

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

АЛЕКСЄЄВ Вячеслав Костянтинович

Формування конкурентних переваг при здійсненні діяльності підприємства на засадах маркетингу / Formation of competitive advantages in the implementation of the enterprise's activities on the basis of marketing

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ЕЕПвнм-21
В.К. Алексєєв

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___» _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

	3
ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та значення конкурентних переваг у діяльності підприємства	6
1.2. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства	12
1.3. Маркетингові засади формування конкурентоспроможності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця».....	21
2.2. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Солодка Мрія- Вінниця».....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ.....	37
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

В умовах сучасної ринкової економіки конкуренція є важливим фактором, що визначає стійкість та ефективність функціонування підприємств. Підвищення рівня конкурентоспроможності набуває особливої актуальності з огляду на динамічні зміни у зовнішньому середовищі, високий рівень насиченості ринку та зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг. У зв'язку з цим формування сталих конкурентних переваг є визначальним завданням для підприємств, які прагнуть не лише зберегти свої позиції на ринку, а й забезпечити довготривалу перспективу розвитку.

Конкурентні переваги ґрунтуються на здатності підприємства створювати цінність для споживача, яка є вищою порівняно з пропозицією конкурентів. Саме маркетинг як наука і практика дослідження ринку, поведінки споживачів та управління взаємозв'язками з клієнтами відіграє важливу роль у формуванні таких переваг. Застосування маркетингового підходу дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни попиту, формувати ефективні стратегії позиціонування, сегментування ринку та розробки унікальної торгової пропозиції.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі глибокого аналізу маркетингового середовища та впровадження стратегічного маркетингу як системи формування конкурентних переваг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності у цьому напрямі.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

– дослідити теоретичні засади поняття конкурентних переваг, їх роль та значення у діяльності сучасного підприємства;

– проаналізувати класифікаційні підходи та методи оцінювання

конкурентних переваг в економічній літературі;

– розкрити маркетингові інструменти та підходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

– надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»;

– провести оцінку конкурентних позицій підприємства, визначити його основні переваги та недоліки порівняно з конкурентами;

– здійснити аналіз маркетингової діяльності підприємства та визначити її вплив на формування конкурентних переваг;

– розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення формування конкурентних переваг на засадах маркетингу.

Об’єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, аналітичних методів та практичних підходів до формування конкурентних переваг на основі маркетингової діяльності.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення завдань роботи. Зокрема, застосовувалися такі методи: аналітичний метод – для вивчення теоретичних засад формування конкурентних переваг, аналізу літературних джерел та нормативних матеріалів; метод порівняння – для зіставлення конкурентних характеристик підприємства з основними конкурентами на ринку; економіко-статистичні методи – для обробки статистичних даних підприємства, оцінки його фінансово-економічного стану та ринкових показників; графічний метод – для візуалізації аналітичних даних і результатів дослідження у вигляді таблиць, графіків, схем; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз у його зовнішньому середовищі; системний підхід – для комплексного вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства в умовах

ринку.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу роботи становлять наукові праці українських та зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності, маркетингу, стратегічного управління та економіки підприємства; нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність і маркетингову практику; офіційні статистичні матеріали; внутрішня звітність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»; дані з відкритих джерел – сайти компаній-конкурентів, галузеві аналітичні огляди, публікації у фахових економічних виданнях, маркетингові дослідження тощо.

Практичне значення дослідження. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами харчової промисловості, зокрема ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», для підвищення рівня конкурентоспроможності на основі вдосконалення маркетингової діяльності. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути застосовані для оптимізації стратегічного планування, покращення позиціонування підприємства на ринку, удосконалення товарної політики та посилення взаємодії з цільовою аудиторією. Окремі аналітичні та методичні підходи можуть бути використані також іншими підприємствами галузі з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

Структура випускної кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг основної частини становить 54 сторінку (без урахування додатків). У роботі представлено 13 таблиць і 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 46 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентних переваг у діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки зростаюча конкуренція змушує підприємства постійно шукати джерела стабільності та розвитку. Одним із таких джерел виступають конкурентні переваги, що дозволяють підприємству виділятися серед інших, пропонуючи на ринку товари чи послуги з вищою цінністю для споживача.

Поняття конкурентних переваг у сучасній економічній літературі розглядається як важлива категорія, що визначає здатність підприємства забезпечувати стабільну ринкову позицію. Його зміст формувався поступово – у тісному зв'язку з еволюцією підходів до трактування самої конкуренції. Варто зауважити, що у класичних економічних поглядах, зокрема у працях А. Сміта, головним чинником, що визначає перевагу компанії, вважалась величина її витрат. Така позиція відповідала умовам XVIII століття, коли ефективність господарювання ототожнювалась із мінімізацією витрат [1].

Однак із розвитком економіки та ускладненням конкурентного середовища розширювалось і коло факторів, які впливали на формування переваг. У другій половині XX століття до них почали відносити виробничі ресурси, умови конкуренції, рівень управлінських рішень, підприємницькі здібності та людський капітал. Ці зміни відображають зростаючу складність підприємницької діяльності, в якій ключове значення почала відігравати здатність адаптуватися до зовнішніх змін і ефективно використовувати внутрішній потенціал.

У сучасних умовах більшість українських дослідників погоджуються з тим, що конкурентні переваги слід розглядати як сукупність характеристик

підприємства, які забезпечують йому стабільну перевагу над іншими суб'єктами ринку. Серед таких характеристик виокремлюють ефективність використання наявних ресурсів, рівень інтелектуального капіталу, здатність до інновацій, стратегічну гнучкість та результативність управління. Подібний підхід відображає багатовимірний і динамічний характер цього поняття, що особливо актуально в умовах нестабільності економічного середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні джерела конкурентних переваг підприємства

Джерело формування переваг	Приклад	Характеристика
Витратна ефективність	Мінімізація собівартості	Забезпечує можливість формувати нижчі ціни порівняно з конкурентами
Диференціація продукту	Унікальні характеристики товару	Додає споживчу цінність, яка сприймається як виняткова
Інноваційність	Впровадження нових технологій	Підвищує адаптивність до ринкових змін, створює нові ніші
Інтелектуальний капітал	Кваліфікований персонал, ноу-хау	Є джерелом стратегічних ідей та рішень
Бренд/імідж	Висока впізнаваність на ринку	Забезпечує лояльність споживачів і стабільний попит
Основні компетенції	Системне управління якістю	Формують стійкі переваги, важкі для копіювання
Гнучкість управління	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Дає змогу реагувати швидше, ніж конкуренти

Джерело: узагальнено за [4; 5; 6; 10; 13; 14].

Теоретичні погляди на сутність конкурентних переваг суттєво різняться залежно від наукової школи або авторського підходу (табл. 1.2). Так, Ж.-Ж. Ламбен визначає конкурентні переваги як унікальні властивості товару або бренду, які забезпечують перевагу над найближчими конкурентами. Така перевага фіксується внаслідок зіставлення характеристик продукції із найсильнішими гравцями ринку [1].

Інші українські автори трактують це поняття більш деталізовано. Наприклад, Н.П. Теслюк пропонує розглядати конкурентні переваги як кількісні або якісні характеристики, що дають змогу підприємству отримувати прибуток,

вищий за середньогалузевий рівень, і перевищувати показники основних конкурентів [2]. Ю.Б. Іванов, у свою чергу, наголошує на зв'язку конкурентних переваг із соціально-економічною результативністю. Він підкреслює, що ключову роль відіграє здатність підприємства не лише підтримувати поточну ефективність, а й пристосовуватись до довгострокових змін за рахунок інноваційності та стратегічної мобільності [3].

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «конкурентні переваги»

Автор	Основний акцент у визначенні	Основні риси підходу	Критичне зауваження
Ж.-Ж. Ламбен	Атрибути товару або бренду	Орієнтація на продукт	Звуження розуміння до маркетингової складової
М. Портер	Стратегічні позиції: мінімізація витрат, диференціація	Чітка структурна модель конкурентної стратегії	Обмеження лише двома базовими стратегіями
Н.П. Теслюк	Перевага у прибутковості та ефективності	Орієнтація на фінансові результати	Не враховано соціальні або нематеріальні аспекти
Ю.Б. Іванов	Здатність до стратегічної адаптації	Інноваційно-адаптивний підхід	Недостатньо розкриті фактори внутрішнього потенціалу
Б. Карлоф	Складна взаємодія внутрішніх та	Системний, багатофакторний	Відсутність чіткої операціоналізації поняття

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5; 14].

У працях І.З. Должанського та Т.О. Загорної пропонується структурне розмежування джерел конкурентних переваг на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать характеристики продукції, які формують споживчу цінність і сприяють привабливості клієнтів. Внутрішні ж пов'язані з економією витрат, оптимізацією виробництва та ефективною організацією внутрішніх процесів [4].

Значний внесок у систематизацію поняття «конкурентна перевага» належить М. Портеру, який у другій половині ХХ століття звернув увагу на роль конкурентних переваг як джерела цінності для компанії. Він стверджував, що для утримання позицій у жорсткій конкурентній боротьбі підприємство має володіти очевидними перевагами над суперниками, що реалізуються через вибір конкретної стратегії. За його моделлю, першим кроком стратегічного вибору є

визначення типу конкурентної переваги, яку має на меті здобути компанія, та сфери, в якій вона це реалізуватиме. У Портера виокремлюються два базових типи: мінімізація витрат та диференціація продукту [5].

Варто зазначити, що конкурентна перевага проявляється у здатності підприємства забезпечувати вищу результативність діяльності порівняно з іншими суб'єктами ринку. Така здатність може бути зумовлена різноманітними факторами, від якості товару, ефективності технологічних процесів, гнучкості цінової політики до впізнаваності бренду чи рівня обслуговування [6-9]. При цьому важливо, що споживач сприймає перевагу не лише через сам товар або послугу, а й через ті додаткові цінності, які супроводжують процес їх споживання – сервіс, комунікацію, доступність, імідж компанії тощо.

У фаховій літературі акцентується на тому, що ресурси, які формують конкурентні переваги, мають бути не просто доступними, а унікальними, важко відтворюваними і такими, що дають змогу підприємству створювати цінність, недосяжну для конкурентів [10]. До таких ресурсів відносяться, наприклад, інтелектуальна власність, унікальні технології, компетентнісний потенціал персоналу, організаційна культура та здатність до інновацій.

Окремі автори пов'язують сутність конкурентної переваги з поняттям «ексклюзивна цінність» – це ті характеристики підприємства, які не можуть бути скопійовані конкурентами, і які створюють відчутну перевагу в очах споживача [11; 12]. Йдеться не лише про технічні чи економічні параметри, а про комплексне поєднання знань, навичок, досвіду, репутації, лояльності клієнтів тощо, які в сукупності формують неповторний образ компанії на ринку.

