуванням цифрових трендів	52
3.2. Комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	59
ВИСНОВКИ	68
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається ряд параметрів, які свідчать про становлення та розвиток нової моделі економічного росту. Ця модель враховує процеси глобалізації бізнесу, зростаючу конкуренцію, появу новітніх технологій та методів організації виробництва, а також скорочення життєвого циклу товарів. Вплив цих умов призвів до того, що успішність діяльності залежить від вміння підприємств вибрати та реалізувати власну маркетингову стратегію, використовувати гнучкі форми організації та управління виробництвом. Осмислення сутності та ролі конкурентної стратегії у процесах управління підприємствами стає особливо актуальним сьогодні.

Розробка маркетингової конкурентної стратегії підприємства є актуальною та складною задачею. Вчені-економісти, такі як Г.Л. Азоєв, С.Б. Довбня, В.О. Василенко, О.С. Дуброва, П. Кемпбелл, М. Портер, Н.П. Прищепа та інші, досліджували це питання. Вони приділили значну увагу визначенню сутності та класифікації конкурентних маркетингових стратегій. Однак, несвідомість зовнішнього середовища та посилення конкуренції створюють певні проблеми при формуванні такої стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність маркетингової конкурентної стратегії в умовах цифровізації;
- розглянути особливості розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- провести аналіз ринкової позиції та конкурентного середовища;
- провести оцінку ефективності маркетингової конкурентної стратегії підприємства;

- визначити стратегічні цілі підприємства з урахуванням цифрових трендів;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки маркетингової конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади удосконалення маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Промінь».

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в практику діяльності українських підприємств для підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності на цифровому ринку ТОВ «Промінь».

Методи дослідження: аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод. **Інформаційною базою** є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, звітно-статистичні дані підприємства ТОВ «Промінь».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано шляхом публікації тез: Ромащенко О., Кобюк Д. Інструменти цифрового маркетингу як основа побудови конкурентної стратегії підприємства. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингова конкурентна стратегія в умовах цифровізації

У сучасних умовах цифрової трансформації ринкових відносин підприємства стикаються з необхідністю адаптації до стрімких змін зовнішнього середовища. Високий рівень конкуренції, інтенсивна еволюція технологій і зміщення акценту на цінність для споживача вимагають нових підходів до стратегічного управління. У цьому контексті маркетингова стратегія стає не лише інструментом просування, а ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху компанії.

Переосмислення ролі стратегічного маркетингу пов'язане зі зростанням ролі цифрових каналів, аналітики великих даних (Big Data), автоматизації процесів взаємодії з клієнтами (CRM) та персоналізованих комунікацій. Відтак, ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності формувати, реалізовувати й адаптувати конкурентну маркетингову стратегію з урахуванням цифрового контексту.

Успішне впровадження стратегічних рішень потребує ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінки ринкових можливостей і загроз, а також чіткого розуміння сильних та слабких сторін підприємства. Розробка маркетингової стратегії передбачає не лише вибір стратегічного напрямку, а й визначення конкретних інструментів, які забезпечать ефективну реалізацію запланованих дій.

Головна мета стратегічного маркетингу — забезпечити системне, гнучке й ефективне використання доступних ресурсів, технологій, компетенцій та маркетингових інструментів з метою досягнення поставлених цілей. Це охоплює як організацію цільової комунікації, так і побудову стабільної

клієнтської бази, підтримку високого рівня лояльності, оптимізацію витрат на просування, створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів.

Таким чином, у добу цифрової економіки конкурентна маркетингова стратегія має ґрунтуватися на гнучкості, аналітичній обґрунтованості та інноваційності. Лише ті компанії, які інтегрують цифрові можливості в основу своїх стратегічних рішень, зможуть не лише адаптуватися до змін, а й визначати нові правила гри на ринку.

Поняття «маркетингова стратегія» є одним із базових у системі стратегічного управління підприємством і охоплює процеси планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності, що спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг. У науковій та прикладній літературі зміст цього поняття трактується через призму різних підходів, які відображають особливості функціонування підприємств, специфіку галузі, технологічний розвиток та еволюцію маркетингових концепцій.

Залежно від погляду на маркетинг — як на управлінську функцію, комунікаційний інструмент або як засіб формування стійкої ринкової позиції — існує кілька основних концептуальних підходів до визначення сутності маркетингової стратегії.

1. Класичний (цільовий) підхід. Основними представниками є Філіп Котлер (Philip Kotler), Майкл Портер (Michael Porter), Джером МакКарті (Jerome McCarthy).

Цей підхід базується на уявленні про маркетинг як про процес досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів. Стратегія в такому контексті виступає як чітко структурований план дій, орієнтований на досягнення конкретних ринкових показників. Її суть полягає у визначенні довгострокових орієнтирів, які враховують цільові сегменти ринку, особливості попиту, поведінку конкурентів і характеристики продукту.

2. Інтеграційний підхід. Основні представники - Ігор Ансофф (Igor Ansoff), Кенічі Омае (Kenichi Ohmae), Пітер Друкер (Peter Drucker)

У межах інтеграційного підходу маркетингова стратегія розглядається як елемент загальної корпоративної стратегії, який має бути тісно пов'язаний із місією підприємства, його ресурсами, фінансовими та виробничими планами. Така стратегія не є автономною — вона має бути логічно вписаною в загальну систему стратегічного управління.

Цей підхід особливо ефективний у великих корпораціях і мультипродуктових компаніях, де потрібна висока узгодженість стратегічних пріоритетів.

3. Інноваційно-орієнтований (гнучкий) підхід. Основні представники - Сет Годін (Seth Godin), Дейв Чаффі (Dave Chaffey), Раян Дайс (Ryan Deiss).

Сучасні умови цифровізації ринку, динамічних змін споживчої поведінки та постійної появи нових технологій зумовлюють потребу в адаптивній, гнучкій маркетинговій стратегії, яка може швидко змінюватися відповідно до зовнішніх викликів.

Цей підхід особливо актуальний для стартапів, digital-бізнесів та компаній, які працюють у сфері електронної комерції.

4. Поведінковий (клієнтоцентричний) підхід. Беррі Барнс (Barry Barnes), Брайан Соліс (Brian Solis), Джозеф Пайн і Джеймс Гілмор (Pine & Gilmore).

Цей підхід трактує маркетингову стратегію як засіб формування довгострокових відносин зі споживачем, акцентуючи увагу на його емоційних очікуваннях, досвіді взаємодії з брендом та індивідуальних потребах.

Поведінковий підхід є основою сучасного B2C-маркетингу, особливо в туристичній, fashion-, food- та beauty-індустріях.

Маркетингова стратегія — це багаторівнева система рішень, яка забезпечує ефективну ринкову поведінку підприємства, формує його ціннісну пропозицію, сприяє залученню та утриманню клієнтів і адаптується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вибір того чи іншого підходу до формування стратегії залежить від цілей бізнесу, рівня конкуренції, цифрової зрілості компанії та очікувань її цільової аудиторії.

Багато науковців внесли свій внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії. Аналіз визначень поняття "маркетингова стратегія" представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Аналіз визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Гаркавенко С.С. [13]	Стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей
Ф. Котлер [2, с. 129]	Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання
Ассель Г. [11]	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.
Алфьоров А. В. [19, с. 113]	Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку
Багієв Г. Л. [20, с. 189]	Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей
Береза Є. Н. [24, с. 39]	Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей
Самойленко В.В. [58, с. 118]	Маркетингова стратегія є не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.
Катернюк А. В. [24, с. 18]	Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей
Дж. О'Шонессі [75, с.118]	Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати протидії досягненню завдань маркетингу
О. Уолкер [79, с. 41]	Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку

Джерело: складено на основі [12, 16, 18, 21, 25, 29]

Отже, за результатами проведеного дослідження доцільно сформулювати власне визначення поняття «маркетингова стратегія»: це цілісна сукупність організаційних, технічних та фінансових заходів, спрямованих на активізацію виробничих процесів або збуту продукції задля підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стабільного і високого рівня прибутковості.

Маркетингова конкурентна стратегія підприємства вирізняється низкою характерних ознак: вона орієнтована на довгострокову перспективу, виступає інструментом досягнення маркетингових цілей і ґрунтується на результатах стратегічного маркетингового аналізу, визначаючи основні напрями ринкової діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рис.1.1. Риси маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

(Складено автором на основі [7])

Орієнтація на перспективу довгострокового розвитку.

Маркетингова стратегія формується не для досягнення короткочасних результатів, а з метою забезпечення сталого зростання підприємства в умовах

динамічного ринку. Вона враховує можливі трансформації ринкового середовища, зміни в поведінці споживачів, а також вплив інноваційних технологій і процесів цифровізації. Такий підхід дозволяє компанії зберігати свою актуальність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Акцент на створенні та підтримці конкурентних переваг.

Ключовою метою маркетингової стратегії є розробка таких характеристик продукту, бренду чи сервісу, які є складними для копіювання конкурентами. До них належать інноваційні властивості товарів, високий рівень сервісного обслуговування, ефективні канали комунікації або унікальна споживча цінність. Збереження конкурентних переваг потребує постійного вдосконалення та оновлення стратегічних рішень.

Інтеграція із загальною стратегією підприємства.

Маркетингова стратегія не є відокремленою — вона логічно вписується в загальну систему стратегічного управління компанією. Її завданням є забезпечення узгодженості дій у сфері маркетингу з цілями та пріоритетами у виробництві, фінансах, логістиці та кадровому менеджменті, що сприяє комплексному досягненню стратегічних орієнтирів підприємства.

Опертість на результати стратегічного маркетингового аналізу.

Ефективна стратегія ґрунтується на системному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища: враховуються ринкові тенденції, активність конкурентів, поведінка цільової аудиторії, нормативні зміни, а також ресурси та можливості самого підприємства. Це дозволяє формувати обґрунтовані рішення та зменшувати ризики у процесі реалізації маркетингових ініціатив.

Чітка ідентифікація цільових ринкових сегментів.

Успішна стратегія передбачає точне визначення цільових груп споживачів, які мають найвищий потенціал прибутковості. Це дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, формувати індивідуалізовані пропозиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і зміцнювати довготривалу лояльність.

Гнучкість та здатність до адаптації.

Ринкове середовище змінюється швидко й непередбачувано, тому стратегія повинна мати вбудовані механізми адаптації. Це дає змогу оперативно реагувати на виклики — змінювати цінову політику, оновлювати асортимент, впроваджувати нові канали просування або коригувати позиціонування бренду.

Комплексність та взаємозв'язок елементів маркетингового міксу (4P/7P).

Маркетингова стратегія передбачає скоординоване управління всіма складовими маркетингового комплексу: продуктом, ціною, каналами дистрибуції, засобами просування, а у сфері послуг — також персоналом, процесами обслуговування та фізичним середовищем. Узгоджене застосування цих елементів забезпечує послідовну реалізацію обраної стратегії.

Орієнтація на формування споживчої цінності.

У центрі маркетингової стратегії перебуває створення високої цінності для клієнта. Йдеться не лише про задоволення функціональних потреб, а й про створення емоційної прив'язаності до бренду, позитивного досвіду взаємодії та мотивування клієнтів до повторних покупок і рекомендацій.

Використання системи ключових показників ефективності (KPI).

Реалізація маркетингової стратегії супроводжується постійним моніторингом результатів за допомогою KPI. Серед основних показників:

ROMI (окупність маркетингових інвестицій),

ROAS (ефективність рекламних витрат),

CAC (вартість залучення клієнта),

CLV (життєва цінність клієнта),

конверсія,

рівень утримання клієнтів.

Регулярний аналіз цих метрик дає змогу оцінити успішність стратегії, виявити слабкі місця та оперативно внести корективи.

Слід підкреслити, що маркетингова конкурентна стратегія підприємства відіграє ключову роль у формуванні його стратегічного потенціалу та досягненні стабільних ринкових позицій. Її реалізація забезпечує:

чітке визначення пріоритетних напрямів діяльності компанії в межах цільових ринкових сегментів і ефективну орієнтацію на них у динамічному маркетинговому середовищі;

підвищення здатності підприємства адаптуватися до несподіваних змін зовнішнього середовища та знижувати рівень стратегічних ризиків;

концентрацію маркетингових ресурсів та зусиль на найбільш перспективних сегментах ринку з метою досягнення максимальної результативності;

узгодження цілей підприємства з його ресурсними можливостями та ринковими шансами, що забезпечує стратегічну цілісність управління маркетингом.

Маркетингова конкурентна стратегія посідає центральне місце в системі функціональних стратегій підприємства, оскільки саме вона визначає перспективні орієнтири маркетингової діяльності на цільових ринках. Її значущість полягає не лише у визначенні ринкової траєкторії розвитку, а й у формуванні основ для побудови ефективних взаємин як з внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами. Це сприяє формуванню та зміцненню довготривалих конкурентних переваг підприємства.

