

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова****Навчально-науковий гуманітарний інститут****Кафедра журналістики, реклами та PR-технологій**

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

 Оксана ФІЛАТОВА«10» червня 2025 р.**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА****на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»****на тему: «Аналіз конкурентного середовища в інтернет-маркетингу: методи та інструменти»**

Виконав: студент групи 4561

спеціальності

061 Журналістика

Русаков Михайло Денисович



Керівник: кандидат філологічних

наук, доцент

Гузенко Світлана Валентинівна

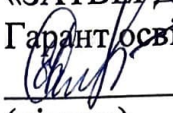


Миколаїв – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
 Навчально-науковий гуманітарний інститут
 Кафедра журналістики, реклами та PR-технологій
 Спеціальність 061 Журналістика
 Освітня програма Реклама і зв'язки з громадськістю

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

 Філатова О. С.
 (підпис)

«10» лютого 2025 р

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту Русакову Михайлу Денисовичу

1. Тема роботи: Аналіз конкурентного середовища в інтернет-маркетингу:
 методи та інструменти

Керівник роботи канд. філологічних наук, доцент Гузенко С. В.

Затверджено наказом ректора № 46 від «05» лютого 2025 року

2. Термін подання роботи: до 30.05.2025 р.

3. Вихідні дані по роботі: фахова література, матеріали конференцій,
 репозитарій університету

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

Розділ 1. Теоретичні основи аналізу конкурентного середовища в інтернет-маркетингу

Розділ 2. Сучасні методи та інструменти аналізу конкурентного середовища в інтернет-маркетингу

Розділ 3. Аналіз конкурентного середовища компанії (на прикладі ТОВ «Видавництво старого Лева»)

5. Перелік презентаційних матеріалів виконаний в програмі Canva

6. Дата видачі завдання 12.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

п/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз науково-дослідницької літератури. Складання розгорнутого плану роботи	Лютий 2025	виконано
2	Огляд теоретичних джерел з тематики конкуренції та інтернет-маркетингу, і написання розділу 1	Березень 2025	виконано
3	Дослідження класичних і сучасних підходів для аналізу конкуренції, і написання розділу 2	Квітень 2025	виконано
4	Дослідження впливу конкуренції видавництва, апробація результатів дослідження на конференції, написання розділу 3	Травень 2025	виконано
5	Оформлення роботи, подання документів на захист	Червень 2025	виконано
6	Подання кваліфікаційної роботи рецензенту для рецензування	Червень 2025	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	виконано
8	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	виконано

Студент



Русаков М. Д.

Керівник роботи



Гузенко С. В.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу конкурентного середовища українського видавництва «Видавництво Старого Лева» в умовах цифрової трансформації та зростання ролі інтернет-маркетингу.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади вивчення конкурентного середовища, ключові поняття конкуренції. У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасних методів дослідження конкурентного середовища, зокрема моделей SWOT, PEST і п'яти сил Портера, а також цифрових інструментів. У третьому розділі проведено практичне дослідження конкурентного середовища ТОВ «Видавництво Старого Лева», охарактеризовано ринкову позицію видавництва, проаналізовано сильні та слабкі сторони, загрози й можливості.

Ключові слова: конкурентне середовище, стратегія, інтернет-маркетинг, SWOT-аналіз, Видавництво Старого Лева.

Annotation

The qualification work is devoted to the analysis of the competitive environment of the Ukrainian publishing house “Vydavnytstvo Staryi Lev” in the context of digital transformation and the growing role of Internet marketing.

The first chapter discusses the theoretical foundations of the study of the competitive environment and the key concepts of competition. The second section provides a comprehensive analysis of modern methods of studying the competitive environment, including SWOT, PEST and Porter's Five Forces models, as well as digital tools. The third section conducts a practical study of the competitive environment of “Vydavnytstvo Stara Leva” LLC, characterizes the market position of the publishing house, analyzes its strengths, weaknesses, threats and opportunities.