Таке розуміння конкурентної переваги підтримується і в сучасних дослідженнях, де наголошується на важливості формування не окремої сильної сторони, а цілісної системи взаємопов'язаних елементів, яка функціонує в межах стратегічного управління. Зокрема, наголошується, що здатність до постійного оновлення, швидкої адаптації до змін середовища, гнучке управління знаннями й технологіями – це ті характеристики, які визначають конкурентну перевагу підприємства у довгостроковій перспективі [13].

Крім того, важливо зазначити, що конкурентні переваги мають бути не лише стійкими, а й економічно доцільними. Як вважає Б. Карлоф, така перевага має забезпечувати кращі результати завдяки взаємодії низки факторів – виробничої ефективності, маркетингової діяльності, патентного захисту, якісного управління та орієнтації на споживача [14]. Подібна позиція узгоджується з думкою Л. Стеців, яка трактує конкурентну перевагу як результат раціонального використання всього потенціалу підприємства [10].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що конкурентні переваги становлять собою сукупність характеристик, які забезпечують підприємству стабільну й ефективну позицію в умовах конкурентного середовища. Це поняття включає в себе як внутрішні можливості, так і зовнішні чинники, адаптовані до потреб ринку. Умовно конкурентні переваги можна охарактеризувати як:

- виняткові ресурси, якими володіє підприємство;
- сфери діяльності, що мають стратегічне значення для збереження лідерства;
- високий рівень спеціалізованих знань або компетенцій у конкретній галузі;
- здатність формувати та утримувати споживчу лояльність;
- унікальні споживчі цінності, які забезпечують конкурентну відмінність;
- основні фактори успіху, що формують потенціал прибутковості підприємства.

У сучасних умовах досягнення та утримання конкурентної переваги підприємством можливе лише за наявності чітко сформованої системи стратегічного управління, яка поєднує внутрішні ресурси з ринковими можливостями. Такий підхід ґрунтується на концепції створення цінності для споживача через інтеграцію основних компетенцій, інновацій, організаційних знань і ефективного менеджменту. Візуалізація структури формування конкурентної переваги дає змогу краще зрозуміти взаємозв'язки між основними елементами цього процесу, а також виявити вузлові точки впливу, що визначають результативність функціонування підприємства в конкурентному

середовищі (рис. 1.1).

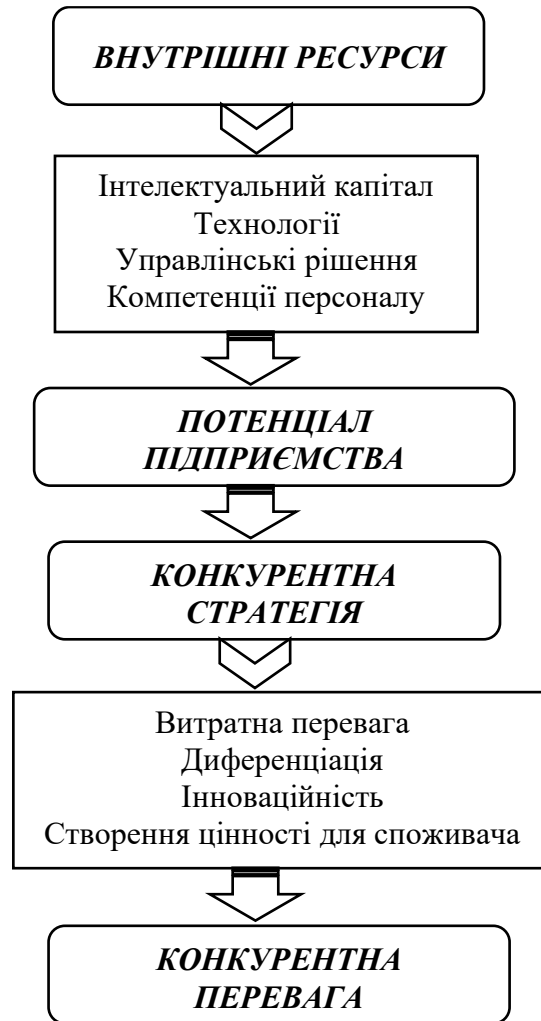


Рис. 1.1. Структура формування конкурентної переваги підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [5; 9; 13].

Таким чином, у сучасній економічній науці конкурентна перевага розглядається як унікальна властивість підприємства, що забезпечує йому лідерство на ринку. Вона формується на основі поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх умов, у межах чітко визначеної стратегії розвитку. Така перевага є не лише ознакою високої ефективності, але й інструментом формування стійкої конкурентоспроможності. Власне, без наявності конкурентних переваг підприємство не здатне утримувати або покращувати свої ринкові позиції в умовах зростаючої конкуренції.

1.2. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах ринкового господарювання, що характеризується високим рівнем конкуренції та перенасиченням товарних ринків, формування та підтримка конкурентних переваг набуває вирішального значення для забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Вони можуть проявлятися в різних формах, зумовлених особливостями ринку, галузевої специфіки, характеристик продукту та динаміки зовнішнього середовища. Відповідно, конкурентна перевага підприємства є результатом реалізації тих видів діяльності, які забезпечують йому вищу продуктивність, нижчі витрати або більш ефективне задоволення потреб споживача порівняно з конкурентами.

Науковий доробок у сфері класифікації конкурентних переваг свідчить про багатоваріантність підходів. Серед класичних концепцій домінує позиція М. Портера, який запропонував базовий поділ конкурентних переваг на два типи – перевага за витратами (можливість пропонувати нижчі ціни без втрати прибутковості) та диференціація (здатність пропонувати унікальний товар з вищою цінністю для споживача) [5].

Конкурентні переваги можуть також класифікуватися за джерелом формування – на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ґрунтуються на спроможності підприємства створювати додаткову цінність для споживача: покращення споживчих характеристик продукції, високий рівень сервісу, цінова доступність тощо. Вони здебільшого залежать від ринкової кон'юнктури, державного регулювання, доступності ресурсів та інших чинників, які підприємство не завжди здатне контролювати [15].

Натомість внутрішні переваги формуються за рахунок управлінських рішень і внутрішньоорганізаційного потенціалу. Вони охоплюють п'ять основних груп: технічні (інновації, технології), економічні (витрати, продуктивність), організаційні (структура, управління), маркетингові (імідж, лояльність), кадрові (компетентність персоналу). Їх аналіз доцільно здійснювати

з урахуванням ступеня унікальності та складності відтворення конкурентами (табл. 1.2).

Таблиця 1.3

Основні внутрішні джерела формування конкурентних переваг підприємства

Група чинників	Приклади характеристик
Технічні	Унікальні технології, патенти, нововведення
Економічні	Низькі виробничі витрати, висока рентабельність
Організаційні	Ефективна структура управління, логістика
Маркетингові	Висока впізнаваність бренду, лояльність клієнтів
Кадрові	Компетентність персоналу, організаційна культура

Джерело: сформовано за [5; 15; 16; 17]

Окрім традиційного поділу конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні, у науковій літературі все більшої уваги набуває підхід, що базується на стратегічній орієнтації переваг. Так, С.Ю. Безсмертний пропонує класифікувати конкурентні переваги за критерієм їхньої спрямованості. Згідно з цим підходом, виділяють два основних типи: по-перше, це переваги, що виникають внаслідок задоволення найбільш цінних запитів споживачів у межах тієї самої галузі, де діють основні конкуренти; по-друге – ті, що формуються через проактивне виявлення нових потреб ринку та пошук інноваційних способів їх задоволення [16]. Саме другий тип визнається у сучасних наукових працях як більш перспективний, оскільки дозволяє знизити витрати, пов'язані з прямим протистоянням на ринку, водночас забезпечуючи більш стійкі результати та відкриваючи нові стратегічні ніші для розвитку.

Поглиблений варіант класифікації пропонує А.О. Левицька, яка детально розділяє конкурентні переваги за типами, зокрема в контексті їх внутрішнього та зовнішнього походження. Крім того, в межах цієї моделі розглядається імовірність досягнення успіху на ринку, що дозволяє виокремити переваги вірогідні (які залежать від невизначених ринкових факторів і не гарантують результату) та очевидні (ті, що не потребують додаткового обґрунтування і вказують на стабільну перевагу підприємства) [17].

С.С. Хайновська акцентує увагу на прив'язці конкурентних переваг до специфіки діяльності підприємства. Вона виділяє п'ять основних напрямів:

- 1) інноваційність – переваги, що базуються на новаторських розробках, нестандартному мисленні та технологічному оновленні;
- 2) властивості товару – включають якість, функціональність, довговічність, ціну та відповідність очікуванням споживачів;
- 3) комерційні умови – спеціальні пропозиції, бонуси, гнучкі схеми оплати або доставки;
- 4) рівень обслуговування – упаковка, швидкість реагування, якість комунікації з клієнтом, сервісна підтримка;
- 5) оптимізація бізнес-процесів – модернізація управлінських, виробничих і логістичних процедур для підвищення ефективності [18].

Окрему увагу слід приділити підходу, який пропонують А.Н. Смаглюк та І.С. Гончарова. Вони зосереджуються на базових типах переваг, які часто трапляються на практиці:

- цінова перевага, що дозволяє пропонувати товари дешевше за конкурентів;
- досвід і експертиза персоналу, які забезпечують високу якість обслуговування та довіру клієнтів;
- ексклюзивні умови співпраці (розташування, спеціальні знижки, післяплатна форма розрахунків тощо);
- вузька спеціалізація – глибоке позиціонування в певній ринковій ніші, що формує унікальну торговельну пропозицію [19].

Узагальнюючи погляди дослідників, можна зазначити, що конкурентні переваги класифікуються за низкою ознак: джерелом виникнення, характером використання, стійкістю у часі, орієнтацією на споживача або внутрішні процеси. З метою систематизації основних підходів у науковій літературі доцільно візуалізувати загальну класифікацію конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2), що дозволяє краще розкрити їх структурну багатовимірність.