З позиції стратегічного управління, маркетингова конкурентна стратегія виконує роль інтеграційного елемента, який впливає на розробку та зміст інших функціональних стратегій — кадрової, фінансової, виробничої, логістичної тощо. Водночас вона узгоджується з корпоративною та бізнес-стратегіями вищого рівня, забезпечуючи єдність стратегічного курсу підприємства.

Формування ефективної маркетингової конкурентної стратегії підприємства супроводжується вирішенням комплексу завдань, що наведені на рис. 1.2.

<p>Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення основних тенденцій ринку, поведінки конкурентів, змін у споживчих потребах, а також ресурсних можливостей самого підприємства.
<p>Ідентифікація цільових сегментів ринку</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вибір найпривабливіших сегментів з урахуванням потенціалу прибутковості, лояльності клієнтів та відповідності продукту потребам споживачів.
<p>Формування конкурентних переваг</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення унікальних характеристик товару, бренду або обслуговування, які здатні забезпечити підприємству стійку перевагу над конкурентами.
<p>Позиціонування продукту або бренду</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка чіткої маркетингової позиції на ринку, що відображає унікальну ціннісну пропозицію для цільової аудиторії.
<p>Розробка комплексу маркетингових дій (4P/7P)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Формування ефективної стратегії щодо продукту, ціни, каналів збуту, просування, а у сфері послуг – також персоналу, процесів і фізичного оточення.
<p>Узгодження маркетингової стратегії з корпоративними та функціональними стратегіями підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення стратегічної єдності між маркетинговими ініціативами та загальними цілями підприємства.
<p>Визначення показників ефективності та впровадження системи контролю реалізації стратегії</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Установлення системи KPI (ROMI, ROAS, CAC, CLV тощо) для моніторингу результативності та коригування дій у разі потреби.
<p>Підвищення гнучкості та адаптивності до ринкових змін</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення можливості своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі шляхом адаптації стратегії.

Рис.1.2. Завдання маркетингової конкурентної стратегії.

(Складено автором на основі [2,3,6,9])

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Одним із базових завдань у процесі формування маркетингової конкурентної стратегії є комплексна діагностика як зовнішніх, так і внутрішніх чинників впливу. Це передбачає вивчення макро- і мікросередовища, включаючи ринкові тренди, динаміку попиту, зміну вподобань споживачів, а також дії конкурентів, постачальників і посередників. Водночас аналіз внутрішнього середовища зосереджується на оцінці ресурсного потенціалу підприємства: кадрового, фінансового, технологічного, інформаційного тощо. Такий аналіз дозволяє обґрунтовано оцінити можливості підприємства та виявити загрози і перспективи його розвитку.

Ідентифікація та пріоритезація цільових сегментів ринку.

Для забезпечення максимальної ефективності маркетингової стратегії підприємство повинно визначити найбільш перспективні ринкові сегменти. Цей процес включає сегментування ринку за географічними, демографічними, психографічними та поведінковими ознаками з подальшим вибором тих сегментів, що характеризуються високим рівнем платоспроможного попиту, потенціалом лояльності та відповідністю до специфіки товарної пропозиції компанії.

Розробка та підтримка конкурентних переваг.

Необхідною умовою стійкої ринкової позиції підприємства є наявність конкурентних переваг, які важко відтворити іншим гравцям ринку. До таких переваг можуть належати унікальні властивості продукції, особливості обслуговування, імідж бренду або інноваційні рішення, що створюють додаткову цінність для споживача. Формування таких переваг має ґрунтуватися на глибокому розумінні потреб клієнтів і можливостей підприємства.

Позиціонування товару або бренду на ринку.

Важливим етапом стратегічного планування є формування чіткої позиції товару або бренду у свідомості споживача. Це потребує розробки унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізнятиме продукт підприємства від аналогів

конкурентів, викликатиме довіру й інтерес у цільовій аудиторії, формуючи її прихильність.

Формування інтегрованого комплексу маркетингових дій (4P/7P).

На основі обраної стратегії підприємство формує збалансований маркетинговий мікс. У товарному секторі це охоплює управління продуктом, ціноутворенням, каналами розподілу та просуванням. У сфері послуг додатково враховуються такі елементи, як персонал, організація процесу обслуговування та фізичне середовище. Усі ці складові мають бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інтеграція маркетингової стратегії з іншими функціональними й корпоративними стратегіями.

Для забезпечення цілісного стратегічного розвитку маркетингова стратегія має бути логічно пов'язана з іншими функціональними стратегіями — виробничою, фінансовою, кадровою, логістичною тощо, а також відповідати загальній місії та стратегічним орієнтирам підприємства. Така інтеграція сприяє формуванню єдиного управлінського бачення та ефективному розподілу ресурсів.

Розробка системи показників ефективності та впровадження контролю реалізації стратегії.

Однією з важливих умов реалізації маркетингової стратегії є встановлення чіткої системи оцінки її ефективності. Для цього використовуються ключові показники результативності (KPI), зокрема: ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), ROAS (віддача від рекламних витрат), SAC (вартість залучення клієнта), CLV (життєва цінність клієнта), показники конверсії, утримання клієнтів тощо. Постійний моніторинг дає змогу здійснювати оперативне коригування дій та підвищувати ефективність стратегічного управління.

Забезпечення адаптивності та стратегічної гнучкості.

В умовах високої динаміки ринкового середовища надзвичайно важливо забезпечити здатність підприємства оперативно реагувати на зміни. Гнучка

маркетингова стратегія дає змогу швидко коригувати плани дій відповідно до нових тенденцій, змін у поведінці споживачів або появи нових конкурентів, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність і орієнтацію на кінцеві цілі.

Маркетингова стратегія відіграє визначальну роль у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями підприємства та наявними ресурсами. Її основне завдання полягає в цільовому спрямуванні ресурсного потенціалу компанії на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Саме стратегічна орієнтація використання ресурсів на пріоритетні напрями ринкової діяльності є ключовим елементом як обґрунтування, так і ефективного впровадження маркетингової стратегії.

Процес її формування базується на системному врахуванні маркетингових цілей, які визначаються в межах загальної корпоративної стратегії підприємства. Важливими аналітичними джерелами для розробки стратегії виступають: прогнози розвитку цільових ринків, глибоке вивчення споживчих переваг, мотивацій та очікувань клієнтів, а також комплексна оцінка внутрішніх ресурсів підприємства й наявних ринкових можливостей. Такий підхід забезпечує не лише стратегічну цілісність управління маркетингом, а й підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно конкурувати у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи викладене, варто виокремити ключові особливості маркетингової конкурентної стратегії підприємства, відображені на рис. 1.3.

Орієнтація на формування довгострокових конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> Головна мета стратегії полягає не лише у реагуванні на поточні ринкові виклики, а у створенні таких переваг, які дозволять підприємству залишатися лідером на ринку у перспективі.
Чітке позиціонування на цільових ринках	<ul style="list-style-type: none"> Стратегія передбачає визначення та закріплення унікальної ціннісної пропозиції підприємства в обраних сегментах, що відрізняє його від конкурентів.
Базування на результатах стратегічного маркетингового аналізу	<ul style="list-style-type: none"> Усі стратегічні рішення формуються на основі глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища, споживацьких трендів і внутрішніх можливостей підприємства.
Системна інтеграція з корпоративною стратегією	<ul style="list-style-type: none"> Маркетингова конкурентна стратегія є функціональним компонентом загальної стратегії компанії, що забезпечує узгодженість маркетингових дій із загальними цілями організації.
Гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> Стратегія повинна мати властивість адаптації до швидких змін у поведінці споживачів, технологічних інновацій, дій конкурентів та законодавчих змін.
Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності	<ul style="list-style-type: none"> Обмежені ресурси підприємства розподіляються на ті продукти, ринки або сегменти, які мають найбільший потенціал для зростання, прибутковості та зміцнення ринкової позиції.
Комплексний підхід до управління маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> Вона охоплює всі елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування, персонал, процеси, фізичне оточення) з метою досягнення синергії та стратегічної узгодженості.
Орієнтація на цінність для споживача	<ul style="list-style-type: none"> У центрі стратегії — створення максимальної цінності для клієнтів, що сприяє зміцненню лояльності, підвищенню задоволеності та зростанню повторних покупок.
Оцінка ефективності через систему КРІ	<ul style="list-style-type: none"> Успішна реалізація стратегії контролюється за допомогою ключових показників ефективності, що дозволяють вимірювати досягнення цілей та вчасно коригувати дії.

Рис.1.3. Особливості маркетингової конкурентної стратегії [3, 5].

(Складено автором на основі [7, 12,16,21])

Спрямованість на забезпечення сталих конкурентних переваг.

Маркетингова стратегія орієнтована не лише на вирішення актуальних викликів ринку, а передусім на створення стійких переваг, що гарантують підприємству лідерські позиції у середньо- та довгостроковій перспективі.

Точне визначення позиціонування на цільових ринках.

Однією з ключових особливостей є формування та закріплення унікальної ціннісної пропозиції в межах обраних ринкових сегментів, яка дозволяє підприємству вирізнитися серед конкурентів.

Обґрунтування рішень на основі стратегічного аналізу.

Усі рішення в межах маркетингової стратегії базуються на комплексному аналізі зовнішнього ринкового середовища, конкурентної динаміки, тенденцій у поведінці споживачів та ресурсного потенціалу підприємства.

Узгодженість із загальною корпоративною стратегією.

Маркетингова стратегія виступає невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи узгодженість цілей і дій у межах єдиної стратегічної логіки.

Високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища.

Оскільки сучасне середовище характеризується динамічністю, стратегія повинна бути гнучкою та здатною до оперативної трансформації відповідно до змін у поведінці споживачів, технологіях, діях конкурентів або регуляторних умовах.

Цільове спрямування ресурсів на ключові напрями.

Ефективна стратегія передбачає раціональний розподіл ресурсів на ті напрями, ринкові сегменти чи продукти, які мають найвищий потенціал прибутковості та сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства.

Інтегроване управління маркетингом через усі елементи комплексу (4P/7P).

Стратегія охоплює всі компоненти маркетингового міксу — продукт, ціну, канали збуту, просування, а також у сфері послуг — персонал, процеси

обслуговування та фізичне середовище, забезпечуючи цілісність і синергію маркетингових дій.

Фокус на створення споживчої цінності.

У центрі стратегії — максимальне задоволення потреб споживача, підвищення рівня його задоволеності, формування лояльності та стимулювання повторних покупок.

Контроль результативності на основі системи КРІ.

Реалізація маркетингової стратегії контролюється за допомогою ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяють своєчасно оцінювати рівень досягнення поставлених цілей і вносити необхідні корективи до плану дій.

Це дає змогу окреслити ключові передумови формування результативної маркетингової стратегії підприємства:

1. Взаємозв'язок маркетингових цілей із місією та загальностратегічними пріоритетами підприємства. Ефективна стратегія повинна бути гармонійно інтегрована в загальну систему стратегічного управління, відповідати місії компанії та враховувати її виробничі, фінансові та кадрові можливості.

2. Орієнтація на потреби зацікавлених сторін (стейкхолдерів). У процесі стратегічного планування необхідно брати до уваги очікування та інтереси ключових стейкхолдерів — клієнтів, працівників, ділових партнерів, акціонерів, що сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства й підвищенню рівня довіри.

3. Систематичний аналіз ринкової ситуації та конкурентного середовища. Формування стратегії потребує постійного моніторингу ринкових змін, споживчих уподобань і конкурентної активності. Це створює міцну інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Активна комунікація із споживачами через цифрові канали, зокрема соціальні мережі. Важливим інструментом взаємодії з клієнтами є соціальні

мережі, що дозволяють не лише інформувати споживачів, а й формувати емоційний зв'язок з брендом, підвищувати лояльність та стимулювати попит.

5. Комплексний підхід до реалізації елементів маркетингового міксу. Розробка маркетингової стратегії має охоплювати всі складові комплексу маркетингу: товарну політику, ціноутворення, канали дистрибуції та комунікації. Їх узгоджене застосування забезпечує зростання ефективності маркетингової діяльності.

6. Стратегічна орієнтація на довготривалий ринковий успіх. Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на досягнення стабільних конкурентних переваг та забезпечення стійкої присутності підприємства на ринку, підвищення попиту на його товари або послуги.

Варто наголосити, що успішність впровадження маркетингової стратегії значною мірою залежить від обраної тактики та здатності управлінського персоналу своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, особливо в умовах економічної нестабільності чи трансформації.