Keywords: competitive environment, strategy, Internet marketing, SWOT analysis, Staryi Lev Publishing House.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ	10
1.1. Поняття конкуренції та конкурентного середовища: історичний розвиток концепції.....	10
1.2. Основні теоретичні підходи до аналізу конкурентного середовища.....	16
1.3. Значення конкурентного аналізу для розробки стратегії просування компанії 20	
Висновки до першого розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ	25
2.1 Ключові методологічні підходи до дослідження конкурентного середовища	25
2.2. Сучасні інструменти та технології конкурентного аналізу в інтернет- маркетингу.....	39
Висновки до другого розділу	44
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО СТАРОГО ЛЕВА»).....	46
3.1. Загальна характеристика ТОВ «Видавництво Старого Лева»	46
3.2. Дослідження конкурентного середовища видавничого ринку України	48
3.3. Сильні та слабкі сторони компанії у конкурентному середовищі. Рекомендації щодо покращення конкурентних позицій	54
Висновки до третього розділу	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобалізації ринків та швидких змін у поведінці споживачів актуальність аналізу конкурентного середовища набуває особливого значення для функціонування будь-якого бізнесу. Інтернет-маркетинг виступає ключовим каналом комунікації з аудиторією, і саме в ньому формується нове конкурентне поле, де традиційні методи аналізу поступово втрачають свою ефективність через відсутність адаптації до цифрової екосистеми. Сутність наукової проблеми полягає у невідповідності класичних підходів до оцінки конкурентного середовища специфіці цифрового простору, що створює труднощі в розробці ефективних стратегій просування товарів і послуг. У традиційних моделях, закладених у працях класиків економічної теорії, таких як моделі М. Портера чи концепції Ф. Котлера, не завжди враховано особливості онлайн-середовища, де конкуренція характеризується не лише взаємодією фіксованих учасників, а й постійною появою нових гравців, швидкою зміною технологічних рішень та динамікою споживчих вподобань. Це обумовлює необхідність синтезу традиційних теоретичних засад із сучасними цифровими інструментами аналізу, що дозволить забезпечити більш точне і оперативне прогнозування тенденцій на ринку інтернет-маркетингу. Стан наукової розробки вказує на значні зрушення у підходах до аналізу конкурентного середовища за останні роки. Багато дослідників вказують на потенціал методів SWOT, PEST-аналізу та моделі п'яти сил конкуренції, однак, незважаючи на їхню концептуальну вагомість, традиційні підходи не завжди дозволяють врахувати специфіку цифрової трансформації ринку. Сучасні аналітичні платформи, такі як Ahrefs, SEMrush, Google Analytics, SimilarWeb, Brandwatch та Hootsuite, пропонують нові можливості для дослідження онлайн-середовища, даючи змогу більш детально висвітлити нюанси конкурентної боротьби у цифровій сфері. Проведене дослідження спрямоване на отримання нових знань, які можуть стати основою для розробки ефективних стратегій просування та зміцнення конкурентоспроможності компаній.

Мета дослідження: дослідити теоретико-методологічні основи конкурентного аналізу в інтернет-маркетингу та здійснити практичну оцінку конкурентного середовища на прикладі ТОВ «Видавництво Старого Лева» з метою формування рекомендацій щодо покращення конкурентних позицій компанії.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність конкуренції, конкурентного середовища та етапи еволюції відповідних економічних концепцій.
2. Проаналізувати теоретичні підходи до оцінювання конкурентного середовища та його значення у формуванні стратегії просування.
3. Охарактеризувати сучасні методи аналізу конкурентного середовища, включаючи класичні моделі (SWOT, PEST, модель п'яти сил М. Портера) та цифрові інструменти (SEMrush, Ahrefs, Google Analytics, SimilarWeb тощо).
4. Виявити можливості поєднання традиційних методичних підходів із інструментами веб-аналітики для підвищення ефективності маркетингових рішень.
5. Провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Видавництво Старого Лева» у межах вітчизняного видавничого ринку.
6. Сформулювати висновки та надати рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг досліджуваної компанії.

Об'єкт дослідження – є конкурентне середовище підприємств у сфері інтернет-маркетингу.