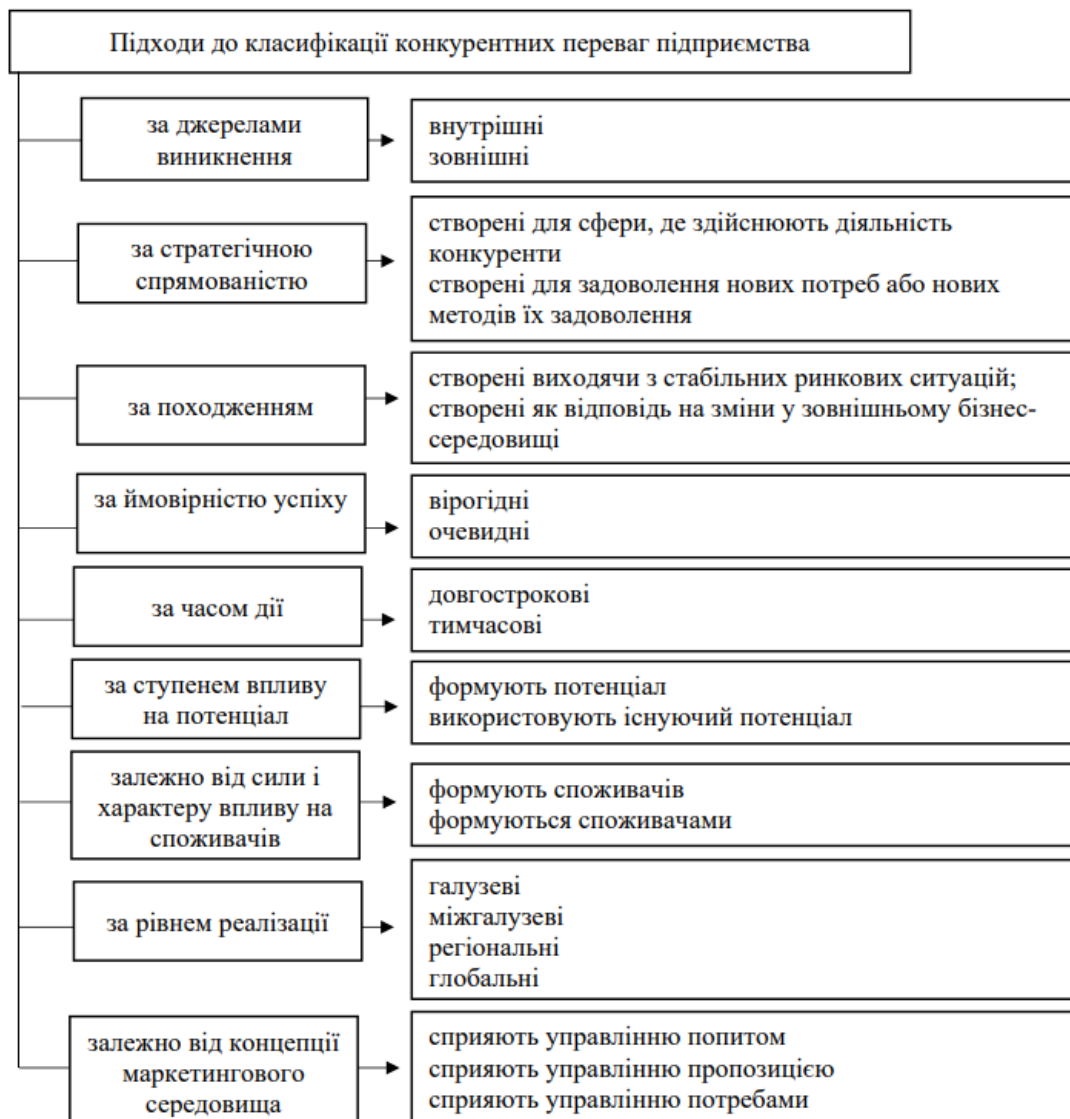


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано за [20]

Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасні підходи до класифікації конкурентних переваг характеризуються комплексністю та багатовимірністю. Вони відображають як внутрішню природу переваг, так і їхній зв'язок із зовнішнім середовищем. Здатність підприємства грамотно і своєчасно ідентифікувати, розвивати й утримувати конкурентні переваги визначає не лише його короткострокову результативність, а й довгострокову стійкість у ринковому середовищі.

1.3. Маркетингові засади формування конкурентоспроможності підприємства

Ефективна маркетингова діяльність дозволяє підприємствам не лише краще розуміти потреби цільових споживачів, а й адаптувати свою ринкову поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища. Застосування маркетингових підходів сприяє створенню унікальної споживчої цінності, яка є основою для довготривалого успіху в умовах жорсткої конкуренції. Саме маркетинг, завдяки поєднанню аналітичних, стратегічних та комунікаційних функцій, забезпечує підприємству здатність до диференціації, цінового маневрування, формування бренду та підвищення лояльності споживачів, що в комплексі формує підґрунтя його конкурентоспроможності.

Маркетинг у сучасному бізнес-контексті не обмежується лише просуванням товарів чи послуг, він виступає фундаментальним елементом управління, який формує конкурентоспроможність підприємства. Як показують дослідження, через маркетинг можливе не просто задоволення поточних потреб ринку, а створення такої цінності для споживача, яка стає джерелом довгострокової переваги над конкурентами [21].

Варто зазначити, що маркетинг – це процес, який поступово інтегрується в усі сфери діяльності фірми, трансформуючись у системну функцію, спрямовану на активне управління ринковою позицією та репутацією компанії [21].

Це означає, що маркетинг стає не просто тактичною функцією, формуванням рекламних кампаній чи стимулюванням збуту, а стратегічною функцією управління, що охоплює аналіз ринкового середовища, сегментацію споживачів, планування конкурентної політики, позиціонування, диференціацію, інновації, комунікацію та постійне удосконалення. Такий підхід забезпечує узгодженість внутрішніх ресурсів підприємства з вимогами ринку, тобто сприяє не лише виживанню, а й сталому розвитку та зростанню.

Застосування маркетингових стратегій і підходів дозволяє підприємству створити такі конкурентні переваги, які важко копіювати і підтримувати

конкурентам. У дослідженні Т. Корнієнко, присвяченому маркетинговим стратегіям у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану, доведено, що саме маркетингові рішення, сегментація ринку, гнучкі моделі комунікації та адаптація до мінливого середовища, дозволяють компаніям зберегти або здобути конкурентні позиції.

У роботах, що досліджують інноваційний маркетинг, окреслюється, що впровадження маркетингових інновацій (нові продукти, нові канали комунікації, нові підходи до просування) слугує одним із основних джерел конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє підприємству запропонувати споживачеві нову цінність, відмінну від традиційних рішень, і таким чином утримати або розширити свою частку на ринку [23].

Крім того, маркетингова діагностика та аналіз ринку дають можливість своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптувати пропозицію, удосконалювати продукцію або сервіс, змінювати стратегію, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [24].

Досягнення конкурентоспроможності підприємства неможливе без цілеспрямованого використання комплексу маркетингових інструментів, які забезпечують ефективне управління попитом, формування унікальної цінності товару чи послуги та сприяють створенню сталих конкурентних переваг. Основу таких інструментів становлять: маркетингові дослідження, що дозволяють вивчити поведінку споживачів, виявити потреби, оцінити конкурентне середовище, змінні ринкової кон'юнктури та прогнозувати тенденції; STP-модель, яка охоплює сегментування ринку, визначення цільової аудиторії та формування позиціонування товару або бренду в свідомості споживача; маркетинг-мікс (4P/7P), як класична система рішень у сфері маркетингу.

З метою систематизації підходів до розуміння та класифікації маркетингових інструментів, які використовуються для формування конкурентних переваг підприємства, у табл. 1.4 представлено порівняльний огляд різних поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців.

Таблиця 1.4

Класифікація маркетингових інструментів

Автори	Типи маркетингових інструментів	Орієнтація / Об'єкт впливу	Приклади інструментів
О. Оснач (за Г. Мюльбахером і Дж. Фагі)	Реляційні, інтелектуальні	Зовнішні та внутрішні	Взаємовідносини з партнерами; знання ринку; корпоративна культура
Г. Євтушенко	Клієнтські, споживчі, партнерські, марочні	Клієнт, товар, партнер, фірма	CRM-системи, фірмовий стиль, канали збуту, гарантії
Л. Мороз, Т. Лебідь	Репутаційні, авторські, стратегічні	Довіра, захист активів, довгострокова перевага	Торгова марка, патенти, стратегічна гнучкість
Р. Срівастава	Реляційні та інтелектуальні	Зовнішні / внутрішні	Відносини з клієнтами, знання про ринок
Г. Євтушенко, В. Лазаренко	Внутрішні та зовнішні	Внутрішні ресурси / зовнішнє середовище	Патенти, ноу-хау, торгові марки, репутація
К. Краус, Т. Лейни, С. Оберемок	Клієнтські, ланцюга постачання, партнерські	Зовнішні	Лояльність, гнучкість логістики, стратегічне партнерство
Р. Раст, Т. Амблер, В. Кумар, Г. Карпентер	Брендовий капітал, клієнтський капітал	Інтегрований підхід	Поінформованість, лояльність, персоналізовані бази даних
Дж. Ромеро, М. Ягуе	Брендовий та клієнтський капітал як стратегічні інструменти	Довгострокова цінність клієнтів і бренда	Імідж, інформативність бренда, оцінка вартості клієнтської бази

Джерело: сформавоно за даними [25-35]

Як показано у таблиці 1.4, сучасні науковці пропонують різноманітні підходи до класифікації маркетингових інструментів, орієнтуючись як на об'єкт впливу (споживач, бренд, партнер, внутрішні ресурси тощо), так і на функціональне спрямування (реляційні, інтелектуальні, клієнтські, стратегічні тощо). Така багатогранність свідчить про високий ступінь інтеграції маркетингу з управлінськими процесами та про важливість вибору інструментів, що найбільшою мірою відповідають стратегії підприємства, його ресурсному потенціалу та ринковим умовам. Застосування зазначених інструментів дозволяє формувати не лише миттєві конкурентні переваги, а й сприяє зміцненню

стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Разом з цим, у сучасному динамічному ринковому середовищі маркетинг виступає як стратегічна функція управління, що забезпечує формування й підтримання конкурентних переваг підприємства. Відповідно до концепції М. Портера, досягнення конкурентної переваги можливе шляхом реалізації трьох базових стратегій: лідерства за витратами, диференціації та фокусування [5]. Кожна з цих стратегій орієнтована на створення цінності для споживача, але базується на різних принципах позиціонування на ринку.

Стратегія диференціації. Сутність цієї стратегії полягає у створенні унікального товару чи послуги, які мають відмінні характеристики, здатні задовольнити специфічні потреби цільової аудиторії. Диференціація може ґрунтуватися на дизайні, якості, інноваційності, обслуговуванні або іміджі бренду. Як зазначає В.О. Омельченко, саме унікальна споживча цінність дозволяє підприємству встановлювати преміальні ціни та забезпечити лояльність споживачів [36]. В умовах інтенсивної конкуренції така стратегія стає джерелом довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегія лідерства за витратами. Реалізація цієї стратегії передбачає орієнтацію на зниження витрат за рахунок масштабного виробництва, автоматизації процесів, оптимізації постачання та економії на транзакційних витратах. Така стратегія є доцільною у масовому сегменті, де споживачі більш чутливі до ціни. Згідно з дослідженням С.В. Бреуса та Д.А. Бойка, досягнення лідерства за витратами дає змогу формувати цінову перевагу та завойовувати значну частку ринку, не поступаючись при цьому якістю продукції [37].

Інноваційна стратегія. Інновації, зокрема технологічні, організаційні та маркетингові, сприяють створенню нових рішень і підвищенню цінності товару для споживача. Інноваційна стратегія дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни попиту, відкривати нові ринки та адаптуватися до технологічних трендів. За даними авторів, інноваційні підприємства демонструють вищі показники конкурентоспроможності за рахунок оновлення продукції, вдосконалення виробництва та управління знаннями [38].