Загалом, маркетингова стратегія визначає напрям дій підприємства щодо споживачів і конкурентів. Її формування охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів, які взаємодоповнюють один одного та є вирішальними для досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

1.2. Особливості розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені адаптувати свою діяльність до постійно змінного зовнішнього середовища, високого рівня конкуренції та масштабних трансформацій в економіці. Жорсткі умови ведення бізнесу, посилення конкурентного тиску та нестабільність ринкових процесів вимагають від компаній оперативного реагування та стратегічної гнучкості.

Постійний моніторинг і ґрунтовна оцінка факторів конкурентного середовища, а також своєчасне виявлення потенційних загроз, ризиків і обмежень стають необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Водночас керівники все частіше стикаються з потребою у регулярному надходженні достовірної, аналітично насиченої та актуальної інформації щодо кон'юнктури ринку, рівня попиту, динаміки конкуренції та основних змін у зовнішньому середовищі.

Проблематиці формування маркетингової конкурентної стратегії присвячено значну кількість наукових досліджень. Цей напрям був ґрунтовно висвітлений у працях провідних зарубіжних фахівців, зокрема Х. Армстронга, У. Вонга, Ф. Котлера, М. Портера та ін. Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та методології стратегічного маркетингу, варто виокремити Л.В. Балабанова, А.Є. Воронкова, А.В. Войчака, С.С. Горкавенка, Н. Діхтярьову, С.І. Ілляшенка, Н.В. Карпенка, В.Л. Корінева, Н.В. Куденка, Я.С. Ларіна, А.Ф. Павленка, В.В. Писаренка, В. С. Пономаренка, І.Л. Решетнікова, М.П. Сахацького, І.О. Соловійову, А.О. Старостіна, Н.І. Чухрая, В.А. Шведюка, З.Є. Шершнева та інших.

Попри наявність теоретичних напрацювань, на практиці більшість підприємств не приділяє достатньої уваги проведенню системних маркетингових досліджень щодо впливу факторів як макро-, так і мікросередовища. Основними причинами цього є обмежений рівень теоретичної підготовки управлінського персоналу, а також нестача методичних інструментів, адаптованих до реалій українського бізнесу.

Крім того, аналіз конкурентного середовища на більшості підприємств має фрагментарний характер: ураховуються лише окремі аспекти, що не дає змоги отримати цілісну картину ринкової ситуації. Такий підхід підкреслює нагальну потребу у комплексному аналізі діяльності конкурентів, оцінці потенційно перспективних сегментів, виявленні прибуткових ніш та побудові ефективних маркетингових стратегій, здатних забезпечити підприємству конкурентоспроможність і стійкий розвиток у сучасному бізнес-середовищі.

Розробка маркетингової конкурентної стратегії полягає в кількох принципах. (рис.1.4).



Рис.1.4. Принципи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства (складено автором на основі [24, 34])

Принцип стратегічної узгодженості

Маркетингова стратегія має бути тісно пов'язана з місією підприємства, його баченням майбутнього та загальною стратегічною системою цілей. Вона повинна виступати інструментом реалізації корпоративної стратегії, забезпечуючи координацію між маркетингом та іншими напрямками діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє досягати стратегічної єдності у прийнятті управлінських рішень.

Принцип клієнтоцентричності (орієнтації на споживача)

Центральною ланкою маркетингової стратегії є створення та забезпечення цінності для цільового споживача. Стратегія має базуватись на глибокому розумінні потреб, очікувань, мотивацій та поведінкових патернів клієнтів. Врахування змін у купівельній спроможності, стилі життя та споживчих пріоритетах дає змогу формувати конкурентоспроможні пропозиції.

Принцип орієнтації на конкурентні переваги

Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на формування унікальних, важковідтворюваних конкурентних переваг. Це можуть бути: диференціація продукту, інноваційність, якість обслуговування, імідж бренду або ефективність логістичних рішень. Ключовим завданням є створення цінності, яку неможливо легко скопіювати.

Принцип комплексності (системності)

Розробка маркетингової стратегії повинна охоплювати всі елементи маркетингового міксу (4P/7P): товарну політику, цінову стратегію, канали розподілу, просування, а в сфері послуг — також персонал, процеси та фізичне середовище. Важливо забезпечити взаємозв'язок і синергію між усіма складовими для досягнення цілісного результату.

Принцип гнучкості та адаптивності до змін

В умовах постійної мінливості ринкового середовища стратегія має бути динамічною — здатною до коригування залежно від зовнішніх викликів, появи нових технологій, трансформацій у поведінці споживачів або змін у діях конкурентів. Гнучкість стратегії — запорука її життєздатності у довгостроковій перспективі.

Принцип наукової обґрунтованості

Всі стратегічні рішення повинні прийматись на основі об'єктивних даних, отриманих у результаті маркетингових досліджень. Необхідним є аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT), тенденцій ринку, конкурентного середовища, попиту та споживчої поведінки. Це забезпечує логічність і обґрунтованість обраного стратегічного напрямку.

Принцип економічної ефективності

Реалізація стратегії повинна бути економічно доцільною, тобто орієнтуватися на оптимальне використання ресурсів з максимальним результатом. Вона має сприяти зростанню прибутковості, скороченню витрат та підвищенню продуктивності маркетингових дій без шкоди для якості чи клієнтської цінності.

Принцип безперервності та моніторингу

Маркетингова стратегія — це не разове рішення, а постійний процес, який потребує регулярної перевірки, оцінки ефективності та коригування у разі зміни умов. Системний моніторинг дозволяє зберігати актуальність і результативність стратегії протягом усього життєвого циклу підприємства.

Принцип інтегрованості з функціональними стратегіями підприємства

Маркетингова стратегія має бути узгодженою з іншими функціональними стратегіями — виробничою, фінансовою, кадровою, інноваційною, логістичною. Її інтеграція забезпечує стратегічну цілісність та сприяє досягненню синергетичного ефекту на загальному рівні управління.

Принцип урахування маркетингових ризиків (ризик-орієнтованого підходу)

У процесі формування стратегії необхідно ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з діями конкурентів, змінами на ринку, споживчими трендами, репутаційними факторами тощо. Варто передбачати запобіжні заходи, сценарії реагування та механізми пом'якшення ризиків.

Процес розробки маркетингової конкурентної стратегії на підприємстві повинен пройти ряд логічно послідовних етапів. По-перше, ці етапи мають бути взаємопов'язані та систематизовані. По-друге, вони повинні забезпечити об'єктивний результат вибору оптимальної конкурентної маркетингової стратегії підприємства. (Рис. 1.5).

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Включає вивчення макро- та мікросередовища, тенденцій ринку, конкурентного ландшафту, змін у споживчих вподобаннях, а також оцінку ресурсного потенціалу підприємства. На цьому етапі застосовуються такі методи, як PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз 5 сил Портера тощо.
Визначення стратегічних маркетингових цілей	Формулюються конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі, які відповідають загальній місії та візії підприємства та визначають бажаний результат стратегічного маркетингового розвитку.
Сегментування ринку та вибір цільової аудиторії	Проводиться поділ ринку на однорідні сегменти за географічними, демографічними, психографічними та поведінковими ознаками. Вибираються найбільш перспективні сегменти з погляду прибутковості, зростання та лояльності.
Формування конкурентної позиції та унікальної ціннісної пропозиції (УЦП)	Визначаються шляхи позиціонування продукту або бренду на ринку. Формується чітке уявлення про те, яку унікальну вигоду отримає споживач порівняно з конкурентами.
Розробка комплексу маркетингових дій (стратегія 4P / 7P)	Формується стратегія щодо товарного асортименту, ціноутворення, каналів збуту та просування (у разі послуг — також персоналу, процесів і фізичного середовища). Усі елементи мають бути узгодженими між собою та з обраною стратегією позиціонування.
Бюджетування та ресурсне забезпечення	Визначаються фінансові, кадрові та інші ресурси, необхідні для реалізації стратегії. Розробляється кошторис маркетингової діяльності з урахуванням очікуваних витрат та планованих результатів.
Оцінка ризиків та варіанти адаптації	Проводиться ідентифікація потенційних стратегічних і маркетингових ризиків. Розробляються альтернативні сценарії реагування та адаптації стратегії у разі зміни умов зовнішнього середовища.
Впровадження стратегії	Включає запуск маркетингових заходів, координацію дій різних підрозділів, управління проектами, комунікацію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.
Контроль, оцінка ефективності та коригування стратегії	Реалізація супроводжується моніторингом ключових показників ефективності (KPI), таких як ROMI, ROAS, SAC, CLV тощо. За результатами аналізу проводиться коригування окремих елементів стратегії з метою підвищення її результативності.

Рис. 1.5. Етапи розробки маркетингової конкурентної стратегії

(складено автором на основі [3,6,9])

1. Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Цей етап є фундаментом для розробки маркетингової конкурентної стратегії. Він передбачає глибоке дослідження факторів, що впливають на діяльність підприємства як ззовні (макросередовище та мікросередовище), так і зсередини. Аналіз зовнішнього середовища включає оцінку загальноекономічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників за допомогою PESTEL-аналізу. Мікросередовище вивчається через аналіз 5 сил Портера, що дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі. Внутрішнє середовище аналізується за допомогою SWOT-методології, яка дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози на ринку.

2. Визначення стратегічних маркетингових цілей

На цьому етапі формулюються конкретні стратегічні орієнтири, які мають бути досяжними, вимірюваними, релевантними та обмеженими в часі (відповідно до концепції SMART). Цілі мають відповідати загальній місії підприємства, забезпечувати узгодженість із корпоративною стратегією та слугувати орієнтиром для подальшої розробки та реалізації маркетингових заходів. Їх правильне формулювання є запорукою ефективності всієї стратегії.

3. Сегментування ринку та визначення цільової аудиторії

Визначення ключових цільових сегментів ринку здійснюється на основі сегментації за географічними, демографічними, соціально-психологічними та поведінковими критеріями. Завданням підприємства є виявлення тих сегментів, які є найбільш привабливими з точки зору прибутковості, потенціалу зростання, стабільності попиту та споживчої лояльності. Вибір цільової аудиторії дозволяє сфокусувати маркетингові зусилля на найбільш перспективних напрямках.

4. Розробка конкурентного позиціонування та унікальної ціннісної пропозиції (УЦП)

Цей етап передбачає формування чіткого образу товару або бренду в свідомості споживача. Визначається, яку унікальну вигоду отримає клієнт при виборі саме цього підприємства серед конкурентів. Формується ціннісна пропозиція, що базується на перевагах, які є справді важливими для цільової аудиторії й важко копіюються іншими компаніями. Правильне позиціонування є основою для успішного просування на ринку.

5. Формування комплексу маркетингових заходів (стратегія 4P / 7P)

Після визначення УЦП необхідно розробити узгоджений набір маркетингових дій. У традиційних сферах застосовується стратегія 4P: продукт (Product), ціна (Price), місце реалізації (Place) і просування (Promotion). У сфері послуг або у розширених підходах додаються ще три елементи: персонал (People), процеси (Process) і фізичне середовище (Physical evidence). Всі ці елементи повинні бути гармонійно інтегровані, відповідати позиціонуванню та стратегічним пріоритетам підприємства.

6. Планування бюджету та ресурсного забезпечення

На цьому етапі визначаються обсяги ресурсів, необхідні для реалізації стратегії, включаючи фінансові витрати, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу тощо. Складається детальний бюджет маркетингової діяльності з урахуванням розподілу коштів за окремими напрямками (реклама, дослідження, збут, цифрові канали тощо). Ефективне ресурсне планування дозволяє оптимізувати витрати та уникнути перевитрат.

7. Аналіз ризиків і розробка сценаріїв адаптації

На цьому етапі ідентифікуються можливі внутрішні й зовнішні ризики, що можуть вплинути на реалізацію стратегії: коливання попиту, дії конкурентів, зміни в законодавстві, нестабільність економіки тощо. Розробляються превентивні заходи, альтернативні сценарії дій, гнучкі адаптаційні механізми, що дозволяють зберегти стратегічний курс навіть за умов турбулентності.

8. Реалізація стратегії на практиці

Цей етап охоплює безпосередній запуск маркетингових заходів відповідно до затвердженого плану. Забезпечується координація між функціональними підрозділами, управління проектами, внутрішня комунікація та взаємодія з зовнішніми партнерами. Успішне впровадження вимагає не лише планування, але й ефективного лідерства, мотивації персоналу та оперативного управління.

9. Моніторинг результатів, оцінка ефективності та стратегічне коригування

Завершальним етапом є постійний контроль за реалізацією стратегії. Проводиться аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як:

ROMI (окупність маркетингових інвестицій),

ROAS (віддача від рекламних витрат),

CAC (вартість залучення клієнта),

CLV (життєва цінність клієнта),

рівень конверсії та лояльності.