Предмет дослідження – методи та інструменти аналізу конкурентного середовища в інтернет-маркетингу.

Методи дослідження: метод моделювання конкурентного середовища в межах інтернет-маркетингу. Проведено аналіз динаміки розвитку компанії шляхом порівняння її показників з іншими учасниками ринку на основі відкритих джерел. Моделювання структури цифрової присутності дало змогу оцінити конкурентні параметри організації у веб-просторі, зокрема особливості онлайн-комунікації, впізнаваність і типові канали взаємодії з аудиторією. Для

вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на позицію компанії у конкурентному полі, було використано стратегічні методи оцінки, орієнтовані на визначення сильних і слабких сторін, а також потенційних загроз та можливостей. При опрацюванні теоретичних джерел щодо поняття конкуренції, її еволюції, ролі у маркетингових стратегіях та особливостей цифрового середовища було використано методи аналізу, описовий, синтетичний та метод узагальнення.

Стан наукової розробки у сфері аналізу конкурентного середовища в інтернет-маркетингу ґрунтується на фундаментальних працях авторів Майкла Портера та ін., які заклали базові теоретичні засади для ідентифікації конкурентних сил та побудови стратегій конкурентної боротьби. Роботи встановлюють ключові принципи аналізу, зокрема модель п'яти сил, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції та визначити стратегічні переваги підприємств, проте класичні підходи потребують адаптації до умов цифрової трансформації ринку. Також роботи українських дослідників, які заслуговують на увагу, оскільки вони адаптують загальносвітові теоретичні засади до локальних умов управління конкурентоспроможністю підприємств. Загалом, сучасна наукова література підтверджує необхідність у подальшій розробці інтегрованих моделей аналізу конкурентного середовища, які поєднують класичні підходи з функціональністю сучасних цифрових платформ для забезпечення ефективного управління маркетинговими стратегіями.

Практичне значення одержаних результатів: Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері інтернет-маркетингу, вдосконалення механізмів аналізу конкурентного середовища та розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств на прикладі видавничого ринку. Запропонований підхід до поєднання традиційних методик конкурентного аналізу з цифровими інструментами дозволяє застосовувати його у практиці малого та середнього бізнесу для оптимізації позиціонування на ринку, покращення цифрової присутності та підвищення рівня адаптивності до зовнішніх викликів.

Апробація результатів: результати дослідження випускної кваліфікаційної роботи «Аналіз конкурентного середовища компанії в інтернет-маркетингу (на прикладі ТОВ «Видавництво Старого Лева»)» були представлені на I Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Журналістика і медіа в умовах цифрових трансформацій», м. Миколаїв, 13 травня 2025 року.

Структура роботи: Наукова кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

1.1. Поняття конкуренції та конкурентного середовища: історичний розвиток концепції

Конкуренція - це унікальна форма залучення, де кілька суб'єктів прагнуть до єдиної, неподільної мети. У цьому сценарії суперництво зображено як неіснуюча умова, де триумф однієї сутності означає поразку іншого. Цей тип конкуренції відбувається скрізь і з'являється у багатьох різних системах, як живі істоти та те, як люди та гроші працюють разом. У природі конкуренція - це еволюційний процес, який вибирає організми для дефіцитних ресурсів - харчування, гідратація, територія, товариші. У суспільних умовах, особливо серед людей, головна боротьба за виживання перетворюється на змагання за володіння, постійну, політичну владу чи символічне визнання. Ці заходи набирають посиленний запал протягом періодів рівноваги, коли основні вимоги виконуються, а оскаржувані предмети перетворюються на більш відмінні або цінні активи. Це допомагає добре ділитися ресурсами та наполягає на нових технологіях та ідей. На рівні компанії конкуренція виявляється як боротьба за більший фрагмент ринку, зберігаючи клієнтів, хорошу назву та більше грошей. Одночасно внутрішнє суперництво серед співробітників може слугувати механізмом підвищення продуктивності, ескалації рівня зусиль та сприяння інноваційному вибору. Варто зазначити, що конкуренція та співпраця не є взаємовиключними. У багатьох соціально-економічних системах ці форми взаємодії знаходяться в динамічному балансі. Таким чином, відповідно до теорії Р. Г. Коллінгвуда, економічна операція залежить від одночасної конкуренції та співпраці. Вчений продемонстрував цей взаємозалежний взаємозв'язок із екземпляром шахової відповідності, де супротивники претендують на взаємно узгоджені норми, що означає співпрацю в формалізованій системі. [32]