Стратегія фокусування (нішування). Ця стратегія передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку, потреби якого залишаються поза увагою масових конкурентів. Вона дозволяє досягти високої ефективності в обслуговуванні цільової аудиторії, яка цінує спеціалізацію та індивідуальний підхід. Як зазначає А.О. Левицька, успішна реалізація стратегії нішування забезпечує стабільне позиціонування підприємства та формування довготривалих зв'язків із клієнтами [17].

Зведену характеристику стратегій подано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні маркетингові стратегії формування конкурентоспроможності підприємства

Стратегія	Сутність	Переваги	Приклади інструментів
Диференціація	Унікальні властивості продукту	Преміальна ціна, лояльність	Брендинг, інновації, розширений сервіс
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат та ефективність	Цінова перевага, масове охоплення	Аутсорсинг, оптимізація ланцюгів постачання
Інноваційна стратегія	Технологічні та управлінські новації	Нові ринки, швидка адаптація	R&D, патенти, організаційні зміни
Нішування	Обслуговування специфічного сегмента	Мала конкуренція, висока спеціалізація	Персоналізація, пряма комунікація

Джерело: сформовано автором за [5; 17; 36-40]

Таким чином, вибір маркетингової стратегії має базуватися на аналізі внутрішніх ресурсів, структури попиту, конкурентного оточення та довгострокових цілей підприємства. Успішне поєднання стратегій або гнучкий перехід між ними дозволяє сформувати комплексну конкурентну перевагу, що забезпечить підприємству сталий розвиток та високу конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» – це суб'єкт господарювання, який створений з метою здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку, функціуючи на основі приватної форми власності. Підприємство діє відповідно до Конституції України, Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших нормативно-правових актів, а також на підставі Статуту, затвердженого засновниками.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмеження відповідальності учасників розміром їхніх внесків до статутного капіталу. Підприємство має статус юридичної особи, що дає йому право самостійно здійснювати господарські та правові операції, бути стороною в договорах, відкривати банківські рахунки, мати печатку та інші реквізити.

Історія становлення підприємства має тривалий та багатоступеневий характер, що відображає як еволюцію його виробничих потужностей, так і трансформацію організаційно-правових форм у відповідь на зміни економічного середовища. Засноване у 1945 році, підприємство протягом десятиліть неодноразово змінювало профіль діяльності та управлінські підходи. У повоєнний період на його базі функціонував «Вінницький міський харчовий комбінат», який у 1969 році отримав назву «Винкомбінат» та спеціалізувався переважно на виробництві винопродукції. Наступна реорганізація відбулася у 1978 році, коли підприємство було перейменоване на «Вінницький завод продтоварів», що розширило спектр продукції харчової групи.

Після здобуття Україною незалежності та зміни економічної моделі господарювання підприємство було реформовано у приватне акціонерне товариство, що діяло під назвою ПрАТ «Вінницький завод продтоварів» у 1991-1999 роках. У липні 1999 року в рамках подальшої реструктуризації відбулося розділення підприємства на три окремі юридичні особи: ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та ПрАТ «Вінницька макаронна фабрика». Саме ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» продовжив використовувати наявні виробничі потужності для виготовлення фруктових концентратів, соків та зефіру, поступово розширюючи номенклатуру продукції.

Новий етап розвитку розпочався у 2007 році, коли була зареєстрована торгова марка «Солодка Мрія». Під цим брендом підприємство запровадило виробництво кондитерських виробів та сокової продукції першого віджиму, що дало змогу розширити ринкову присутність та посилити конкурентні позиції. У 2010 році проведено модернізацію технологічного обладнання, яка дозволила започаткувати окремий виробничий напрям у сфері кондитерської продукції, що суттєво підвищило технічні можливості та якісний рівень готових виробів.

Подальша оптимізація управлінської структури відбулася у 2018 році, коли на основі рішення власників підприємство перейшло до спрощеної організаційно-правової форми – товариства з обмеженою відповідальністю під назвою ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця». Нова юридична форма стала логічним завершенням тривалого періоду реструктуризацій та модернізацій, а також забезпечила підвищення гнучкості управління та адаптивності до ринкових умов. ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» виступає правонаступником ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» і продовжує господарську діяльність у цьому статусі й сьогодні.

Головною метою діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» є отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності, а також реалізація економічних і соціальних інтересів його учасників. Крім того, підприємство може вести діяльність у сфері задоволення споживчих потреб населення,

впровадження інновацій, розвитку внутрішнього ринку та інтеграції до зовнішніх ринків.

Відповідно до Статуту, підприємство має широке поле діяльності, що охоплює як виробничу, торговельну, інвестиційну, логістичну, консультаційну, так і науково-технічну та соціальну сфери. Серед основних напрямів виділяються:

1. Виробництво та реалізація продукції:

– виготовлення харчової продукції, зокрема солодошів, кондитерських виробів, цукру, кави, чаю, напоїв та інших продовольчих товарів;

– виробництво побутової хімії, парфумерії, косметики, а також товарів гігієни, текстилю, канцелярії;

– фасування, зберігання, пакування продукції, у тому числі під власною або замовленою торговою маркою.

2. Торговельна діяльність:

– оптова та роздрібна торгівля продовольчими й непродовольчими товарами;

– торгівля через фізичні магазини, інтернет-магазини, торгові мережі;

– експортно-імпорتنі операції в межах зовнішньоекономічної діяльності.

3. Послуги та консалтинг:

– інформаційно-консультаційна діяльність для підприємств, зокрема у сфері маркетингу, менеджменту, аудиту, розробки бізнес-планів;

– рекламна та дизайнерська діяльність, проведення соціологічних і маркетингових досліджень;

– аутсорсинг бізнес-процесів – логістичних, бухгалтерських, юридичних тощо.

4. Енергетична діяльність:

– виробництво та реалізація теплової енергії;

– обслуговування систем опалення, водопостачання, використання альтернативних джерел енергії.

5. Транспортно-логістичні послуги:

- вантажні перевезення власним або орендованим транспортом;
- зберігання, складування, логістична підтримка реалізації продукції.

6. Оренда майна та нерухомості:

- надання в оренду офісних, торгових, складських приміщень, а також транспортних засобів, обладнання, техніки;
- можливість створення філій, представництв, дочірніх підприємств.

7. Благодійна діяльність:

- участь у реалізації соціальних, освітніх, культурних та благодійних програм, підтримка громадських ініціатив, сприяння розвитку регіональних громад.

Вищим органом управління є збори учасників, які приймають основні стратегічні рішення: затвердження фінансових планів, призначення керівника, зміни до статуту тощо. Виконавчим органом є директор, який здійснює поточне управління, представляє підприємство у відносинах із третіми особами, несе відповідальність за виконання операцій та організацію виробництва.

ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» має право самостійно обирати систему оподаткування, а також визначати види і форми оплати праці, систему мотивації, преміювання та кадрової політики.

ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» – це багатофункціональне підприємство, яке має значний потенціал для формування конкурентних переваг на основі диверсифікованої діяльності. Його правова структура, гнучкість у виборі напрямів бізнесу, можливість працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку створюють сприятливі передумови для сталого розвитку.

На основі фінансової звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» за 2022-2024 роки здійснено детальну оцінку структури активів підприємства (табл. 2.1). Такий аналіз дозволяє виявити основні тенденції у зміні складу та обсягу активів, а також оцінити ефективність управління майновими ресурсами підприємства. Він є важливою складовою діагностики фінансового стану, оскільки свідчить про те, в які активи вкладаються ресурси підприємства, наскільки раціонально вони використовуються, і які напрями в структурі майна переважають.

Таблиця 2.1

Структура активів ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»,
за період 2022-2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, тис. грн
Усього активів (валюта балансу)	73 557	68 639	85 100	+11 543
Необоротні активи, у т.ч.:	54 471	46 978	44 541	-9 930
– Основні засоби	54 420	46 932	44 500	-9 920
Оборотні активи, у т.ч.:	19 086	21 661	40 559	+21 473
– Запаси	14 261	14 723	34 177	+19 916
– Готова продукція	1 882	1 348	1 803	-79
– Дебіторська заборгованість (усього)	2 116	6 474	5 773	+3 657
– Грошові кошти та їх еквіваленти	294	294	609	+315

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

У період з 2022 по 2024 рік загальна вартість активів ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» збільшилася на 11,543 тис. грн, або на понад 15,7%, що свідчить про позитивну динаміку розширення фінансової бази підприємства.

Необоротні активи, до яких належать передусім основні засоби, навпаки, демонструють зниження на 9,930 тис. грн. Така тенденція може бути наслідком амортизації, відсутності нових інвестицій в капітальні активи або вибуття частини майна. Варто зауважити, що у 2022 році необоротні активи склали майже 74% балансу, тоді як у 2024 – лише близько 52%, що вказує на зміну в структурі активів.

Натомість, оборотні активи зросли більш ніж удвічі, з 19,086 тис. грн у 2022 році до 40,559 тис. грн у 2024 році. Основну роль у цьому зростанні відіграло суттєве збільшення запасів, на 19,916 тис. грн, що може свідчити про підготовку до зростання обсягів виробництва або певне уповільнення реалізації готової продукції.

Готова продукція практично не зазнала значних змін: зменшення у 2023 році до 1,348 тис. грн було компенсоване її збільшенням у 2024 році до 1,803 тис. грн. Водночас дебіторська заборгованість, яка у 2022 році становила лише 2,116 тис. грн, зросла у 2023-2024 роках, свідчачи про зростання відстрочених платежів або активізацію кредитної політики.

Значне збільшення грошових коштів (у 2024 році – 609 тис. грн проти 294 тис. грн у 2022-2023 роках) вказує на покращення грошових потоків, що потенційно посилює платоспроможність підприємства.

Таким чином, протягом аналізованого періоду структура активів підприємства зазнала значних змін: частка оборотних активів зросла, що свідчить про зміщення фокусу з довгострокових інвестицій на короткострокові активи, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Така ситуація може бути як стратегічним рішенням, спрямованим на розширення ринку збуту, так і реакцією на зовнішні економічні виклики, які вимагали підвищення ліквідності.

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства важливо оцінити основні показники, які характеризують ефективність управління ресурсами, прибутковість, динаміку доходів та витрат, а також загальний фінансовий стан. Це дозволяє виявити тенденції розвитку, сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, а також обґрунтувати напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності. Нижче представлено зведену таблицю 2.2 основних показників діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» за 2022-2024 роки із розрахунком відхилень, що дає змогу об'єктивно оцінити зміни у динаміці фінансових результатів.

Упродовж 2022-2024 років діяльність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» демонструвала як позитивні, так і негативні тенденції. Так, загальна чисельність персоналу залишалась майже стабільною, з незначним зростанням на 1 особу щороку, що свідчить про стабільну кадрову політику підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції поступово зростає: у 2023 році він збільшився на 3 067 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 році – на 16 555 тис. грн відносно 2023-го. Така динаміка може свідчити про ефективні заходи щодо розширення ринків збуту або підвищення попиту на продукцію підприємства. Проте при зростанні доходів спостерігається істотне коливання собівартості реалізованої продукції: у 2023 році вона зросла на 5 614 тис. грн, тоді як у 2024 – на незначні 255 тис. грн, що свідчить про покращення витратної політики в останній рік дослідження.