На основі отриманих даних вносяться корективи до окремих елементів стратегії з метою підвищення її результативності та відповідності ринковим умовам.

Розроблений алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства передбачає чітку послідовність етапів, що враховують як специфіку конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, так і його внутрішній ресурсний потенціал. Оскільки стратегічні цілі підприємства формуються в контексті зовнішніх впливів і внутрішніх обмежень, початковим кроком алгоритму є всебічний аналіз ринкового середовища.

Цей етап включає оцінку факторів макро- і мікросередовища, рівня конкуренції, змін у споживчій поведінці, а також сильних і слабких сторін самого підприємства. Результати цього аналізу створюють аналітичну базу для генерування й обґрунтування можливих варіантів маркетингових конкурентних стратегій.

У наступному етапі на основі зіставлення виявлених можливостей із стратегічними цілями підприємства формуються альтернативні сценарії стратегічного розвитку. Кожна з альтернатив розглядається з урахуванням ресурсної спроможності підприємства, потенційного ефекту та ризиків реалізації.

Фінальним етапом алгоритму є вибір оптимальної маркетингової конкурентної стратегії, що найбільш повно відповідає стратегічним завданням підприємства, забезпечує ефективне використання його ресурсів та дозволяє досягти стійкої конкурентної позиції на цільовому ринку.

Як зазначає Д.Л. Кобець, процес вибору маркетингової конкурентної стратегії на підприємстві має ґрунтуватися на низці визначальних критеріїв, серед яких — відповідність умовам зовнішнього середовища, наявним ресурсним можливостям, рівню прийнятного ризику та орієнтація на досягнення визначених маркетингових цілей [35, с. 504].

Для ефективного розвитку маркетингової системи підприємства та якісного аналізу конкурентного середовища важливо чітко ідентифікувати ключові фактори, що формують рівень конкурентоспроможності підприємства. Крім того, необхідно мати повне уявлення про послідовність етапів маркетингових досліджень, оцінювання конкурентних переваг та аналізу ринкових умов функціонування.

У процесі формування маркетингових конкурентних стратегій доцільно враховувати тісний взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища з діяльністю всіх стратегічних підрозділів підприємства. Розроблені стратегії мають не лише відповідати вимогам конкурентного середовища, але й бути структуровано-логічними за своєю побудовою та узгодженими з методологією проведення маркетингових досліджень.

Значне посилення впливу інтернет-комунікацій, мобільних технологій, автоматизованих систем взаємодії зі споживачами та обробки великих обсягів даних (Big Data) зумовлює необхідність не лише оновлення традиційних маркетингових стратегій, а й впровадження нових концептуальних підходів до

забезпечення конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка маркетингової конкурентної стратегії, адаптованої до умов цифрової трансформації (рис.1.6).

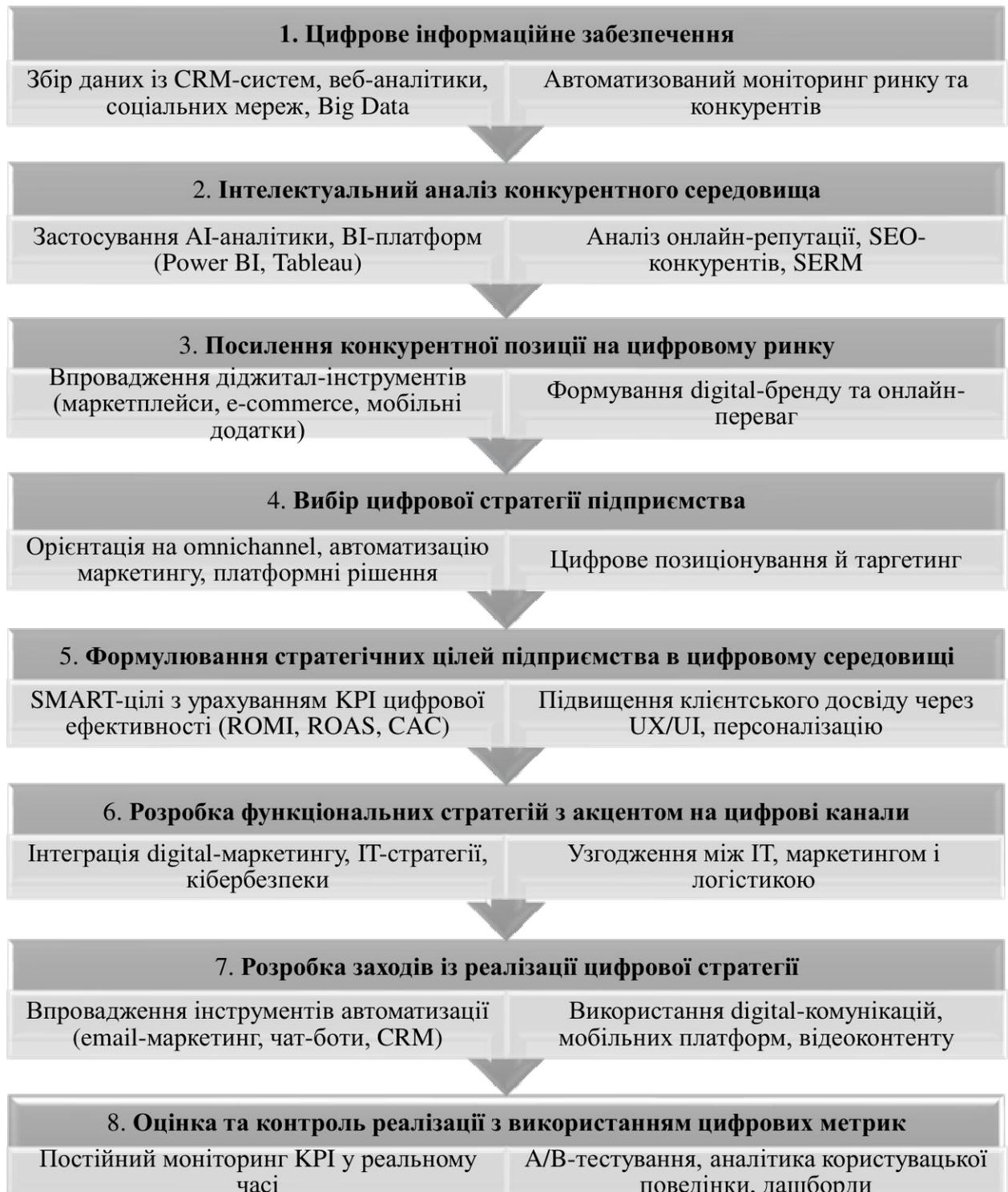


Рис. 1.6. Етапи розробки маркетингової конкурентної стратегії, адаптованої до умов цифрової трансформації (складено автором на основі [3,5,7,9,11,16,18])

Цифрова трансформація передбачає не просто застосування окремих технологічних інструментів, а комплексне переосмислення бізнес-моделі підприємства, механізмів створення споживчої цінності та способів управління ринковою активністю. У такій парадигмі маркетинг виступає стратегічним важелем конкурентної переваги, оскільки забезпечує гнучке реагування на зміни у поведінці споживачів, відкриває нові перспективи для розвитку та сприяє інтеграції цифрових рішень у загальну систему стратегічного управління

Установлено, що маркетингові конкурентні стратегії відіграють ключову роль у формуванні та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Їх реалізація має здійснюватися через впровадження ефективних організаційних структур управління, побудову систем ринкового моніторингу, проведення всебічного маркетингового аналізу, а також функціонування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи.

Під час вибору маркетингової стратегії доцільно орієнтуватися на досягнення конкретних маркетингових цілей з урахуванням характерних особливостей стратегічного підходу, таких як: довгострокова спрямованість, опора на результати стратегічного аналізу ринку, підтримання системної ієрархії управління та ринкова орієнтація, що враховує як потреби клієнтів, так і дії конкурентів.

Крім того, маркетингова стратегія слугує засобом ідентифікації ключових сильних сторін підприємства, що створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг.

У процесі розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємство вирішує три взаємопов'язані завдання, що узгоджуються з етапами його життєвого циклу та спрямовані на зміцнення ринкових позицій:

1. Формування інструментарію маркетингової діяльності, що передбачає створення та впровадження комплексу заходів, зокрема: інноваційні підходи до розробки продукту, розвиток партнерської кооперації,

перегляд ринкової політики, диверсифікація товарного асортименту, технологічна трансформація виробництва, мінімізація маркетингових ризиків та інтеграція сучасних систем управління маркетингом. Такий інструментарій дозволяє гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі та ефективно реалізовувати обрану стратегію.

2. Забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища, що включає своєчасне врахування впливу зовнішніх чинників (економічних, соціальних, технологічних), використання сучасних комунікаційних каналів, розвиток цифрових платформ і гнучкість у взаємодії з ринком. Підвищення адаптаційного потенціалу є важливою умовою довготривалої конкурентоспроможності.

3. Визначення маркетингової політики відповідно до потреб і поведінки споживачів, що передбачає системне вивчення купівельної поведінки, сегментацію ринку, позиціонування товару, вибір ефективних каналів дистрибуції, формування асортиментної політики та створення привабливої ціннісної пропозиції. Це дає змогу формувати маркетингові дії, які максимально відповідають очікуванням цільової аудиторії.

Отже, маркетингова конкурентна стратегія є ключовим інструментом досягнення стабільного розвитку підприємства в умовах високої динаміки та зростаючої конкуренції на ринку. Її ефективність залежить від здатності підприємства гармонізувати внутрішні цілі з викликами зовнішнього середовища, своєчасно адаптуватися до змін ринкової ситуації та забезпечувати формування довгострокових конкурентних переваг.

Успішність реалізації маркетингової стратегії зумовлюється взаємодією трьох ключових елементів: якісного маркетингового аналізу, чіткого визначення стратегічних цілей та раціонального використання ресурсного потенціалу. Важливу роль при цьому відіграє дотримання таких принципів, як стратегічна узгодженість, орієнтація на споживача, системність, адаптивність і аналітична обґрунтованість управлінських рішень.

Цифровізація ринкових процесів відкриває нові горизонти для розробки інноваційних стратегій, заснованих на глибокій персоналізації, автоматизованій взаємодії зі споживачами, а також аналітичному використанні великих даних у процесі прийняття рішень. Інтеграція цифрових інструментів у маркетингове стратегування сприяє підвищенню точності прогнозування, ефективності реалізації та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, формування маркетингової конкурентної стратегії вимагає комплексного, міждисциплінарного підходу, що поєднує аналітичні, управлінські, інформаційно-технологічні та комунікаційні компоненти. Такий підхід дає змогу підприємству не лише досягати прибутковості й розширення ринкової присутності, але й забезпечувати стійке конкурентне становище в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

2.1. Аналіз ринкової позиції та конкурентного середовища підприємства

ТОВ «Промінь», яке реалізує свою продукцію під торговою маркою «Добре молоко», є одним із провідних регіональних виробників молочної продукції в Україні, зокрема на заході країни. Підприємство було засноване з метою забезпечення споживачів якісною, натуральною та доступною молочною продукцією, виготовленою з використанням локальної сировини.

Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту кисломолочних продуктів, серед яких: пастеризоване молоко, кефір різної жирності, сметана, ряжанка, йогурти, кисломолочні напої, масло та м'який сир. Уся продукція виготовляється відповідно до сучасних стандартів якості, без використання консервантів і стабілізаторів, що дозволяє позиціонувати бренд як «чистий» і «натуральний».

Підприємство має власну виробничу базу, яка постійно модернізується, та налагоджені логістичні ланцюги постачання як сировини, так і готової продукції. Сировину компанія отримує від локальних фермерських господарств, із якими підтримуються довготривалі партнерські відносини, що забезпечує високу якість молока та стабільність поставок.

Торгова марка «Добре молоко» активно присутня в локальних торгових мережах та на продовольчих ринках, де вже здобула лояльність споживачів завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості. Компанія зосереджує маркетингову стратегію на підкресленні натуральності продуктів, традиційності рецептур, прозорості виробництва та турботі про споживача.

У контексті цифрової трансформації ТОВ «Промінь» поступово впроваджує сучасні рішення для управління виробництвом, обліку, логістики та взаємодії з партнерами, зокрема CRM-системи, автоматизовані облікові модулі та елементи онлайн-комунікацій.

У найближчій перспективі компанія планує розширення географії збуту, оновлення бренду, запуск нових продуктів із функціональними властивостями (наприклад, продукти з пробіотиками), а також активніше позиціонування у соціальних мережах та онлайн-просторі.

Серед ключових конкурентів можна виділити:

1. ТМ «Молокія» (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», м. Тернопіль). Один із лідерів національного ринку з добре розвиненою логістичною мережею. Пропонує широкий асортимент продукції з акцентом на якість та інноваційні технології. Має високу частку ринку в західному регіоні, зокрема у Львівській, Тернопільській та Івано-Франківській областях.