Оптимізація поведінки в умовах конкуренції є об'єктом дослідження теорії ігор — міждисциплінарного напрямку, що сформувався на перетині математики, економіки та прикладної логіки. Теорія ігор моделює взаємодію суб'єктів, які

приймають рішення у середовищі з обмеженими ресурсами та конфліктними інтересами, з метою виявлення стратегій, що максимізують вигоди в залежності від поведінки інших учасників. Саме в цьому контексті конкуренція розглядається як стратегічна взаємодія, де вибір кожного гравця впливає на результативність іншого. Проблематика конкуренції охоплює широке коло наукових галузей, кожна з яких інтерпретує її крізь призму власної методології. У психології, зокрема соціальній, конкуренція вивчається як процес, пов'язаний із мотивацією, сприйняттям справедливості, груповою динамікою та конфліктністю. Дослідники аналізують, за яких умов конкуренція виникає, які чинники її інтенсифікують, а також які наслідки вона має для поведінки індивідів у межах колективу. Соціологія, своєю чергою, акцентує увагу на макросоціальних аспектах: вона вивчає, як конкуренція впливає на соціальну мобільність, структурні трансформації, нерівність та інституційні механізми регулювання. Антропологія ж надає історико-культурний вимір, досліджуючи еволюцію форм конкуренції в різних цивілізаційних контекстах — від архаїчних племінних структур до сучасних глобалізованих суспільств. Особливий інтерес становить порівняльний аналіз конкурентної поведінки в культурах з різними економічними та соціальними моделями. У бізнес-контексті конкуренція є не лише постійною, а й критично необхідною складовою функціонування ринкової економіки.[1,54] Для того щоб ефективно позиціонуватись у динамічному ринковому середовищі, компаніям необхідно проводити систематичний аналіз конкурентного поля, адаптувати маркетингові та продуктові стратегії, а також оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів і дії опонентів. Дослідження конкурентного середовища дозволяє ідентифікувати найрелевантніші напрями для розвитку, виявити ризики й знайти точки росту, що сприяють збереженню актуальності бізнесу в умовах змінного попиту.[3] Поняття конкурентного середовища охоплює сукупність ринкових обставин, у межах яких компанії змагаються за ресурсну базу, споживацьку увагу та стратегічні позиції. Йдеться про економічний простір, де організації реалізують маркетингові стратегії, ціноутворення, рекламні кампанії та комунікаційну

політику з метою утвердження на ринку. Високий рівень конкуренції, як правило, спостерігається на ринках з великою кількістю учасників, які пропонують подібні або взаємозамінні товари чи послуги одному цільовому сегменту. Функціонування таких ринків регулюється нормативно-правовими актами, стандартами добросовісної практики й етичними нормами.[4,с. 248]

У структурі конкурентного середовища вирізняють два базові типи конкурентів:

- Прямі конкуренти — це компанії, які пропонують аналогічні або майже ідентичні продукти чи послуги. Наприклад, бренди у сфері ювелірних виробів, які обслуговують ту саму нішу споживачів і апелюють до подібних споживчих очікувань.
- Непрямі конкуренти — це учасники ринку, чия продукція або послуги можуть замінити одна одну за функціональністю, хоча належать до різних товарних категорій. Прикладом є конкуренція між виробниками смартфонів і фототехніки. Сучасні мобільні пристрої часто успішно дублюють функції професійних камер, створюючи тиск на традиційний ринок оптики.