Таблиця 2.2

Основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності
ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Кількість працівників, осіб	215	217	218	+2	+1
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	28 154	31 221	47 776	+3 067	+16 555
Собівартість реалізації, тис. грн	27 185	32 799	36 054	+5 614	+3 255
Валовий прибуток/збиток, тис. грн	+969	-1 578	+11722	-2 547	+13 300
Адміністративні витрати, тис. грн	8 145	9 368	23 494	+1 223	+14 126
Інші операційні доходи, тис. грн	10 137	12 492	7 071	+2 355	-5 421
Фінансові витрати, тис. грн	64	70	1 396	+6	+1 326
Чистий фінансовий результат, тис. грн	+450	-7 185	+170	-7 635	+7 355
Нерозподілений прибуток/збиток, тис. грн	+2 005	+5 405	-1 780	+3 400	-7 185
Баланс (валюта балансу), тис. грн	58 627	68 639	85 100	+10 012	+16 461

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Головним проблемним моментом став валовий збиток у 2023 році в розмірі -1 578 тис. грн, що є негативною динамікою у порівнянні з прибутком у 969 тис. грн у 2022 році. У 2024 році ситуація значно покращилася, і підприємство отримало валовий прибуток у 11 722 тис. грн, тобто зростання становило +13 300 тис. грн, що може бути наслідком оптимізації витрат і зростання обсягів продажів.

Адміністративні витрати з року в рік зростають: у 2023 році – на 1 223 тис. грн, а в 2024 – на 3 985 тис. грн. Це може вказувати як на розширення масштабів діяльності, так і на можливі резерви для економії. Водночас інші операційні доходи знизилися у 2024 році на 5 421 тис. грн, що може свідчити про зменшення обсягів позареалізаційної діяльності.

Фінансові витрати суттєво зросли в 2024 році на 1 326 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з підвищеним рівнем залучення позикового капіталу або зростанням ставок фінансування. Проте незважаючи на це, чистий фінансовий результат у 2024 році становив 170 тис. грн прибутку, тобто зростання на 7 355 тис. грн порівняно з 2023 роком, що є позитивною тенденцією після значного збитку попереднього року.

Нерозподілений прибуток у 2023 році досяг позначки 5 405 тис. грн, але в 2024-му знову зафіксовано збиток у розмірі –1 780 тис. грн. Це зниження може бути пов'язане з фінансовим навантаженням або зростанням витрат, попри зростання виручки. Підсумковий балансовий капітал підприємства постійно зростає: з 58 627 тис. грн у 2022 році до 85 100 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про нарощення активів, розширення бізнесу та, можливо, збільшення інвестицій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство демонструє стійке зростання доходів, активів та фінансової бази. Разом з тим наявні коливання прибутковості та зростання адміністративних і фінансових витрат потребують додаткового управлінського контролю задля забезпечення довгострокової фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Для більш глибокого розуміння фінансового стану та ділової активності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» недостатньо обмежитися лише аналізом абсолютних показників, таких як дохід, витрати чи прибуток. Важливо також дослідити відносні фінансові показники, які дозволяють оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стабільності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»
за період 2022-2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,04	1,64	1,10	+0,60	-0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,01	+0,01	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,51	0,20	+0,33	-0,31
Коефіцієнт автономії	0,75	0,81	0,57	+0,06	-0,24
Рентабельність активів (ROA)	0,05	0,08	-0,02	+0,03	-0,10
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,10	0,10	-0,04	0,00	-0,14
Чиста маржа	0,10	0,17	-0,04	+0,07	-0,21
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,18	1,08	0,71	-0,10	-0,37
Коефіцієнт заборгованості	0,25	0,19	0,43	-0,06	+0,24

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Отже, почнемо з коефіцієнтів ліквідності, які дозволяють оцінити здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Так, коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив 1,04, що лише трохи перевищувало нормативне значення (1,0), однак у 2023 році показник значно покращився, до 1,64, свідчаючи про посилення оборотного капіталу або скорочення короткострокових боргів. Проте вже в 2024 році цей показник впав до 1,10, що хоч і є прийнятним рівнем, однак демонструє зниження фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який є більш жорстким показником платоспроможності, демонстрував подібну динаміку: зростання в 2023 році до 0,51, що перевищує середньогалузевий рівень, але в 2024 році зниження до 0,20 може свідчити про нарощення складських запасів або уповільнення оборотності дебіторської заборгованості. Що стосується абсолютної ліквідності, то вона залишалась стабільно низькою (0,01-0,02), що типово для підприємств реального сектору, де готівкові кошти зазвичай перебувають в обороті.

Переходячи до коефіцієнтів фінансової стійкості, слід зазначити, що коефіцієнт автономії у 2022-2023 роках перевищував 0,75, що є дуже добрим показником – це свідчить про високу частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Проте у 2024 році цей показник помітно знизився до 0,57 (відхилення -0,24), що може вказувати на активне залучення позикових коштів або зниження власного капіталу внаслідок понесених збитків.

Цей висновок підтверджується також динамікою коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, який у 2022 році перевищував одиницю (1,18), що є ознакою повного покриття основних засобів власними коштами. Але у 2024 році він знизився до 0,71, що говорить про те, що частину необоротних активів уже фінансують за рахунок зобов'язань, а це створює ризики фінансової нестійкості в довгостроковій перспективі.

У розрізі рентабельності також спостерігається негативна тенденція. Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) у 2022-2023 роках були стабільними на рівні 0,05-0,10, що свідчить про помірну прибутковість. Однак у 2024 році обидва показники стали від'ємними (-0,02 і

- 0,04 відповідно), що є прямим наслідком чистих збитків підприємства за рік. Особливо показовим є зниження чистої маржі з 0,17 у 2023 до -0,04 у 2024, що означає, що кожна гривня виручки в 2024 році приносила збиток, а не прибуток.

Ще одним важливим аспектом є коефіцієнт заборгованості, який у 2022-2023 роках зменшувався (до 0,19), свідчачи про контроль над зовнішнім фінансуванням. Однак у 2024 році показник зріс до 0,43, що є тривожним сигналом: підприємство повертається до активного залучення кредитів, ймовірно, щоб компенсувати збитки або підтримати обігові кошти.

У підсумку, аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» за 2022-2024 роки демонструє нестабільність фінансово-господарської діяльності підприємства. Позитивні тенденції 2022-2023 років були знівельовані у 2024 році значним погіршенням показників рентабельності, автономії та ліквідності. Це свідчить про необхідність розробки фінансової стратегії, спрямованої на стабілізацію прибутковості, покращення структури витрат та обмеження зовнішньої заборгованості.

2.2. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства формується не лише за рахунок ефективного фінансового управління, а й завдяки наявності стійких конкурентних переваг, які забезпечують стабільне функціонування та розвиток у динамічному конкурентному середовищі. ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» здійснює діяльність на ринку виробництва кондитерських виробів і сокової продукції, що вимагає постійного вдосконалення товарної політики, адаптації до змін у споживчих уподобаннях, впровадження інновацій та ефективного позиціонування бренду. У цьому контексті важливою є оцінка чинників, що зумовлюють конкурентні переваги підприємства, таких як якість продукції, цінова політика, маркетингова активність, інноваційність виробництва, репутаційна складова, логістична

гнучкість та рівень клієнтської лояльності.

У подальшому аналізі буде здійснено характеристику та оцінку основних чинників, які визначають конкурентні переваги ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», із урахуванням внутрішніх і зовнішніх аспектів, а також конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство.

Однією з основ конкурентних переваг підприємства є наявність модернізованих виробничих потужностей, що було особливо помітно після оновлення технічної бази у 2010 році. З того часу підприємство налагодило випуск широкого асортименту кондитерських виробів та соків прямого віджиму, що є рідкістю серед невеликих вітчизняних виробників. Таке поєднання виробничих напрямів дозволяє диверсифікувати ризики і адаптуватися до сезонних змін попиту.

Окрему увагу слід звернути на інноваційність підприємства, яка проявляється у використанні сучасних технологій та оновленні рецептур. Використання натуральної сировини без консервантів, а також власні розробки упаковки посилюють привабливість продукції серед споживачів, які орієнтуються на якість та безпечність.

Іншим важливим чинником формування конкурентної переваги є наявність впізнаваного бренду «Солодка Мрія», зареєстрованого ще у 2007 році. Бренд орієнтований на емоційну складову – ностальгію, домашнє тепло, турботу, що позитивно сприймається широкою аудиторією. Це створює диференціацію продукції, яка не ґрунтується лише на ціні, а на емоційній прив'язаності споживача.

Крім того, підприємство активно розвиває партнерські канали збуту, що включають як регіональні мережі, так і онлайн-торгівлю. Участь у виставках та використання інструментів ВТL-маркетингу (дегустації, акції, локальні кампанії) дозволяє зміцнювати відносини з кінцевими споживачами та партнерами.

ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» обрала адаптивну цінову стратегію, яка враховує особливості попиту у різних регіонах. Ціни на продукцію формуються

таким чином, щоби залишатися конкурентоспроможними у середньому сегменті, зберігаючи при цьому привабливе співвідношення ціна/якість. За наявними фінансовими звітами видно, що підприємство поступово нарощує обсяги реалізації, зберігаючи відносно стабільну рентабельність.

Одним із неформальних, але важливих джерел конкурентної переваги є добра ділова репутація, підтверджена багаторічною діяльністю. Підприємство має позитивні відгуки серед споживачів та партнерів, не було помічено в скандалах чи судових спорах. Крім того, підприємство демонструє відповідальність перед працівниками, стабільно виплачуючи заробітну плату, що створює лояльність з боку персоналу – важливий чинник у галузі, де плинність кадрів є проблемою.

Для більш структурованого аналізу конкурентних переваг варто застосувати VRIO-аналіз, який дозволяє оцінити ресурси підприємства за такими критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), неможливість імітації (Inimitability) та організаційне забезпечення (Organization). Наведемо короткий фрагмент такої оцінки в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

VRIO-аналіз ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Ресурс / здатність	Цінність	Рідкість	Важко імітувати	Організаційне використання	Конкурентна перевага
Торгова марка «Солодка Мрія»	Так	Так	Так	Так	Сталий бренд
Виробництво натуральних соків	Так	Так	Частково	Так	Тимчасова перевага
Інноваційна рецептура кондитерських виробів	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова перевага
Лояльність клієнтів	Так	Так	Так	Частково	Потенційна стійка перевага
Гнучка система дистрибуції	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Отже, вагомою стійкою перевагою ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» є сильний бренд і споживча лояльність, тоді як інші переваги мають тимчасовий

або умовний характер і потребують подальшого розвитку та зміцнення.