2. ТМ «Галичина» (ТОВ «МК «Галичина», м. Радохів). Один з найбільших молочних брендів України, орієнтований на екологічність і натуральність. Потужно представлений у супермаркетах і мережах по всій країні. Впроваджує активну бренд-стратегію з використанням етно-мотивів і локальної айдентики.

3. ТМ «Яготинське» (ПрАТ «Яготинський маслозавод», Київська обл.). Входить до складу групи компаній «Молочний альянс». Має національну присутність, інтенсивно використовує цифрові комунікації. Широкий асортимент продукції, включаючи функціональне молоко, дитячу лінійку, йогурти.

4. ТМ «Лактонія» (ТОВ «Лактонія», м. Чернівці). Потужний гравець у західному регіоні. Зосереджується на традиційних рецептурах та молочних продуктах середнього цінового сегменту. Активно розвиває співпрацю з локальними торговельними мережами.

ТОВ «Промінь» функціонує у висококонкурентному середовищі, де для успішного просування продукції необхідно забезпечувати високу якість,

розширювати асортимент, активізувати маркетинг, а також посилювати цифрову присутність бренду на рівні з національними виробниками.

У порівнянні з національними лідерами молочної галузі, такими як ТОВ «Молокія», ТОВ «Галичина» та ТОВ «Яготинське», ТОВ «Промінь» займає нішеву позицію, зосереджуючись на задоволенні потреб місцевого ринку. Компанія активно працює над розширенням асортименту та впровадженням нових технологій виробництва для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз ТМ «Добре молоко» з конкурентами

Критерій	ТМ «Добре молоко»	ТМ «Молокія»	ТМ «Галичина»	ТМ «Яготинське»
Рівень впізнаваності	Середній	Високий	Високий	Високий
Асортимент продукції	Обмежений	Широкий	Широкий	Широкий
Цінова політика	Доступна	Середня	Середня	Середня
Якість продукції	Висока	Висока	Висока	Висока
Інноваційність	Помірна	Висока	Висока	Висока
Регіон присутності	Регіональний	Національний	Національний	Національний

Джерело: складено автором

Проведений порівняльний аналіз ринкової позиції торгової марки «Добре молоко» у контексті зіставлення з провідними вітчизняними виробниками молочної продукції — «Молокія», «Галичина» та «Яготинське» — виявив наявність як певних конкурентних переваг, так і низки стратегічних обмежень.

До основних сильних сторін ТМ «Добре молоко» можна віднести стабільно високу якість продукції, а також цінову доступність, що забезпечує

лояльність значної частини споживачів, особливо з середнім та нижчим рівнем доходу. Завдяки орієнтації на локальний ринок підприємство демонструє оперативність у логістиці, ефективну взаємодію з постачальниками сировини та формує імідж надійного виробника натуральної молочної продукції.

Разом із тим, існують і певні виклики, що стримують подальший розвиток компанії. До них належать обмеженість товарного асортименту, недостатній рівень впізнаваності бренду на загальнонаціональному рівні, а також порівняно слабка динаміка впровадження інновацій у виробничі процеси та маркетингову діяльність. У той час як основні конкуренти активно освоюють нові ринкові ніші, впроваджують інноваційні продукти та здійснюють масштабну цифрову трансформацію, ТМ «Добре молоко» наразі переважно концентрується на традиційних продуктових позиціях.

З огляду на це, підвищення конкурентоспроможності бренду потребує реалізації комплексного стратегічного підходу, що включатиме розширення продуктової лінійки, посилення позиціонування торгової марки, активізацію маркетингових комунікацій із фокусом на цифрові канали, а також впровадження сучасних технологій у виробництво, упаковку й обслуговування клієнтів. Такий вектор розвитку дозволить ТМ «Добре молоко» закріпити свої позиції на регіональному ринку та поступово розширити свою присутність у міжрегіональному масштабі.

Серед найефективніших інструментів аналізу ринкового середовища широке визнання здобула модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Вона дає змогу всебічно оцінити як зовнішні виклики, так і внутрішні обмеження, що впливають на діяльність підприємства, а також сформувати оптимальні стратегічні орієнтири відповідно до специфіки конкурентного середовища.

У межах даного дослідження модель Портера була використана для аналізу ринкової позиції торгової марки «Добре молоко» (ТОВ «Промінь») з метою визначення інтенсивності впливу ключових конкурентних факторів та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку компанії в умовах сучасного ринку.

**Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера для ТМ «Добре
МОЛОКО»**

Категорія	Вагомість критерію, k	Експертна оцінка, b	Рівень (k*b)
1. Загроза нових конкурентів	0.20	25	1.01
2. Ринкова влада постачальників	0.20	26	1.08
3. Ринкова влада покупців	0.20	32	1.29
4. Загроза товарів-замінників	0.20	29	1.24
5. Конкуренція між компаніями	0.20	33	1.34
Загальна оцінка	1.00	145	5.96

Джерело: складено автором

Загальна оцінка конкурентного середовища для ТМ «Добре молоко» становить 5,96 із 10, що вказує на середній рівень конкурентного тиску в галузі та потребу в адаптивному стратегічному управлінні.

Найбільший тиск спостерігається з боку конкуренції між існуючими компаніями (1,34) — це зумовлено високою концентрацією національних і локальних брендів, ціновою конкуренцією та активністю у просуванні.

Ринкова влада покупців (1,29) також є суттєвим фактором, адже споживачі мають великий вибір альтернатив, високу чутливість до цін та можливість легко змінювати виробника.

Загроза товарів-замінників (1,24) зростає через популярність рослинного молока, ЗСЖ-тренди та наявність самостійних рішень (домашнє виробництво, фермерські поставки).

Ринкова влада постачальників (1,08) поки що помірна, однак залежність від сезонності та нестабільність сировинних цін можуть посилюватися.

Загроза появи нових конкурентів (1,01) є найменш критичною завдяки бар'єрам входу, репутаційним перевагам і певним регуляторним обмеженням.

Проведений аналіз конкурентного середовища ТМ «Добре молоко» показав, що підприємство працює в умовах помірного рівня конкурентного тиску, що підтверджується інтегральною оцінкою 5,96 за 10-бальною шкалою. Найсуттєвіший вплив на стратегічну поведінку компанії чинять такі фактори, як висока інтенсивність конкуренції серед діючих учасників ринку, цінова чутливість споживачів, а також зростаюча загроза з боку товарів-замінників, зокрема рослинного походження.

Натомість ймовірність виходу нових гравців на ринок та вплив постачальників є менш вагомими і не створюють істотних ризиків у короткостроковому періоді, що свідчить про відносну структурну стабільність галузі.

З огляду на отримані результати, ТМ «Добре молоко» доцільно зосередити зусилля на підвищенні рівня впізнаваності бренду, розширенні товарного асортименту, активному впровадженні цифрових каналів комунікації, а також розвитку системи клієнтської лояльності. Такий комплекс заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії як у межах регіону, так і на міжрегіональному рівні.

У процесі аналізу ринкової позиції важливе значення має використання методу SWOT-аналізу. Цей інструмент дає змогу структуровано охарактеризувати внутрішні сильні й слабкі сторони компанії, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, що визначають специфіку конкурентного середовища. Застосування SWOT-аналізу сприяє обґрунтуванню перспективних напрямів розвитку торгової марки «Добре молоко» з урахуванням її ресурсного потенціалу та актуальних тенденцій ринку.



Рис.2.1. SWOT-матриця ТМ «Добре молоко» (складено автором на основі [3,8,16,23])

Проведений аналіз засвідчив, що ТМ «Добре молоко» володіє низкою вагомих конкурентних переваг, серед яких – висока якість продукції, приваблива цінова політика, наявність стабільної сировинної бази локального походження та організаційна гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Водночас окремі внутрішні недоліки, такі як обмежений товарний асортимент, низький рівень впізнаваності за межами основного регіону присутності та недостатній рівень маркетингової активності, значною мірою стримують конкурентоспроможність бренду на загальноукраїнському ринку.

Вітчизняний ринок молочних продуктів створює сприятливі умови для зростання, особливо у напрямках цифровізації бізнес-процесів, розширення продуктової лінійки, територіальної експансії та розвитку дистрибуції через партнерські мережі. Водночас варто враховувати й низку зовнішніх викликів, зокрема посилення цінової конкуренції, зміну споживчих пріоритетів та динамічність ринкових умов.

З урахуванням виявлених факторів, стратегічне управління розвитком ТМ «Добре молоко» доцільно спрямувати на модернізацію бренду, посилення ринкової адаптивності, впровадження цифрових рішень та формування нових форматів взаємодії зі споживачами. Це забезпечить ефективне використання наявних можливостей та мінімізацію впливу потенційних загроз.

2.2. Оцінка ефективності маркетингової конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємства важливо не лише розробляти маркетингову конкурентну стратегію, але й здійснювати її регулярну та всебічну оцінку її ефективності. Така оцінка повинна враховувати не тільки внутрішні можливості підприємства, рівень його ресурсного забезпечення та особливості зовнішнього конкурентного середовища, а й обов'язково — фактори цифрової трансформації. На сьогодні цифрові інструменти, автоматизація процесів, електронна комерція та аналітика великих даних суттєво трансформують механізми комунікації зі споживачами, впливають на сприйняття бренду та визначають здатність компанії створювати й утримувати довгострокові конкурентні переваги. Відтак оцінка ефективності маркетингової стратегії має тісно корелювати з рівнем цифрової зрілості підприємства, глибиною його інтеграції у цифрові канали взаємодії та спроможністю адаптуватися до швидких технологічних змін.

Оцінка ефективності маркетингової конкурентної стратегії є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, оскільки визначає рівень досягнення цілей, формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень і безпосередньо впливає на ринкову позицію, фінансову результативність та перспективи довгострокового зростання. В умовах сучасного динамічного ринкового середовища, що супроводжується постійним посиленням конкуренції та змінами у поведінці споживачів, регулярна оцінка результативності маркетингових дій набуває особливої актуальності.

Одним із найточніших та практично орієнтованих інструментів такої оцінки є використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють об'єктивно виміряти результативність маркетингових активностей у кількісному вимірі. Найбільш репрезентативними серед них є ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), ROAS (віддача від рекламних витрат), SAC (вартість залучення одного клієнта) та CLV (життєва цінність клієнта) (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Порівняння KPI ефективності маркетингової стратегії

Показник	ТМ Добре молоко	ТМ Молокія	ТМ Галичина
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), %	160,0	230,0	210,0
Віддача від рекламних витрат (ROAS)	4,2	6,0	5,5
Вартість залучення одного клієнта (SAC), грн	95,0	120,0	110,0
Життєва цінність клієнта (CLV), грн	820,0	1450,0	1320,0

Джерело: складено автором

Оцінка ключових показників ефективності (KPI) маркетингової стратегії ТМ «Добре молоко» в контексті порівняння з провідними брендами галузі дає

змогу здійснити об'єктивний аналіз досягнутих результатів та виявити напрями для стратегічного вдосконалення.

ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій) у ТМ «Добре молоко» становить 160 %, що свідчить про окупність вкладених у маркетинг ресурсів. Проте дане значення суттєво поступається показникам конкурентів — зокрема ТМ «Яготинське» (250 %) та ТМ «Молокія» (230 %). Це вказує на потребу підвищення ефективності реалізованих маркетингових заходів і переорієнтації на більш результативні інструменти впливу на цільову аудиторію.

ROAS (віддача від рекламних витрат) для ТМ «Добре молоко» становить 4,2, що означає: на кожну витрачену гривню підприємство отримує 4,2 грн доходу. Проте даний показник залишається нижчим порівняно з конкурентами — ТМ «Молокія» (6,0) та ТМ «Галичина» (5,5), що свідчить про меншу продуктивність каналів просування та вимагає перегляду рекламної стратегії.

CAC (вартість залучення одного клієнта) у ТМ «Добре молоко» є найнижчою серед усіх учасників аналізу й становить 95 грн, що свідчить про достатньо ефективну систему залучення клієнтів та економне використання маркетингових бюджетів на етапі первинного контакту зі споживачем.

CLV (життєва цінність клієнта), навпаки, демонструє нижчі значення — 820 грн, тоді як у конкурентів цей показник становить від 1320 до 1550 грн. Така ситуація свідчить про нижчу споживчу лояльність або недостатню ефективність програм утримання, що може обмежувати довготривалий прибуток від взаємодії з клієнтами.

Узагальнений аналіз показників підтверджує, що ТМ «Добре молоко» має потенціал до масштабування, зокрема через ефективні методи залучення нових споживачів. Водночас очевидною є необхідність посилення роботи в напрямках утримання клієнтів, оптимізації рекламної стратегії та підвищення рентабельності маркетингових інвестицій.