Конкуренція справляє безпосередній вплив на процес ухвалення управлінських рішень у бізнесі, оскільки вона формує динамічний контекст, у якому кожна компанія змушена оперативно адаптувати свої дії відповідно до поведінки інших ринкових гравців. Наприклад, у ситуації, коли два інтернет-магазини аксесуарів прагнуть підвищити прибутковість і зміцнити ринкові позиції, один із них може ініціювати масштабну акційну кампанію, запропонувавши 30% знижку на увесь асортимент. Така стратегія стає тригером для конкурента, який, у свою чергу, змушений розробити більш привабливу пропозицію з метою утримання лояльної аудиторії та залучення нових клієнтів.

Аналогічна логіка простежується і під час виведення інноваційного продукту на ринок. Наприклад, якщо компанія, що спеціалізується на виробництві чаю, представляє нову лінійку товарів із покращеними характеристиками або унікальною рецептурою, інші учасники ринку часто

змушені переосмислити власні продуктові стратегії — як у частині асортименту, так і в плані комунікації зі споживачем. Таким чином, конкуренція виступає не лише як інструмент протидії, а й як імпульс до підвищення ефективності бізнес-процесів і впровадження інновацій. З погляду економічної ефективності конкуренція виконує функцію селекційного механізму компанії, які демонструють більшу гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість, отримують конкурентні переваги. Для споживача це означає доступ до товарів і послуг вищої якості за привабливішими цінами. У підсумку конкуренція сприяє підвищенню загального рівня якості на ринку, стимулюючи позитивну еволюцію в усій галузі. Історичний вимір торговельно-конкурентної взаємодії особливо яскраво простежується в контексті глобальних торговельних маршрутів, які упродовж століть виконували не лише функцію економічного обміну, а й були потужними детермінантами соціального, політичного й культурного розвитку. Торгові шляхи не тільки сприяли мобільності ресурсів, але й становили основу для зміцнення локального управління, урбаністичного зростання та міжцивілізаційного діалогу. Ілюстративним прикладом слугує Шовковий шлях — унікальний історичний феномен трансконтинентального обміну. Термін був уперше вжитий німецьким географом Фердинандом фон Ріхтгофеном у 1877 році й позначає сукупність караванних маршрутів, торгівельних пунктів та інфраструктурних вузлів, що охоплювали простори від китайського Чан'аня (нині Сіань) до центрів Західної Азії, таких як Візантія (сучасний Стамбул), Антіохія та Дамаск. Важливо підкреслити, що Шовковий шлях не був статичною лінією — він мав розгалужену структуру з численними альтернативними маршрутами, які відповідали політичним, кліматичним або безпековим викликам.[30]

Ці шляхи були не лише економічною артерією, а й культурним каталізатором. Уздовж них поширювалися художні стилі, релігійні традиції, мовні практики та інтелектуальні надбання. Шовковий шлях сприяв формуванню нових мовних форм, зокрема, виникненню урду в результаті синтезу гінді, арабської та перської мовних і літературних традицій. Подібна

культурна взаємодія, наприклад між Індією та ісламським світом, знайшла відображення у синкретичних формах — бгакті-поезії та суфійських текстах.

Міста, що розташовувались уздовж маршруту або поблизу нього, набували статусу транскультурних центрів. Вони перетворювалися на осередки наукового, художнього й економічного розвитку, приваблюючи інтелектуалів, купців, ремісників і дипломатів із різних регіонів. Саме завдяки такій відкритості та функціональній мультикультурності ці урбаністичні центри виконували роль не лише пунктів обміну товарами, а й осередків ідейного й технологічного трансферу. Друга світова війна стала каталізатором глибоких трансформацій у глобальній конфігурації конкурентного середовища. У повоєнний період, що охоплює часовий проміжок до 1980-х років, провідну роль на міжнародних ринках відігравали транснаціональні корпорації зі Сполучених Штатів Америки. Їхня конкурентна перевага значною мірою корелювала із загальною економічною потугою США, а стратегія розвитку ґрунтувалася на експансії під національним брендом і виході на нові закордонні ринки. Проте процеси економічної реконструкції в країнах Західної Європи та Японії зумовили зміну конкурентної парадигми. У відповідь на посилення позицій європейських і азійських компаній американські корпорації були змушені переосмислити свій підхід до глобальної конкуренції. Від простої експансії продукції акцент змістився на інноваційний розвиток, формування стійких зв'язків із локальними спільнотами та посилення корпоративної соціальної відповідальності. Цей період означив собою нову фазу в еволюції бізнесу, значення якої на той час залишалося переважно недооціненим політичним класом і медіа. Американський економіст Томас Фрідман звертав увагу на обмеженість стратегічного бачення Кремнієвої долини. На його думку, домінування технократичного світогляду, зосередженого на інноваціях і фондовій прибутковості, призвело до ігнорування ширшого соціально-політичного контексту. Попри технологічну динаміку, інституційна стабільність, яка забезпечує існування глобального ринку, великою мірою утримується завдяки