Наступним кроком доцільно проаналізувати основні тенденції, що формуються в харчовій промисловості, оскільки сучасний ринок зазнає істотних трансформацій, які безпосередньо впливають на споживчі очікування та критерії оцінки якості продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні тренди в харчовій промисловості та їх вплив на діяльність ТОВ
«Солодка Мрія-Вінниця»

Тренд	Опис тренду	Вплив на ринок	Адаптація ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»	Коментар
Зростання попиту на органічні продукти	Зростання споживання натуральних продуктів	Потреба в натуральних інгредієнтах	Розширення асортименту органічних товарів	Якість та сертифікація
Впровадження нових технологій у виробництві	Інновації в технологічних процесах	Підвищення ефективності та якості	Інвестиції в нове обладнання	Впровадження автоматизації
Зміна споживчих вподобань	Зміни в перевагах споживачів	Вимоги до нових смакових якостей	Розробка нових продуктів	Розширення продуктового портфеля
Конкуренція з імпортними продуктами	Зростання імпортних товарів	Конкуренція за цінами і якістю	Коригування цінової політики	Зниження витрат

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Сучасна харчова промисловість характеризується динамічними змінами, які безпосередньо впливають на стратегії підприємств, зокрема ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця». Однією з ключових тенденцій є зростання попиту на органічні продукти, що зумовлено зростанням обізнаності споживачів щодо здорового харчування. Це спонукає підприємство до використання натуральних інгредієнтів, сертифікації якості та розширення лінійки органічних виробів, що позитивно впливає на бренд і лояльність споживачів.

Впровадження новітніх технологій у виробничі процеси є ще одним

важливим вектором розвитку. Підвищення ефективності, автоматизація та інновації дозволяють підприємству зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та нарощувати обсяги виробництва без втрати гнучкості.

Зміна смакових уподобань споживачів змушує виробників швидко реагувати, розробляючи нові продукти відповідно до нових потреб ринку. ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» активно працює над оновленням продуктового портфеля, орієнтуючись на нові смаки та уподобання клієнтів, що дозволяє утримувати та розширювати ринкову частку.

Значний тиск на внутрішній ринок також спричиняє конкуренція з імпортними продуктами, які часто мають агресивну цінову політику. У відповідь на це компанія коригує власну цінову стратегію, оптимізує витрати та шукає можливості для локалізації виробництва сировини, знижуючи залежність від зовнішніх постачальників.

Після розгляду основних ринкових тенденцій та способів адаптації підприємства до змін у споживчому попиті й умовах конкуренції, доцільно зосередити увагу на поглибленому аналізі цінової стратегії компанії. З цією метою проаналізуємо рівень цін у сегменті «Солодощі», зокрема на торти, серед провідних виробників Вінницької області (табл. 2.6). Такий підхід дає змогу оцінити роль ціноутворення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями для удосконалення цінової політики.

Аналіз таблиці дає змогу оцінити конкурентну позицію ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» на ринку торгової продукції у порівнянні з основними регіональними виробниками – корпорацією ROSHEN і кондитерським домом «Вацак». Ціни підприємства суттєво перевищують аналогічні позиції конкурентів. Наприклад, вартість торта «Празький» у ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» становить 638 грн за кілограм, тоді як у ROSHEN він коштує 470 грн, а в «Вацак» – лише 285 грн. Подібна картина спостерігається й за іншими видами тортів, зокрема «Наполеон» реалізується за 573 грн, у той час як вартість цього ж продукту у ROSHEN – 300 грн, а в «Вацак» – 256 грн.

Таблиця 2.6

Цінова політика на торти ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Назва продукту	Ціна ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» (грн/кг)	Ціна Корпорації ROSHEN (грн/кг)	Ціна Кондитерський дім «Вацак» (грн/кг)
Торт «Празький»	638	470	285
Торт «П'яна вишня»	525	500	335
Торт «Медовик»	516	349	300
Торт «Наполеон»	573	300	256
Торт «Пташине молоко»	539	340	270

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Позиціонування ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» виявляється орієнтованим на преміальний сегмент споживачів. Це свідчить про намагання компанії формувати імідж виробника якісної, можливо, ексклюзивної продукції, яка здатна задовольнити вимоги більш вибагливих покупців. Разом з тим, така цінова стратегія створює додатковий тиск у конкурентній боротьбі, особливо за умов зростання споживчої чутливості до ціни.

У цьому контексті стає важливим забезпечення чіткої комунікації цінності товару. Висока ціна повинна бути підкріплена аргументами щодо якості, унікальності рецептур, натуральності складників або інших конкурентних переваг, які відрізняють продукцію компанії від аналогів. Без цього збереження цінової переваги може бути утрудненим, зважаючи на активну присутність на ринку сильних конкурентів із більш демократичним ціновим позиціонуванням.

Загалом, дані таблиці свідчать про необхідність гнучкішого підходу до ціноутворення, що може включати як підтримку преміальної лінійки, так і можливе розширення асортименту за рахунок доступніших пропозицій. Такий підхід дозволить не лише утримувати існуючу клієнтську базу, а й приваблювати нових споживачів у межах ширших сегментів ринку.

Доповнюючи попередній аналіз, доцільно також звернути увагу на внутрішні ресурси підприємства, які забезпечують основу для стійких конкурентних переваг. Насамперед, це кваліфікований персонал, який демонструє стабільність чисельного складу та низький рівень плинності кадрів.

Така ситуація створює передумови для збереження виробничої культури, оперативної адаптації до нововведень та високої якості продукції.

Ще одним джерелом конкурентоспроможності є гнучкість управлінських рішень. Невелика організаційна структура дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно вносити корективи до виробничої програми, асортименту або маркетингових підходів. Така гнучкість у поєднанні з постійною модернізацією є перевагою перед більшими гравцями, які часто демонструють повільніші адаптаційні процеси.

У цьому контексті слід відзначити інтеграцію підприємства в локальне середовище. ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» активно співпрацює з місцевими постачальниками сировини, чим зменшує логістичні витрати та підвищує ефективність виробництва, що також зміцнює імідж виробника, що позитивно впливає на сприйняття бренду місцевими споживачами.

Варто також відмітити сезонну диверсифікацію, що проявляється у поєднанні виробництва соків прямого віджиму в сезон збору фруктів з постійним випуском кондитерських виробів протягом року. Такий підхід дозволяє підприємству ефективніше використовувати виробничі потужності та рівномірніше розподіляти навантаження на персонал.

Окремої уваги заслуговує культура клієнтоорієнтованості. Підприємство активно використовує прямі канали зворотного зв'язку, аналізує відгуки споживачів, враховує побажання при розробці нових смаків і вдосконаленні рецептур, що сприяє підвищенню лояльності споживачів і формуванню позитивного іміджу на ринку.

Загалом, конкурентоспроможність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» базується не лише на матеріально-технічній базі та асортименті, а й на системному підході до управління ресурсами, адаптивності, інноваційності та глибокому розумінні потреб цільової аудиторії. Саме сукупність цих чинників створює стійкий фундамент для збереження й нарощування ринкових позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

Успішне функціонування підприємства в умовах високої конкуренції на ринку харчової промисловості значною мірою залежить від ефективності маркетингової діяльності. Проведений раніше аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» дозволяє окреслити комплекс проблем, що стримують формування стійких конкурентних переваг.

По-перше, на підприємстві спостерігається дисбаланс між високим рівнем цін на продукцію та середнім рівнем купівельної спроможності населення, що призводить до звуження потенційного ринку збуту. У порівнянні з основними конкурентами – зокрема корпорацією «ROSHEN» та кондитерським домом «Вацак», ціни на аналогічну продукцію ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» перевищують ринкові орієнтири на 25–55%. За умов цінової чутливості споживачів це створює бар'єри у розширенні споживчої бази.

По-друге, маркетингова політика підприємства є недостатньо адаптованою до цифрових каналів комунікації. За наявною інформацією, частка digital-маркетингу у загальному бюджеті є незначною, а офіційна вебсторінка підприємства та присутність у соціальних мережах мають обмежений функціонал і охоплення. У сучасному середовищі це суттєво знижує можливості для залучення молодшої аудиторії та зменшує ефективність просування нових продуктів.

По-третє, незважаючи на високу якість продукції, підприємство демонструє низький рівень інноваційної активності в маркетинговій сфері. Відсутність оновлених форматів рекламних кампаній, персоналізованих пропозицій та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) обмежує потенціал підвищення клієнтської лояльності.

Для комплексної оцінки маркетингових можливостей підприємства доцільно здійснити SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі

сторони маркетингу підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на його позиції на ринку.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість та натуральність продукції	Завищена цінова політика
Власна торгова марка з позитивним іміджем	Недостатній рівень онлайн-присутності
Стабільна партнерська база та регіональна дистрибуція	Відсутність CRM та цифрової аналітики
Гнучке виробництво та модернізоване обладнання	Обмежена маркетингова активність на ринку інноваційних товарів
Можливості	Загрози
Зростання попиту на органічну продукцію	Цінова конкуренція з боку імпортованих та локальних брендів
Розширення онлайн-продажів та маркетплейсів	Зниження купівельної спроможності населення
Підвищення інтересу до національного виробника	Активна експансія на ринок великих гравців (ROSHEN тощо)
Участь у державних програмах підтримки харчової галузі	Високі витрати на логістику та сертифікацію

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

На основі поданого SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» можна здійснити ґрунтовну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства.

Сильні сторони підприємства створюють базу для стійкого розвитку на ринку. Насамперед, висока якість продукції, виготовленої з натуральної сировини, значно підвищує споживчу довіру. Позитивний імідж торгової марки, сформований завдяки багаторічній присутності на ринку, також відіграє вагомий роль у забезпеченні лояльності клієнтів. Стабільна партнерська мережа та налагоджена регіональна дистрибуція дозволяють ефективно управляти логістикою та забезпечувати стабільність збуту. Гнучкість виробництва та модернізоване обладнання сприяють швидкому оновленню асортименту та

відповіді на зміни в ринковому середовищі.

Слабкі сторони, водночас, демонструють наявні загрози для втрати частки ринку. Зокрема, завищена цінова політика порівняно з конкурентами значно обмежує потенціал залучення нових покупців, особливо в умовах зниження купівельної спроможності. Обмежена цифрова присутність та низький рівень використання сучасних CRM-систем означають втрату значної частини молодшої цифрової активної аудиторії. Відсутність інновацій у маркетинговій комунікації ускладнює просування продукції, особливо в умовах насиченого інформаційного простору.

Зовнішні можливості, що відкриваються для компанії, є перспективними для розвитку. Зростання попиту на органічні продукти формує умови для розширення асортименту натуральної продукції. Інтеграція в онлайн-продажі, зокрема через маркетплейси та власний e-commerce, може стати важливою точкою зростання. Зростання національної свідомості споживачів створює позитивне тло для бренду українського походження. Крім того, участь у державних програмах підтримки харчової промисловості може забезпечити доступ до фінансування інновацій та сертифікації.