З метою підвищення загальної ефективності маркетингової конкурентної стратегії доцільно:

оптимізувати структуру рекламних витрат, зосередивши їх на каналах із найвищим ROAS;

впровадити програми підвищення лояльності споживачів через персоналізовані пропозиції, накопичувальні бонуси або підписні моделі;

розширити продуктову лінійку, що сприятиме продовженню життєвого циклу клієнта (CLV);

застосовувати маркетингову аналітику та A/B-тестування для підвищення ефективності прийнятих рішень і коригування стратегії в реальному часі.

Реалізація зазначених кроків дозволить не лише зміцнити ринкову позицію бренду, а й сформувати сталі конкурентні переваги в умовах насиченого споживчого ринку.

Для забезпечення обґрунтованого управління підприємством, особливо в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку, використовуються різні аналітичні підходи та інструменти, що дозволяють здійснити глибоку оцінку ефективності маркетингової конкурентної стратегії. Одним із найбільш ефективних і водночас комплексних методів такого аналізу є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який поєднує елементи як кількісної, так і якісної оцінки позицій підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Цей метод базується на аналізі чотирьох ключових чинників: фінансової сили підприємства (Financial Strength), конкурентних переваг (Competitive Advantage), привабливості галузі (Industry Attractiveness) та стабільності зовнішнього середовища (Environmental Stability). Об'єднання зазначених показників дозволяє побудувати координатну модель, яка наочно відображає стратегічне положення підприємства та дає змогу визначити доцільний напрям подальшого розвитку — агресивну, конкурентну, консервативну або захисну стратегію.

У рамках даного дослідження метод SPACE-аналізу застосовано як інструмент для оцінки ефективності маркетингової конкурентної стратегії

торгової марки «Добре молоко», а також для виявлення її сильних і слабких сторін у контексті сучасних ринкових викликів. Завдяки використанню цього методу стало можливим не лише кількісно оцінити відповідність обраної стратегії умовам функціонування підприємства, а й визначити оптимальний стратегічний вектор подальших дій, з урахуванням галузевої специфіки, конкурентного тиску та внутрішнього потенціалу компанії. Особливу увагу в аналізі приділено впливу цифрової трансформації, яка суттєво змінює умови ведення бізнесу у сфері виробництва та реалізації молочної продукції.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) — це аналітична методика, яка дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства та обґрунтувати оптимальний тип стратегії розвитку. Метод базується на чотирьох групах факторів:

Фінансова сила (FS)

Конкурентна перевага (CA)

Привабливість галузі (IA)

Стабільність зовнішнього середовища (ES)

Таблиця містить стратегічні координати (X і Y), які показують положення кожного бренду на стратегічній мапі.

- X (FS + CA) — поєднання фінансової сили та конкурентних переваг (чим більше — тим сильніша позиція).
- Y (IA + ES) — оцінка привабливості галузі та стабільності середовища (вища оцінка — кращі зовнішні умови для зростання).

Результати SPACE-аналізу візуалізуються у вигляді координатної площини, де поєднання значень фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності зовнішнього середовища формує чотири можливі стратегічні квадранти. Це дозволяє наочно визначити стратегічний вектор розвитку підприємства, який може належати до одного з наступних типів: агресивна стратегія (характерна для сильних компаній із перспективним ринком), конкурентна стратегія (для стабільних умов і помірних конкурентних позицій), консервативна стратегія (підходить для компаній із сильними

внутрішніми ресурсами, але в нестабільному середовищі) або захисна стратегія (доцільна у випадках слабких позицій і високих зовнішніх ризиків). Такий підхід сприяє більш точному та аргументованому формуванню подальших напрямів стратегічного управління.

Таблиця 2.4.

SPACE-аналіз ТМ «Добре молоко»

Параметр	Оцінка (–6 до +6)
Фінансова сила (FS):	
Рентабельність, стабільні виторг і витрати	+5
Доступ до сировини та власної виробничої бази	+4
Середнє по FS	+4,5
Конкурентна перевага (CA):	
Невисокий рівень національної впізнаваності	–3
Вузький асортимент	–4
Середнє по CA	–3,5
Привабливість галузі (IA):	
Стабільний попит на молочну продукцію	+4
Високий потенціал цифрової трансформації	+5
Середнє по IA	+4,5
Стабільність середовища (ES):	
Зростаюча конкуренція, вплив альтернатив	–4
Волатильність цін на сировину	–3
Середнє по ES	–3,5

Джерело: складено автором

Розрахунок координат для графіка

$$X = FS + CA = +4,5 + (-3,5) = +1,0$$

$$Y = IA + ES = +4,5 + (-3,5) = +1,0$$

Інтерпретація результатів

Координата точки (+1,0; +1,0) розміщується в агресивному квадранті, що свідчить про доцільність впровадження агресивної маркетингової стратегії. Такий тип стратегії передбачає активне просування на нові ринки, інвестування в інновації, розширення асортименту та цифрову трансформацію каналів комунікації.

SPACE-аналіз ТМ «Добре молоко» в порівнянні з конкурентами

	X (FS + CA)	Y (IA + ES)
ТМ Добре молоко	1,0	1,0
ТМ Молокія	3,5	2,0
ТМ Галичина	2,5	3,0
ТМ Яготинське	4,5	3,5

Джерело: складено автором

Усі чотири бренди, включаючи ТМ «Добре молоко», потрапляють у агресивний квадрант ($X > 0$; $Y > 0$), що означає: компанії мають потенціал для зростання і можуть реалізовувати активну маркетингову стратегію (рис.2.2).

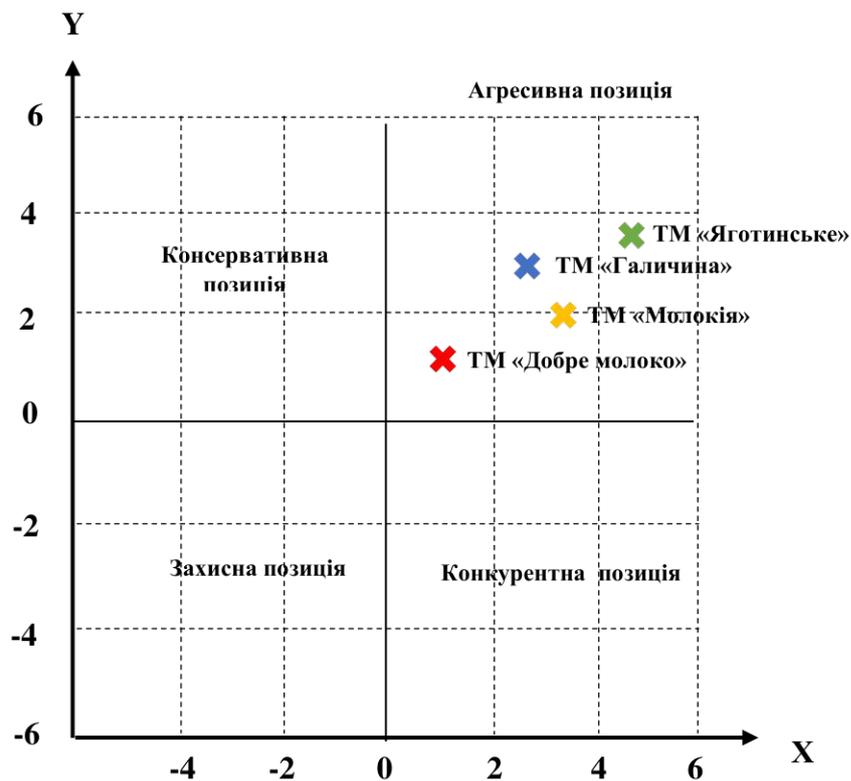


Рис.2.2. Графічне інтерпретація SPACE-аналізу ТМ «Добре молоко» та її конкурентів (складено автором на основі [17,19,21,26])

ТМ Яготинське має найвищі координати, що свідчить про найсильніше стратегічне положення.

ТМ Добре молоко поки що демонструє нижчі значення за конкурентами, однак перебуває в тому ж стратегічному квадранті, що підтверджує наявність перспектив для агресивного розвитку, за умови активізації інвестицій у бренд, інновації та маркетинг.

Проведений аналіз за методом SPACE дозволив візуалізувати стратегічне положення ТМ «Добре молоко» порівняно з основними конкурентами на ринку молочної продукції. Результати показують, що всі досліджувані бренди опинилися в агресивному квадранті, що свідчить про потенціал для реалізації активних стратегій зростання та розширення. Проте координати ТМ «Добре молоко» ($X = 1.0$, $Y = 1.0$) є найнижчими серед конкурентів, що свідчить про більш слабе фінансове становище та конкурентні переваги, а також про менші можливості для використання ринкових перспектив у порівнянні з такими брендами, як ТМ «Молокія», ТМ «Галичина» та ТМ «Яготинське».

З іншого боку, ТМ «Яготинське» демонструє найсильніші показники, відображені через високі значення по обом осях, що свідчить про високий рівень фінансової сили та конкурентних переваг, а також наявність сприятливого ринкового середовища. ТМ «Молокія» і ТМ «Галичина» займають проміжні позиції, які свідчать про достатній потенціал для зростання, але потребують коригувань для досягнення стабільності та посилення конкурентних переваг.

Отже, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, ТМ «Добре молоко» доцільно зосередити зусилля на зміцненні фінансової сили та покращенні конкурентних переваг шляхом розширення асортименту, активізації маркетингових та цифрових каналів просування, а також впровадження інноваційних рішень. Це дозволить не лише зменшити розрив із конкурентами, але й створить передумови для стабільного зростання на ринку в умовах динамічних змін.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Визначення стратегічних цілей підприємства з урахуванням цифрових трендів

Формування стратегічних цілей є одним із фундаментальних етапів у розробці та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме цілі задають напрям подальших дій, визначають пріоритети та дозволяють оцінити результативність впроваджених заходів. В умовах сучасного ринку, який характеризується високою швидкістю змін, гіперконкуренцією та зростаючим впливом цифрових технологій, стратегічні орієнтири мають адаптуватися до нових реалій.

У добу цифрової трансформації стратегічне планування не може базуватися виключно на традиційних ринкових індикаторах, таких як обсяг продажів, прибуток або частка ринку. Сучасні маркетингові цілі мають бути доповнені новими критеріями, що враховують цифрову поведінку споживачів, ефективність онлайн-комунікацій, технологічну зрілість бізнесу та ступінь інтегрованості в цифрову екосистему.

Враховуючи ці зміни, цілі підприємства мають переосмислюватися в таких напрямках:

- Посилення цифрової присутності бренду, що включає активне просування у соціальних мережах, впровадження інструментів SEO та SEM, розвиток e-commerce та контент-маркетингу для формування стійкої онлайн-репутації.
- Автоматизація маркетингових процесів шляхом впровадження CRM-систем, інструментів для персоналізації (на основі AI), аналітики в

реальному часі та управління взаємодією з клієнтами на всіх етапах воронки продажів.

- Ефективне використання клієнтських даних: впровадження практик обробки Big Data, аналітика споживчої поведінки, створення персоналізованих комунікаційних пропозицій для підвищення конверсій та CLV.

- Покращення цифрового клієнтського досвіду, включаючи омніканальність обслуговування, мобільні рішення, онлайн-підтримку, швидкий відгук на запити, інтеграцію з чат-ботами та інші технології зручності.

З огляду на ці глобальні тренди, стратегічні цілі ТМ «Добре молоко» доцільно формувати з урахуванням таких пріоритетів:

- Підвищення впізнаваності бренду в цифровому середовищі за рахунок масштабування присутності в соціальних мережах, запуску відеоконтенту, локальних digital-кампаній і співпраці з інфлюенсерами.

- Оптимізація структури маркетингових витрат через використання сучасних аналітичних платформ (Google Analytics, Meta Ads Manager, CRM-системи), що дозволяють приймати даноорієнтовані рішення.

- Зміцнення клієнтської лояльності за допомогою впровадження програм персоналізованих бонусів, digital-підписок, реферальних моделей та мобільних додатків з елементами гейміфікації.

- Розширення електронної комерції, включно з запуском онлайн-магазину, інтеграцією з маркетплейсами та мобільними платформами, що дозволить залучити нові сегменти споживачів.

- Цифрова трансформація внутрішньої маркетингової інфраструктури, включаючи автоматизацію моніторингу KPI, впровадження A/B-тестування кампаній та адаптацію стратегічних сценаріїв у реальному часі.