силовим структурам США — армії, військово-морському флоту, військово-повітряним силам і корпусу морської піхоти.[30]

У сучасних умовах ключовими чинниками успіху для транснаціонального бізнесу виступають здатність до інновацій, клієнтоцентричність, а також ефективний доступ до міжнародних ринків. Водночас виникає об'єктивна потреба у стабільному політичному середовищі та активній участі держав у створенні передумов для сталого економічного зростання. Політики ж нерідко обмежують поняття конкурентоспроможності лише торговельними показниками, що, за словами Пола Кругмана, є спрощенням і потенційно шкідливим підходом. Кругман критично переосмислює саму концепцію національної конкурентоспроможності, наголошуючи на її концептуальній відмінності від корпоративної. Якщо компанії можуть втратити ринкові позиції й повністю припинити існування, то держави, навіть за умов економічної слабкості, продовжують функціонувати, підпадаючи під внутрішній чи зовнішній тиск. Таким чином, «конкурентоспроможність націй» є поняттям, що значною мірою зберігає абстрактний і метафоричний характер.

Іншу концептуалізацію запропонував Майкл Портер, який у своїй праці 1990 року визначив конкурентоспроможність держави як її спроможність забезпечувати експорт високопродуктивних товарів, що, у свою чергу, дозволяє імпортувати продукцію, виготовлену менш ефективно. Центральним показником у моделі Портера виступає продуктивність — саме вона визначає потенціал довгострокового зростання доходів громадян. Цю ідею розвинув Всесвітній економічний форум у своїй доповіді про глобальну конкурентоспроможність за 1998 рік, де продуктивність була розглянута як фундамент для забезпечення стійкого зростання ВВП на душу населення. У подальших звітах, зокрема за 2007–2008 роки, трактування поняття конкурентоспроможності було розширено її стали розглядати як сукупність інституцій, політик та інших структурних чинників, що безпосередньо впливають на рівень продуктивності. Попри відмінності у підходах, спільним

знаменником залишається акцент на продуктивності як ключовій основі для економічного поступу. [12, с.120]

1.2. Основні теоретичні підходи до аналізу конкурентного середовища

Аналіз конкурентного середовища підприємства посідає провідне місце в системі стратегічного управління, оскільки забезпечує аналітичну основу для прийняття рішень у контексті високої мінливості ринку.[13, с.26] Він передбачає комплексне дослідження структурних параметрів ринкового простору, характеристик взаємодії економічних агентів і факторів, що детермінують інтенсивність конкурентного тиску. Головною метою цього процесу є виявлення стратегічних можливостей і загроз, оцінка поточного становища підприємства та прогнозування його перспектив у конкурентному полі. Методологічно процедура аналізу конкурентного середовища передбачає реалізацію низки етапів, кожен з яких логічно впливає з попереднього та формує цілісну аналітичну модель.[8] Типова послідовність включає:

1. Формулювання цілей дослідження — уточнення управлінських завдань, на які має відповісти аналіз (наприклад, розробка нової стратегії або оцінка загроз з боку конкурентів).
2. Визначення часових меж оцінювання — вибір періоду, релевантного для поточної ринкової ситуації та динаміки змін.
3. Окреслення меж ринку — встановлення географічних, товарних, споживчих і цінових рамок, у межах яких здійснюється аналіз.
4. Ідентифікація ключових ринкових гравців — виявлення суб'єктів господарювання, що функціонують у межах визначеного ринку.
5. Оцінка місткості ринку та визначення ринкової частки кожного учасника — проведення кількісного аналізу обсягів реалізації, динаміки попиту та ступеня концентрації.
6. Діагностика рівня насиченості ринку — оцінка ступеня конкуренції з урахуванням кількості альтернатив для споживача.
7. Аналіз бар'єрів входження — вивчення юридичних, технологічних, фінансових та інших перешкод для нових гравців.

8. Інтегральна оцінка стану конкурентного середовища — узагальнення результатів аналізу з метою формування стратегічного бачення.[10,18]

У випадку, коли об'єктом дослідження є конкретні конкуренти, доцільним є використання деталізованого підходу, орієнтованого на аналіз індивідуальних характеристик окремих гравців. У цьому контексті до структури дослідження входять:

- ідентифікація цілей і стратегій ключових конкурентів;
- аналіз динаміки їхньої ринкової частки;
- оцінка особливостей товарної політики (асортимент, якість, УТП);
- дослідження цінових стратегій та тенденцій змін цін;
- вивчення збутової інфраструктури (канали дистрибуції, логістика);
- фінансова діагностика (платоспроможність, ліквідність, інвестиційна активність).[11, с.874]

Завершальним аналітичним кроком є побудова конкурентної карти ринку — візуалізованої моделі, що відображає просторове розміщення основних гравців за низкою параметрів (наприклад, за рівнем якості продукції та цінами). Для здійснення комплексного конкурентного аналізу підприємства використовується сукупність базових концептуальних і прикладних методик, що дозволяють сформувати цілісне уявлення про ринкову ситуацію, динаміку змін та потенційні стратегічні сценарії. До ключових методів, які найбільш активно застосовуються у практиці стратегічного управління, належать:

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — універсальна діагностична матриця, що дозволяє виявити внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Результати SWOT-аналізу формують підґрунтя для перегляду або вдосконалення стратегій конкурентної поведінки та розвитку.

2. SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) — методика, орієнтована на визначення стратегічної позиції компанії у просторі конкурентних альтернатив. Модель враховує такі параметри, як фінансова стабільність, конкурентоспроможність продукції, галузеві перспективи та загальна ринкова стабільність.

3. PEST-аналіз — аналітичний інструмент для вивчення впливу факторів макросередовища (політичних, економічних, соціокультурних і технологічних) на функціонування підприємства. Цей підхід дає змогу сформувати матрицю значущості зовнішніх детермінант і визначити пріоритети реагування на зміни.

4. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера — концептуальна рамка, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі через п'ять ключових факторів загрозу появи товарів-замінників, ринкову владу постачальників, загрозу з боку нових учасників, рівень міжфірмового суперництва та силу покупців. Застосування цієї моделі дає змогу не лише зрозуміти структуру ринку, але й прогнозувати майбутні виклики.

Доповненням до зазначених підходів слугує модель Філіпа Котлера, яка передбачає класифікацію конкурентів залежно від інтенсивності та передбачуваності їхніх дій активні (агресивні), селективні, стохастичні (з непередбачуваною поведінкою) та пасивні. Ця типологія дозволяє більш точно оцінити ризики та скоригувати відповідні захисні або наступальні маркетингові стратегії. У процесі аналізу використовуються як кількісні, так і якісні джерела інформації. Кількісні дані — це, передусім, офіційна звітність, галузева статистика, ринкові дослідження, що дозволяють об'єктивно оцінити поточний стан конкурентів і виявити ключові тренди. Якісний компонент базується на суб'єктивних оцінках, контент-аналізі, експертних інтерпретаціях — і потребує участі досвідчених аналітиків, здатних розпізнавати приховані мотиви, поведінкові патерни та потенціал стратегічної реакції.