Загрози, які формуються у зовнішньому середовищі, також є суттєвими. Посилення цінової конкуренції з боку імпортерів і локальних виробників, зокрема ROSHEN, створює тиск на прибутковість. Погіршення фінансового становища споживачів обмежує обсяги попиту. Зростання витрат на логістику та необхідність відповідати новим стандартам якості ускладнюють ведення операційної діяльності.

У підсумку, SWOT-аналіз свідчить про значний потенціал підприємства, який, однак, потребує реалізації через активні дії у сфері маркетингових інновацій, цінової гнучкості та цифрової трансформації. Використання сильних сторін для нейтралізації загроз та реалізації можливостей має стати основою подальшої маркетингової стратегії підприємства.

Далі, на основі виявлених у SWOT-аналізі резервів і викликів, варто обґрунтувати основні стратегічні напрями вдосконалення маркетингової

діяльності, спрямовані на посилення конкурентних позицій ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця». Серед основних напрямів удосконалення маркетингової діяльності доцільно зосередити увагу на оновленні стратегії позиціонування бренду та впровадженні диференційованої цінової політики, адаптованої до різних сегментів ринку.

У контексті зростання конкуренції на ринку кондитерських виробів, особливо з боку великих корпорацій та імпортерів брендів, підприємства змушені не лише забезпечувати високу якість продукції, а й формувати сильну емоційну прив'язаність до бренду. У цьому аспекті стратегія позиціонування відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг та диференціації на насиченому ринку.

ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» вже має сформований позитивний імідж серед споживачів – бренд асоціюється з натуральністю, домашніми традиціями та стабільною якістю. Проте така позиція потребує адаптації до умов нової комунікаційної реальності, де важливим чинником є емоційна ідентифікація споживача з брендом.

Доцільно перейти до оновленої концепції бренду, яка поєднуватиме традиційні цінності з сучасною емоційною подачею. Запропонована платформа позиціонування може базуватись на слогані та концептах:

- «Солодка турбота про близьких»;
- «Традиції з новим смаком»;
- «Натуральна радість щодня».

Така пропозиція дозволить трансформувати бренд у теплий, емоційно близький образ, що викликає довіру, симпатію та асоціюється з важливими подіями життя споживача: родинними святами, дитячими днями народження, романтичними вечорами.

У цьому контексті основними інструментами оновлення позиціонування мають стати:

- редизайн фірмового стилю: оновлення логотипу, кольорової палітри, елементів візуальної айдентики з урахуванням сучасних тенденцій у food-

дизайні;

– упаковка: мінімалістичний, проте виразний стиль із акцентом на натуральність (крафтовий папір, локальні візуальні мотиви, QR-коди на історії виробництва);

– сторітелінг і візуальний контент: відеоролики, пости в соціальних мережах, які розповідають історії клієнтів, моменти споживання продукції, атмосферу «домашнього затишку».

Важливим стратегічним кроком є формування локальної ідентичності бренду. Висвітлення походження продукції з Вінниччини, співпраця з місцевими фермерами, використання локальної сировини – все це створює додану цінність у сприйнятті бренду та допомагає виділитись на фоні масових транснаціональних виробників. Слогани на зразок «Смак з Вінниччини», «Солодощі з серця Поділля» підсилюють автентичність.

Дослідження конкурентного середовища свідчить про те, що ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» займає вищий ціновий сегмент, значно перевищуючи за рівнем цін основних конкурентів, таких як ROSHEN чи кондитерський дім «Вацак». Така стратегія виправдана лише за умов чіткої диференціації та обґрунтованої цінності для споживача. Проте за сучасних умов цінової чутливості населення необхідне впровадження гнучкої, багаторівневої цінової політики, яка враховуватиме:

– сегментацію за рівнем платоспроможності: створення продуктів для преміум-, середнього та економ-сегментів. Наприклад, «Торт Празький» у стандартному виконанні – преміум-версія, а спрощений варіант із меншим вмістом дорогих компонентів – для середнього сегменту;

– форматну диференціацію: запровадження різних форматів упаковки (міні-версії, сімейні формати, індивідуальні порції), що дозволяє встановлювати різний рівень цін без шкоди якості;

– акційне ціноутворення та спеціальні пропозиції: розробка системи знижок, програм лояльності, акцій на сезонні товари або новинки, що дозволить залучати нових покупців без зміни базової ціни;

– ціноутворення для каналів збуту: адаптація цін залежно від каналу реалізації – інтернет-магазин, роздрібна мережа, HoReCa. Наприклад, онлайн-формат може пропонувати додаткові вигоди або безкоштовну доставку [42].

Запровадження такої стратегії дасть змогу не лише зміцнити позиції у преміум-сегменті, але й розширити охоплення споживачів середнього та нижчого цінових рівнів, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, оновлення позиціонування бренду в поєднанні з багаторівневою ціновою політикою дозволить ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» досягти вищого рівня впізнаваності, сформувати емоційну лояльність до бренду, розширити свою цільову аудиторію та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

З метою посилення конкретних механізмів, які дозволяють ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» посилити ринкові позиції шляхом системного удосконалення елементів маркетингової діяльності, доцільно зосередити увагу на оптимізації маркетинг-міксу (7P), а також на цифровій трансформації маркетингової комунікації.

Сучасна маркетингова стратегія повинна базуватись на розширеному комплексі маркетингу – 7P, який включає: продукт (Product), ціну (Price), місце збуту (Place), просування (Promotion), персонал (People), процеси (Process) та фізичне середовище (Physical evidence). Кожен з цих елементів є важливим для формування конкурентних переваг, а їх системне вдосконалення забезпечує комплексну ринкову адаптацію підприємства.

У сфері продуктової політики (Product) підприємству варто продовжити розширення лінійки товарів з акцентом на функціональні, органічні та крафтові продукти, що відповідають актуальним трендам здорового харчування. Також доцільно впровадити сегментацію за віковими та дієтичними уподобаннями, наприклад, дитячі десерти, безглютенові продукти тощо.

Щодо каналів збуту (Place), рекомендовано посилити присутність у сучасних дистрибуційних каналах, зокрема, через власний інтернет-магазин,

маркетплейси, мобільні додатки та локальні торговельні точки. Логістична оптимізація має забезпечити наявність товару у торгових точках відповідно до регіонального попиту, зменшуючи витрати на транспортування та складське зберігання.

У сфері просування (Promotion) варто розширити використання не лише традиційної реклами, а й сучасних інструментів digital-маркетингу: соціальні мережі, таргетована реклама, відеоконтент, інфлюенс-маркетинг. Особливу увагу слід приділити локальним акціям, дегустаціям, участі у виставках, що сприяє безпосередньому контакту зі споживачем.

Цінова політика (Price), як зазначено раніше, має бути диференційованою та гнучкою, що дозволить одночасно охопити кілька ринкових сегментів, зберігаючи привабливе співвідношення ціна/якість.

Персонал (People) відіграє важливу роль у підтримці іміджу бренду, особливо у точках продажу. Тому необхідним є підвищення кваліфікації працівників, орієнтація на сервіс та комунікативні навички. Особливу роль відіграє персонал, залучений до обслуговування онлайн-замовлень, тут важлива швидкість, коректність та зворотній зв'язок.

Процеси (Process) повинні бути уніфікованими, зручними та прозорими для споживача, як у процесі купівлі, так і у випадках повернення чи рекламацій. Автоматизація обробки замовлень, впровадження CRM-системи та стандартизація клієнтського сервісу значно покращать досвід споживача.

Фізичне середовище (Physical evidence), тобто зовнішній вигляд продукції, упаковка, інтерфейс сайту, рекламні матеріали, мають відповідати загальному стилю бренду, підкреслювати якість, безпечність та емоційну складову споживання. Упаковка з QR-кодами на сертифікати якості, історії продукту або рецептами створює додаткову цінність.

В умовах цифровізації споживчої поведінки присутність у цифровому просторі є важливим інструментом для побудови конкурентних переваг. Для ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» важливим напрямом розвитку є створення комплексної digital-стратегії, яка охоплює:

- запуск функціонального та мобільного інтернет-магазину з можливістю онлайн-оплати;

- активну присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok), включаючи регулярні публікації, інтерактивні формати (конкурси, опитування, історії);

- використання контент-маркетингу – відео з виробництва, відгуки клієнтів, рецепти;

- впровадження e-mail-маркетингу для персоналізованих пропозицій;

- таргетовану рекламу з урахуванням демографічних і поведінкових особливостей користувачів.

Окремо слід виділити необхідність персоналізації маркетингових повідомлень, що підвищує ефективність взаємодії з клієнтами. Для цього доцільно впровадити CRM-систему, яка дозволить зберігати історію замовлень, вподобання клієнтів і пропонувати їм релевантні продукти.

Важливо також впровадити аналітику користувацької поведінки на сайті та в соціальних мережах, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо просування та асортименту.

Таким чином, системна оптимізація маркетинг-міксу разом із цифровою трансформацією маркетингової діяльності здатні суттєво посилити конкурентоспроможність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», забезпечивши адаптацію до сучасних вимог ринку та очікувань споживачів.

Для збереження та посилення конкурентних переваг підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні моделі управління, які базуються на цифрових технологіях, аналітиці даних та гнучкій продуктивній політиці.

Одним із важливих напрямів удосконалення є цифровізація взаємодії з клієнтами шляхом впровадження CRM-системи. Застосування CRM дозволяє здійснювати централізований облік клієнтів, їхніх уподобань, історії замовлень і рівня лояльності, що є базисом для персоналізованої маркетингової комунікації.

Впровадження CRM для ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» стане основою побудови омніканального клієнтського досвіду, який передбачає узгодженість усіх

каналів взаємодії (онлайн-магазин, соціальні мережі, точки продажу). Крім того, CRM-інструменти дозволять автоматизувати проведення програм лояльності, знижок, розсилок, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного покупця.

Наступним кроком є інтеграція аналітики Big Data для глибшого аналізу споживчої поведінки та ринкових трендів. Обробка великих обсягів даних з онлайн-платформ, соціальних мереж, результатів продажів дозволить підприємству:

- прогнозувати попит;
- оптимізувати складські запаси;
- адаптувати маркетингові кампанії під регіональні особливості;
- проводити тестування нових продуктів на вибраних цільових сегментах.

Усе це сприятиме прийняттю швидких та обґрунтованих рішень, що особливо важливо в умовах високої динаміки ринку.

Інноваційна модель конкурентоспроможності також має передбачати продуктову інновацію, орієнтовану на сучасні тренди харчової індустрії. У зв'язку зі зростанням попиту на здорову їжу, функціональні продукти та екологічно чисті товари, доцільним є створення нової продуктової лінії у форматі:

1. Органічна лінійка – продукти з екологічно сертифікованих інгредієнтів (торти, печиво, зефір тощо), без штучних ароматизаторів і барвників, з відповідними знаками сертифікації (наприклад, Organic Standard).

2. Low sugar / sugar-free – десерти з пониженим вмістом цукру або з його натуральними замінниками (еритрит, стевія), орієнтовані на діабетиків та прихильників здорового харчування.