Таким чином, стратегічні цілі підприємства в умовах цифрової економіки мають відповідати не лише ринковим викликам, а й вимогам

цифрової ефективності, бути гнучкими, технологічно обґрунтованими та адаптивними до змін споживчого попиту, що дозволяє забезпечити стабільне зростання та формування сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству комплексно оцінити відхилення між поточним рівнем його функціонування та запланованими стратегічними орієнтирами є GAP-аналіз. Основна цінність цього підходу полягає в можливості чітко ідентифікувати, на якому саме етапі відбувається відставання, а також визначити його причини, що відкриває шлях до формування ефективних рішень, спрямованих на усунення виявлених диспропорцій.

GAP-аналіз охоплює різні сфери діяльності підприємства — від фінансово-економічної стабільності та маркетингової ефективності до рівня цифрової зрілості та управлінської гнучкості. Виявлення прогалів у цих напрямках дозволяє не лише здійснити глибоку діагностику слабких сторін, а й чітко сформулювати стратегічні цілі, які відповідають як зовнішнім викликам ринку, так і внутрішнім ресурсним можливостям.

Особливої актуальності GAP-аналіз набуває в умовах цифрової трансформації, коли підприємства мають швидко адаптуватися до нових технологій, змін у поведінці споживачів та глобалізованої конкуренції. У цьому контексті аналіз дає змогу визначити:

у яких напрямках потрібно активізувати впровадження цифрових рішень;

які канали комунікації, продажу чи обслуговування потребують цифрової модернізації;

де існує дефіцит компетенцій або цифрових ресурсів;

які саме організаційні та маркетингові трансформації слід реалізувати для досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, GAP-аналіз не лише фіксує факт стратегічного відставання, а й слугує логічною основою для постановки конкретних,

вимірюваних і технологічно обґрунтованих цілей, які забезпечують послідовний і цілеспрямований розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

GAP-аналіз проводиться з метою:

1. Виявлення стратегічних відставань

GAP-аналіз допомагає чітко визначити, в яких аспектах діяльності підприємство відстає від поставлених цілей або ринкових стандартів (наприклад, обсяг продажів, охоплення аудиторії, рентабельність).

2. Оцінки ефективності поточної діяльності

Аналіз дозволяє зіставити фактичні результати з плановими та оцінити, наскільки ефективно реалізуються бізнес-стратегії.

3. Обґрунтування необхідності змін

GAP-аналіз використовується як аргумент для ухвалення управлінських рішень, коли потрібно довести потребу в реформах, інвестиціях, реструктуризації або оновленні підходів до управління.

4. Визначення пріоритетів у розвитку

Завдяки аналізу можна розставити акценти на найбільш критичних проблемних зонах, які мають найбільший розрив між поточним і бажаним станом.

5. Побудови реалістичних стратегій

Результати GAP-аналізу слугують основою для формування плану дій, який дозволяє ефективно скоротити виявлені розриви — через покращення внутрішніх процесів, зміну цілей або залучення додаткових ресурсів.

Основні етапи проведення GAP-аналізу формують логічну та цілісну послідовність дій, що дозволяє підприємству визначити вектори стратегічного розвитку на основі об'єктивного зіставлення фактичного стану з бажаними орієнтирами (рис 3.1). Їх реалізація забезпечує не лише виявлення критичних відставань, а й обґрунтування подальших кроків, необхідних для досягнення поставлених цілей у контексті швидкоплинного, конкурентного та цифровізованого ринкового середовища.

1. Визначення стратегічних цілей

Формулювання бажаних показників розвитку (наприклад: частка ринку, обсяг продажів, прибутковість, охоплення клієнтів тощо).

Визначення часових рамок досягнення цілей.

2. Оцінка поточного стану

Збір фактичних даних щодо ключових бізнес-показників.

Проведення внутрішнього аналізу (фінансового, маркетингового, операційного).

3. Визначення розриву (GAP)

Порівняння фактичних і цільових значень по кожному показнику.

Виявлення масштабів і пріоритетності кожного відхилення.

4. Аналіз причин існуючих розривів

Ідентифікація внутрішніх (ресурсних, управлінських, маркетингових) та зовнішніх (ринкових, нормативних, конкурентних) факторів.

Застосування діагностичних інструментів: SWOT, PESTEL, 5 сил Портера тощо.

5. Формування стратегії усунення розриву

Розробка коригуючих заходів (наприклад: інвестиції в маркетинг, оптимізація логістики, впровадження нових технологій).

Побудова плану дій з термінами, відповідальними особами та ресурсами.

6. Моніторинг і контроль виконання

Визначення KPI для оцінки прогресу.

Регулярний перегляд результатів з можливістю адаптації плану.



Рис.3.1. Етапи проведення GAP-аналізу (Складено автором на основі [22,24,26,28])

Отже, GAP-аналіз — це інструмент стратегічного управління, який дозволяє діагностувати, пояснити та подолати відставання між поточним станом компанії та бажаним рівнем її розвитку.

Таблиця 3.1.

GAP-аналіз торгової марки «Добре молоко»

Критерій	Поточний стан	Цільовий стан	Розрив (GAP)	Причини	Рекомендовані заходи
Частка ринку, %	3,5	6,0	-2,5	Обмежена присутність за межами регіону; слабка впізнаваність	Географічне розширення; бренд-комунікація; участь у національних програмах
ROMI (віддача на маркетинг), %	160	250	-90	Недостатня маркетингова активність; відсутність digital-аналітики	Оптимізація рекламних каналів; впровадження системи аналітики ROMI
Асортимент (категорій товару)	5	9	-4	Наявність лише базових молочних продуктів	Розширення лінійки (йогурти, десерти, напої, продукти без лактози)
Впізнаваність бренду (оціночно)	Середня (локально)	Висока (національно)	—	Відсутність національних кампаній; слабка digital-присутність	Маркетинг у соціальних мережах; колаборації; SMM
Рівень діджитал-присутності	Базовий	Інтегрований	Високий	Відсутній сайт із функцією замовлення; відсутність CRM та аналітики	Запуск сайту, e-commerce; впровадження CRM та Google Analytics

Джерело: складено автором

Проведений аналіз виявив низку критичних розривів між поточними показниками діяльності ТМ «Добре молоко» та бажаним рівнем ефективності та ринкової присутності. Основними відставаннями є обмежена частка ринку, недостатній рівень маркетингової віддачі (ROMI), вузький асортимент продукції та слабе використання цифрових каналів просування і продажу.

Наявність цих «розривів» зумовлена переважно фокусом компанії на локальний ринок, обмеженими інвестиціями в маркетинг і відсутністю стратегічної цифрової трансформації. Водночас підприємство має високий потенціал до зростання завдяки якості продукції, доступності ціни та гнучкості виробничої бази.

Отже, усунення виявлених розривів потребує системного оновлення маркетингової стратегії, розширення товарного асортименту, активної присутності в онлайн-середовищі та впровадження інструментів управління споживацькою аналітикою. Реалізація цих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність бренду та забезпечити стабільне зростання на нових ринках.

3.2. Комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства

На основі здійсненого стратегічного аналізу діяльності підприємства, включаючи результати GAP-аналізу та оцінку ефективності чинної маркетингової стратегії, було ідентифіковано низку ключових розривів між поточним станом і цільовими орієнтирами розвитку. Виявлені диспропорції свідчать про потребу в реалізації системи заходів, спрямованих на подолання стратегічних відставань, гармонізацію маркетингових підходів із динамікою ринку та забезпечення відповідності сучасним вимогам конкурентного середовища.

Особливої значущості така трансформація набуває в умовах цифровізації, коли результативність маркетингової діяльності залежить від

оперативності реагування на зміну споживчих очікувань, поширення інноваційних технологій та зростаючу роль цифрових каналів комунікації. У цьому аспекті вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії повинно ґрунтуватися на синергії класичних інструментів і новітніх цифрових практик — автоматизації процесів, глибокої аналітики даних та індивідуалізованої взаємодії зі споживачами.

Реалізація конкретних і практично орієнтованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності маркетингових інвестицій, розширенню продуктової лінійки, розвитку цифрової інфраструктури та поглибленню клієнтської лояльності.

1. Посилення бренду та збільшення частки ринку

Одним із ключових векторів удосконалення маркетингової конкурентної стратегії є зміцнення бренду та розширення його ринкової представленості. Враховуючи, що ТМ «Добре молоко» наразі має обмежену географію збуту та поступається провідним конкурентам за охопленням національного ринку, виникає об'єктивна потреба в реалізації комплексу заходів, спрямованих на посилення позицій бренду.

Серед першочергових кроків — організація масштабної національної комунікаційної кампанії, яка формуватиме стійкий асоціативний зв'язок бренду з такими цінностями, як натуральність, якість і локальне походження продукції. Рекомендується розробити візуально привабливі й інформаційно наповнені рекламні матеріали (відеоролики, зовнішня реклама, банери), які акцентуватимуть увагу на історії походження молочної продукції, екологічній відповідальності виробника та культурних традиціях українського села. Особливо важливо адаптувати рекламні меседжі до специфіки окремих регіонів для максимального ефекту.

Окремий напрям — впровадження сучасних форматів просування, зокрема:

інфлюенс-маркетингу із залученням популярних серед цільової аудиторії лідерів думок (сімейні блогери, фуд-експерти, дієтологи);

відеоконтенту, що демонструє використання продукції в рецептах і домашніх умовах, стимулюючи емоційне сприйняття бренду;

партнерських проєктів із суміжними українськими брендами, які дозволять створити нові комунікаційні зв'язки (наприклад, крос-промоції з виробниками сніданків, кави, дитячих продуктів).

Крім того, вихід на нові канали збуту, зокрема в усеукраїнські торговельні мережі (АТБ, Сільпо) та популярні онлайн-платформи (Rozetka, Prom.ua), є необхідною умовою для розширення аудиторії та покращення фізичної доступності продукції. Доцільно супроводжувати такі заходи регіональними маркетинговими стратегіями, що включають тимчасові знижки, безкоштовні дегустації, пробні акції на запуск новинок тощо.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів включають зростання загальної впізнаваності бренду, активізацію попиту в нових регіонах, посилення емоційної прихильності з боку клієнтів та поступове досягнення цільових показників ринкової частки.

2. Оптимізація маркетингових витрат і підвищення ROMI

Рациональне управління маркетинговими витратами є ключовою умовою досягнення фінансової ефективності реалізованої стратегії. В умовах посилення конкуренції та зростання вартості залучення клієнтів компаніям необхідно не просто здійснювати витрати на просування, а цілеспрямовано інвестувати у канали, що забезпечують найвищу віддачу. У зв'язку з цим одним із головних пріоритетів сучасного маркетингу має стати оптимізація ROMI (Return on Marketing Investment).

Одним із базових кроків у цьому напрямі є впровадження систем аналітики маркетингової ефективності, таких як Google Analytics, Meta Business Suite, а також внутрішніх CRM-рішень. Завдяки таким інструментам підприємство може в режимі реального часу відстежувати поведінку споживачів, джерела трафіку, коефіцієнти конверсії та ефективність кожного окремого каналу. Це дозволяє перейти до data-driven моделі управління, що

забезпечує оперативність прийняття рішень і адаптацію до змін ринкових умов.

Наступним кроком є проведення А/В тестування рекламних кампаній, що дозволяє порівняти ефективність різних варіантів креативів, форматів, закликів до дії та рекламних майданчиків. Такий підхід сприяє виявленню найбільш продуктивних комбінацій маркетингових елементів, які забезпечують оптимальне співвідношення витрат і результату.

Ще одним важливим напрямом є перерозподіл рекламного бюджету на користь каналів із високим ROAS (Return on Advertising Spend). Це передбачає зменшення або повне виключення малоефективних і затратних традиційних форматів (наприклад, зовнішньої реклами без персоніфікації) на користь цифрових каналів — таких як SMM, email-маркетинг, контекстна реклама, SEO та партнерські цифрові платформи, що мають чітко вимірювані результати.

Оптимізація маркетингових витрат і підвищення ROMI дозволить знизити вартість залучення одного клієнта (CAC), підвищення ефективності комунікацій та досягнення більшої фінансової віддачі від кожної гривні, вкладеної в просування.

3. Розширення товарного портфеля

У динамічному та все більш вимогливому ринковому середовищі, де споживчі вподобання трансформуються під впливом популяризації здорового способу життя, екосвідомості та запиту на індивідуалізовані рішення, розширення асортименту продукції набуває особливого стратегічного значення. Для ТМ «Добре молоко», яка нині зосереджена переважно на класичних видах молочної продукції, актуальним є перехід до диверсифікованої моделі товарного портфеля, що забезпечить не лише збільшення обсягу продажів і середнього чека, а й вихід на нові цільові сегменти.

Пропонується запуск нових продуктів у найперспективніших категоріях, які відповідають актуальним ринковим запитам:

Функціональні молочні продукти, збагачені корисними добавками (пробіотиками, кальцієм, білками, вітамінами), орієнтовані на споживачів з активним способом життя, спортсменів, а також осіб, що дотримуються профілактичних дієт.