3. Продукти на рослинній основі, наприклад, веганські десерти без молока та яєць, які відповідають попиту з боку веганів, алергіків або тих, хто дотримується посту.

Розробка такої лінійки повинна базуватись на глибокому аналізі ринку та тестуванні споживчого сприйняття, з активним залученням даних із CRM та Big Data, що дозволить знизити ризики комерційного провалу та адаптувати

пропозицію до реальних уподобань цільових аудиторій.

Виведення нової лінії на ринок доцільно супроводжувати окремою маркетинговою кампанією, акцентованою на здоровому способі життя, натуральності та соціальній відповідальності виробника. Це дозволить не лише розширити ринкову нішу, а й підвищити цінність бренду в очах клієнтів.

Таким чином, побудова інноваційної моделі підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» має ґрунтуватися на інтеграції цифрових технологій у маркетинг (CRM, Big Data) та створенні сучасної продуктової пропозиції, яка відповідає актуальним трендам здорового харчування. Такий підхід дозволить не лише адаптувати підприємство до нових ринкових умов, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Впровадження інноваційних рішень у маркетингову діяльність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» дозволяє прогнозувати низку позитивних змін у стратегічному та операційному контексті, що сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерської продукції.

Насамперед, очікується зростання частки ринку за рахунок реалізації нової цінової стратегії, яка базується на сегментації споживачів та адаптації цін під потреби кожної групи, що дозволить підприємству розширити свою присутність у середньому та преміальному сегменті, а також завоювати нові ніші, зокрема на ринку органічних та низькокалорійних солодоців. Введення нової продуктової лінії на основі здорового харчування (low sugar, органік) дозволить задовольнити зростаючий попит на відповідні продукти, що є трендом сучасного споживчого середовища.

Одним із важливих очікуваних результатів є зміцнення іміджу бренду та підвищення лояльності споживачів. Запровадження оновленої концепції позиціонування з акцентом на емоційні цінності, локальність та якість продукції сприятиме емоційному залученню цільової аудиторії. Використання CRM-системи забезпечить персоналізовану взаємодію з клієнтами, що підвищить рівень задоволеності та повторних покупок. Крім того, активізація цифрового маркетингу (соціальні мережі, SEO, контент-маркетинг) дозволить сформувати

міцну присутність бренду в інформаційному просторі, що особливо важливо для молодших споживачів.

На фінансовому рівні запропоновані заходи мають сприяти підвищенню прибутковості та рентабельності діяльності підприємства. Зокрема, за рахунок збільшення обсягів реалізації, розширення асортименту, оптимізації витрат (через автоматизацію та точнішу логістику), підприємство зможе досягти позитивної динаміки фінансових результатів. Зменшення витрат на неефективні маркетингові канали, підвищення конверсії через використання Big Data та цільових рекламних кампаній сприятиме зростанню показників рентабельності.

Умовно результати реалізації заходів можна представити у вигляді узагальненої таблиці прогнозів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Очікуваний результат	Період реалізації	Оцінка впливу
Зростання частки ринку на 2-4%	6-12 місяців	Висока імовірність
Збільшення клієнтської лояльності (частота повторних покупок)	6 місяців	Високий потенціал через CRM
Підвищення впізнаваності бренду	3-6 місяців	За умови ефективної комунікаційної кампанії
Зростання обсягів реалізації на 10-15%	12 місяців	Помірна залежно від зовнішнього середовища
Підвищення рентабельності продажів на 2-3%	12-18 місяців	За умови контролю витрат

Джерело: сформовано автором на основі припущень

Таким чином, реалізація запропонованих заходів має не лише короткостроковий ефект у вигляді активізації збуту, а й довгостроковий вплив на зміцнення ринкових позицій ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», формування стійких конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства на основі маркетингового підходу, що дало змогу сформулювати обґрунтовані висновки і пропозиції щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця».

На першому етапі роботи досліджено теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємства, зокрема визначено сутність поняття «конкурентна перевага» як стратегічного ресурсу, що забезпечує підприємству переваги у порівнянні з конкурентами на ринку. Вивчення наукових підходів дало змогу виокремити основні типи конкурентних переваг: цінові, якісні, інноваційні, сервісні, брендові тощо. Особливу увагу приділено класифікації переваг за джерелами походження (внутрішні й зовнішні), стабільністю (стійкі/тимчасові) та стратегічною спрямованістю. У рамках маркетингового підходу конкурентна перевага трактується як результат ефективної реалізації маркетингової стратегії, яка дозволяє створити для споживача цінність, що є унікальною та складною для копіювання конкурентами.

У другому розділі на основі аналізу діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» було виявлено, що підприємство має низку конкурентних переваг: наявність впізнаваного бренду, модернізовану виробничу базу, орієнтацію на використання натуральної сировини, а також стабільне фінансове становище. Разом із тим, результати фінансового аналізу свідчать про певні виклики, зокрема зниження рентабельності в 2024 році, коливання ліквідності та наявність сильного конкурентного тиску з боку крупних виробників, таких як ROSHEN і «Вацак». Також виявлено, що ціни на окремі продукти ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» суттєво перевищують середньоринкові, що знижує привабливість продукції у сегменті ціна-якість.

Оцінка ринкових трендів показала, що на ринок кондитерських виробів значно впливають фактори, пов'язані з екологічністю, здоровим харчуванням, інноваційністю та цифровізацією маркетингових комунікацій. У зв'язку з цим

було проведено SWOT-аналіз підприємства, який дозволив виявити сильні сторони (якість, бренд, інновації), слабкі місця (висока ціна, обмежене позиціонування), можливості (розвиток органічної лінійки, посилення онлайн-присутності) та загрози (конкуренція, зниження купівельної спроможності).

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу. Зокрема, запропоновано оновлення стратегії позиціонування бренду з акцентом на емоційні цінності, локальну ідентичність та адаптацію до нових поколінь споживачів. Розглянуто диференціацію цінової політики відповідно до сегментації ринку, що дозволить збалансувати присутність у різних цінових нішах. Рекомендовано також посилити цифровий маркетинг, зокрема використання персоналізованих каналів комунікації, CRM-систем та Big Data для глибшого розуміння поведінки споживачів.

Крім того, розроблено інноваційну модель формування конкурентних переваг, яка включає запуск нової продуктової лінії, а також подальше впровадження автоматизованих технологій у виробництво та логістику. Запропоновані заходи дозволять підприємству зміцнити свою ринкову позицію, підвищити лояльність клієнтів і збільшити фінансові результати.

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих змін охоплює зростання частки ринку, покращення іміджу, підвищення рентабельності та операційної ефективності. Прогнозовані результати свідчать про можливість досягнення позитивної динаміки вже в середньостроковій перспективі за умови послідовного впровадження рекомендованих заходів.

У підсумку, можна стверджувати, що формування конкурентних переваг на засадах маркетингу є необхідною умовою для підвищення стійкості та ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринку. ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» має вагомий потенціал для подальшого розвитку, за умови реалізації стратегічно орієнтованих маркетингових ініціатив, спрямованих на створення високої споживчої цінності, адаптацію до змін попиту та зміцнення довгострокових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. С. 145-153 <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
2. Теслюк, Н. П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17-20.
3. Іванов, Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки: монографія. Харків: ХДЕУ, 1997. 246 с.
4. Должанський, І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Porter, M., Kramer M. Rethinking Capitalism. *Harvard Business Review*. URL: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
7. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК Ексоб», 2001. 560 с.
9. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition*. Red Globe Press; 3rd edition (July 19, 2012). 624 p.
10. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 263-270.
11. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / ред. Г.В. Осовська. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
12. Шегда А.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Тов-во «Знання КОО», 1998. 512 с.
13. Журило І.В., Фесенко Е.О. Чинники формування конкурентних переваг

будівельного підприємства. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі*: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 53-55.

14. Karloff B. *Business Strategy (a Guide to Concepts and Models)*. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.

15. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 2. С. 50-53.

16. Безсмертний С.Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. 2011. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k_174_179_714.pdf.

17. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51-54

18. Хайновська С.С. Дослідження конкурентних переваг підприємства. *Journal of Economy and Business*. 2019. Vol. 10-2 (56). P. 133-136.

19. Смаглюк А.Н., Гончаров І.С. Сутність і класифікація конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник ГОУЛНР*. 2019. № 7 (1). С. 385-396.

20. Вербівська Л.В., Андрицький Б.О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4 (30). С. 20-24

21. Карпенко В.Л. Маркетинг конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 4. С. 146-152

22. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

23. Тарнавська Н., Голоднюк О. Маркетингові інновації як пріоритетне джерело конкурентних переваг підприємств. *Вісник Економіки*. 2017. № 3. С. 79-92. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/648>.

24. Маркетингова діагностика конкурентоспроможності підприємства: конспект

- лекцій / укл.: О. І. Краузе. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 85 с.
25. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 324 с.
26. Євтушенко Г.В. Маркетингова складова інтелектуальних активів національного господарства. 2013. URL: irbis-nbu.gov.ua/cgibin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?
27. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 649. С. 214-220.
28. Srivastava R.K. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. 2015. URL: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar2015/Session%201/Srivastava%20et%20al.pdf>
29. Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку реклами у системі інструментарію маркетингу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2017. Вип. 1 (20). С. 32-38.
30. Євтушенко Г.В., Лазаренко В.Є. Класифікація маркетингових інтелектуальних інструментів національного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер.: Економічні науки. 2013. № 2. С. 50-55.
31. Rust Roland T., Ambler Tim, Carpenter Gregory S., Kumar V. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, October. P. 76-89. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2252&context=lkcsb_research
32. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2020. № 6. С. 125-129.
33. Король А. Н. Брендинг в системі маркетингових комунікацій фірми. *Вісник ТОДУ*. 2006. № 2 (3). С. 62
34. Мамалига С. В., Лоїк І. І. Сучасні підходи до трактування маркетингміксу.

Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки. 2012. Вип. № 4 (70). Т. 2. С. 144-149

35. Pyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94-116.

36. Омельченко В.О. Конкуренстоспроможність продукції як фактор забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №9. С. 77-81.

37. Бреус С.В., Бойко Д.А. Маркетингові стратегії розвитку підприємств у конкурентному середовищі. *Економіка і організація управління*. 2021. №1(41). С. 93-98.

38. Гайдай Н.І. Формування конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційних рішень. *Регіональна економіка*. 2020. №4(30). С. 55-61.

39. Бочко О. Маркетингові засади формування конкурентоспроможності економіки регіону. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-50>.

40. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкуренстоспроможність підприємства» *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73>

41. ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця». URL: <https://solodka.com.ua/>

42. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3

43. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2023. 616 с.

44. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>

45. Шафранова К. В., Тягунова Н. М., Нагорна О. В. Маркетингові стратегії B2B: створення цінності, залучення ключових клієнтів та ретенція. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 43-48.

46. Лихолат С. М., Грицюк Т. В. Формування комплексу маркетинг-міксу у банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1599/153>