Продукти для дитячого харчування, які передбачають особливі вимоги до якості сировини, стерильності виробництва, безпеки й дотримання регуляторних норм — ця категорія дозволяє сформувати високодовірчий зв'язок з родинами.

Безлактозна лінійка, що відповідає потребам людей із лактозною непереносимістю, алергіями або прихильників спеціалізованих дієт, зокрема кето- або низьковуглеводних.

Паралельно з розширенням асортименту необхідно впровадити систематичний моніторинг і вивчення споживчих трендів, використовуючи інструменти якісних і кількісних досліджень (онлайн-опитування, фокус-групи, аналітика пошукових запитів, відгуки у соціальних мережах). Це дозволить вчасно виявляти нові нішеві запити, серед яких:

Продукти з підвищеною екологічною цінністю — використання біорозкладної або перероблюваної упаковки, скорочення вуглецевого сліду на виробництві;

Спеціалізовані рішення для окремих груп споживачів — веганські, безглютеніві, діабетичні, низькокалорійні продукти;

Нові формати споживання — готові до вживання напої на основі йогуртів, смузі, кефіру, а також ферментовані напої як частина функціонального харчування.

Упровадження багатопрофільного портфеля дозволить ТМ «Добре молоко» краще відповідати індивідуалізованим запитам споживачів, підвищити рівень утримання клієнтів, збільшити тривалість взаємодії з брендом, створити нові джерела доходу та посилити свої позиції в конкурентному середовищі. Окрім того, ширший асортимент сприяє зміцненню позицій у торгових мережах і на маркетплейсах, забезпечуючи

більшу частоту повторних покупок і покриття різноманітних категорій покупців в одному бренді.

4. Зміцнення клієнтської лояльності

Зміцнення клієнтської лояльності є однією з ключових складових ефективної маркетингової конкурентної стратегії підприємства, оскільки дозволяє не лише зберігати стабільність продажів, а й формувати основу для довгострокового прибуткового зростання. В умовах сучасного ринку, коли залучення нових споживачів вимагає значних фінансових та ресурсних витрат, акцент на утриманні наявних клієнтів та підвищенні частоти повторних покупок є надзвичайно важливим. ТМ «Добре молоко» варто сконцентрувати маркетингові зусилля на розвитку глибоких взаємин із цільовою аудиторією через низку стратегічних ініціатив.

- Розробка та запуск повнофункціональної програми лояльності, інтегрованої з цифровими каналами комунікації — офіційним сайтом і мобільним додатком. Така програма має включати гнучку систему бонусів за покупки, персональні знижки, доступ до ексклюзивних пропозицій і участь у тематичних акціях. Оцифрована модель дозволить не лише автоматизувати процеси, а й отримати аналітичні дані про поведінку клієнтів, що сприятиме більш точному налаштуванню взаємодії з кожним сегментом.

- Персоналізація маркетингових повідомлень і комерційних пропозицій на основі аналізу індивідуальної поведінки клієнтів — історії покупок, категорій інтересу, сезонних уподобань тощо. Використання CRM-систем, інструментів поведінкової аналітики та динамічної сегментації дозволяє будувати точну картину потреб клієнта й оперативно адаптувати контент та пропозиції. Такий підхід позитивно впливає на показники CLV (Customer Lifetime Value) та підвищує ефективність маркетингової комунікації.

- Впровадження ефективного зворотного зв'язку — ще один важливий крок на шляху до формування лояльності. Компанія має забезпечити прості та зручні канали для залишення відгуків, скарг або пропозицій: через сайт,

мобільний додаток, QR-коди на упаковці, сторінки у соціальних мережах. Зібрана інформація повинна систематизуватись і аналізуватись з використанням таких інструментів, як індекс NPS (Net Promoter Score) — ключовий показник, що дозволяє оцінити ступінь задоволеності та готовність клієнтів рекомендувати продукцію. На основі цього аналізу можливе виявлення критичних точок у клієнтському досвіді та їх оперативне усунення.

Результатом реалізації вказаних заходів стане зростання повторних продажів, підвищення частки залучених клієнтів, зниження рівня відтоку, зміцнення емоційного зв'язку з брендом і зростання довгострокової прибутковості підприємства завдяки створенню стійкої бази лояльних споживачів. У сучасній практиці це стає не лише перевагою, а й необхідною умовою ефективного функціонування компанії в умовах посиленої конкуренції та цифровізації ринку.

5. Цифрова трансформація маркетингової діяльності

У нових реаліях цифрової економіки конкурентоспроможність бренду значною мірою визначається рівнем його технологічної адаптації. Цифрова трансформація маркетингової діяльності — це не просто впровадження окремих інструментів, а системна модернізація процесів взаємодії з клієнтами, прийняття рішень на основі даних та підвищення гнучкості в управлінні ринковими комунікаціями. Для ТМ «Добре молоко» такий підхід відкриває нові можливості для масштабування, персоналізації й автоматизації маркетингових дій, що є критично важливим у контексті виходу за межі регіонального ринку.

- Створення повнофункціонального корпоративного вебсайту з вбудованим e-commerce-модулем є першочерговим кроком на шляху до цифрової інтеграції. Сайт має не лише представляти продукцію компанії, а й виконувати функцію інструменту прямого продажу та залучення клієнтів. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, можливість замовлення онлайн, адаптивність до мобільних пристроїв, зручна навігація, SEO-оптимізація, блог

із контентом про здорове харчування та історії бренду — усе це сприятиме підвищенню залученості та впізнаваності ТМ «Добре молоко».

- Запровадження сучасної CRM-системи дозволить централізовано керувати всією інформацією про клієнтів, історією покупок, запитами та зворотним зв'язком. Це забезпечить персоналізовану комунікацію на кожному етапі клієнтського шляху, автоматизацію розсилок і акцій, ефективну сегментацію аудиторії та точне прогнозування потреб. Крім того, CRM стане основою для формування аналітичної бази, на якій будуть ґрунтуватися стратегічні маркетингові рішення.

- Інтеграція технологій Big Data та інструментів маркетингової автоматизації є наступним етапом цифрової зрілості. Вони дозволяють обробляти великі обсяги інформації про поведінку користувачів, виявляти закономірності, сегментувати аудиторію з максимальною точністю, створювати динамічні кампанії та проводити автоматичні персоналізовані комунікації. Системи типу CDP (Customer Data Platform), ML-моделі та аналітика реального часу дадуть змогу прогнозувати попит, реагувати на зміни споживчих звичок і максимально ефективно використовувати рекламні бюджети.

Очікувані результати впровадження цифрової трансформації в маркетингову практику підприємства охоплюють низку важливих переваг: зниження операційних витрат, зростання ROMI та ROAS, підвищення задоволеності клієнтів, розширення каналів дистрибуції та прискорення адаптації до ринкових змін. У результаті ТМ «Добре молоко» зможе не лише закріпити свої позиції на регіональному рівні, а й перейти на якісно новий рівень конкуренції у цифровій площині, де взаємодія зі споживачем базується на гнучкості, швидкості та аналітичній точності.

Узагальнюючи вищезазначене, слід підкреслити, що запропонований комплекс заходів має чітко структурований і стратегічно орієнтований характер. Він охоплює всі ключові аспекти маркетингової діяльності підприємства — від переосмислення позиціонування бренду, оновлення

товарного асортименту, розширення каналів просування й продажу до впровадження інноваційних цифрових інструментів, персоналізованих комунікацій і сучасної аналітики. Такий міжфункціональний підхід дозволяє не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й формувати довгострокові внутрішні переваги.

Реалізація комплексу заходів на практиці сприятиме усуненню стратегічних розривів, виявлених у процесі GAP-аналізу, та дозволить скоригувати вектори розвитку відповідно до змін ринкового середовища й цифрових трендів. Водночас підприємство отримає змогу оптимізувати маркетингові інвестиції, зміцнити зв'язки з цільовими сегментами, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та забезпечити високий рівень адаптивності та стійкості у конкурентній боротьбі.

У середньо- та довгостроковій перспективі втілення окреслених ініціатив стане основою для сталого зростання ринкової частки, підвищення прибутковості та формування диференційованого конкурентного образу бренду, здатного впевнено функціонувати в умовах цифрової трансформації та високої ринкової турбулентності.

ВИСНОВКИ

Комплексне досліджено теоретико-методологічні засад та практичних аспектів формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації економіки дає змогу зробити такі основні висновки:

1. Сформульовано власне визначення поняття «маркетингова стратегія» як цілісної сукупності організаційних, технічних та фінансових заходів, спрямованих на активізацію виробничих процесів або збуту продукції задля підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стабільного і високого рівня прибутковості.

2. Розроблений алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства передбачає чітку послідовність етапів, що враховують як специфіку конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, так і його внутрішній ресурсний потенціал. Оскільки стратегічні цілі підприємства формуються в контексті зовнішніх впливів і внутрішніх обмежень, початковим кроком алгоритму є всебічний аналіз ринкового середовища.

3. Цифровізація економіки створює нові виклики та водночас надає потужні інструменти для маркетингу. Використання технологій Big Data, CRM, цифрової аналітики, інтернет-комунікацій та штучного інтелекту дозволяє суттєво підвищити гнучкість, персоналізацію та ефективність маркетингової діяльності.

4. Проведений порівняльний аналіз ринкової позиції торгової марки «Добре молоко» у контексті зіставлення з провідними вітчизняними виробниками молочної продукції — «Молокія», «Галичина» та «Яготинське» — виявив наявність як певних конкурентних переваг, так і низки стратегічних обмежень.

5. Аналіз ринкового середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера показав, що підприємство працює в умовах помірного рівня

конкурентного тиску та найсуттєвіший вплив на стратегічну поведінку компанії чинять такі фактори, як висока інтенсивність конкуренції серед діючих учасників ринку, цінова чутливість споживачів, а також зростаюча загроза з боку товарів-замінників, зокрема рослинного походження.

6. Проведений SWOT - аналіз засвідчив, що ТМ «Добре молоко» володіє низкою вагомих конкурентних переваг, серед яких – висока якість продукції, приваблива цінова політика, наявність стабільної сировинної бази локального походження та організаційна гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

7. Узагальнений аналіз показників підтверджує, що ТМ «Добре молоко» має потенціал до масштабування, зокрема через ефективні методи залучення нових споживачів.

8. Проведений аналіз за методом SPACE дозволив візуалізувати стратегічне положення ТМ «Добре молоко» порівняно з основними конкурентами на ринку молочної продукції. Результати показують, що всі досліджувані бренди опинилися в агресивному квадранті, що свідчить про потенціал для реалізації активних стратегій зростання та розширення.

9. Проведений GAP - аналіз виявив низку критичних розривів між поточними показниками діяльності ТМ «Добре молоко» та бажаним рівнем ефективності та ринкової присутності.

10. Запропонований комплекс заходів дозволить ліквідувати стратегічні розриви, ідентифіковані під час GAP-аналізу, та скоригувати напрямки розвитку з урахуванням актуальних змін ринкової кон'юнктури та цифрових тенденцій.

Таким чином, в умовах динамічного цифрового середовища маркетингова стратегія набуває особливої ваги як джерело довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Її ефективність залежить від здатності компанії гармонізувати внутрішній потенціал із можливостями зовнішнього середовища, формувати унікальні конкурентні переваги та своєчасно адаптуватися до змін.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 71–76.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. №1 (118). 2021. С. 42-47.
3. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–37.
4. Білоус, С., & Калита, Н. (2024). Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, №60. 2024. С.. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3630>
5. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траекторія науки*. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/definitiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinskiy-ierarhiyi-strategiy>
6. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В. Основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія». *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_20
7. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.
8. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.

9. Васильців Н.М., Заставний В.С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>
10. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287270>
11. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал*. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. №2(32).С.130–145.
12. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>
13. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_8
14. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 392–404.
15. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028>
16. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.
17. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
18. Косенко О. П. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3515/3550>

19. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 1. С. 90–103. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1201910>

20. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>

21. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 3. 2022. С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082>

22. Кустрич Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

23. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія «Економіка». 2016. Вип. 263. Т. 275. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchducc_2016_275_263_18

24. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Ужгородського університету*. 2019. №4. С.172-178.

25. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. №59. 2024.С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472>

26. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

27. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Наш Формат. 2020. С. 454.

28. 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
29. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf
30. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 347–352. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352>
31. Соколюк Г. О., Прилепа Н. В. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2016. № 4. С. 186–194.
32. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С., Пересадило Є. В., Бандурка Д. І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *АгроСвіт*. № 22, 2023 р. С. 92-97. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2407/2443>
33. Тесленок І. М., Бузоверова Є. О. Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи. *Тиждень науки-2020*. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. Наумик. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.
34. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. № 33. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106>
35. Швець Ю. О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 30–35.