Згідно з підходом М. Портера, основними об'єктами детального конкурентного аналізу є:

- стратегічні цілі та наміри конкурентів;
- поточні бізнес-стратегії;
- ринкове сприйняття бренду/продукту;
- потенційні можливості для розвитку або розширення.

Ці об'єкти деталізуються через вивчення таких параметрів:

- асортимент і якість продукції;
- рівень клієнтського сервісу;
- цінова політика;
- інтенсивність маркетингових комунікацій;
- структура каналів збуту;
- сегментація цільового ринку.

Окремого аналітичного підходу потребує дослідження конкурентного середовища в цифровому просторі, що включає такі ключові елементи:

1. Аналіз цифрової репутації конкурента — оцінка кількості й тональності згадок в інтернет-просторі (позитивної, нейтральної, негативної).
2. Аудит корпоративного вебресурсу — наявність сайту, частота оновлення контенту, показники відвідуваності, швидкість завантаження та кросплатформність.
3. Активність у соціальних мережах — регулярність публікацій, рівень взаємодії з аудиторією, обсяг підтримуваних спільнот, охоплення та залучення.
4. Оцінка рекламної присутності — використання контекстної реклами, динаміка змін рекламної активності, формати та ефективність кампаній.[14, с.77]

У разі зміни акцентів аналізу — наприклад, на продуктову лінійку, репутаційні ризики або клієнтську поведінку — перелік досліджуваних характеристик коригується залежно від аналітичних завдань і цілей дослідження.

1.3. Значення конкурентного аналізу для розробки стратегії просування компанії

Конкурентний аналіз виступає одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту, який забезпечує системне вивчення ринкової поведінки конкурентів, їхніх продуктів, сервісів, цінової політики, а також маркетингових та комунікаційних стратегій. Застосування такого підходу дозволяє ідентифікувати диференціальні ознаки конкурентних пропозицій і глибше осмислити власне позиціонування підприємства у відповідному ринковому сегменті. У межах аналізу особлива увага приділяється оцінці таких чинників, як якість товарного асортименту, стратегія ціноутворення, канали збуту, ефективність просування та здатність залучати й утримувати цільові аудиторії. Проте завдання конкурентного аналізу не обмежуються моніторингом поточної діяльності суб'єктів ринку. Його змістовне наповнення передбачає також пошук незаповнених ніш, виявлення потенційних точок диференціації, оцінку регуляторного поля, а також вивчення довгострокових стратегічних ризиків. Поглиблене розуміння організаційної структури конкурентів, їхніх інвестицій у технології, позицій на ринку та потенціалу до масштабування дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні виклики, а й діяти проактивно, розробляючи інноваційні сценарії поведінки. [31] Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів забезпечує базу для корекції стратегій та ефективнішого використання унікальної торговельної пропозиції компанії. Визначення ключових гравців у галузі, їхніх стратегій, ринкових сегментів, до яких вони орієнтовані, а також характеру їхньої ринкової присутності, формує інформаційне підґрунтя для точнішого формулювання власної ринкової позиції. Такі знання дозволяють не лише сформувати конкурентну перевагу, а й підтримувати її на сталому рівні. Крім того, конкурентний аналіз сприяє виявленню актуальних трендів і структурних зрушень у галузі, що дає змогу підприємству не лише адаптуватися до нових умов, а й передбачати трансформації ринку. Перехід від реактивного до проактивного стратегічного планування забезпечує здатність підприємства діяти на випередження,

завойовуючи лідерські позиції у змінному конкурентному середовищі. Інсайти, отримані в результаті глибокого аналізу дій і намірів конкурентів, мають двофакторну цінність по-перше, вони дозволяють конструювати наступальні маркетингові й продуктові стратегії; по-друге — посилюють оборонну здатність компанії, зокрема у випадках очікуваних агресивних дій конкурентів (вихід з новим продуктом, цінова атака, розширення ринку тощо). Така стратегічна обізнаність формує культуру безперервного вдосконалення й адаптації, що є критично важливою для збереження конкурентоспроможності в умовах високої ринкової турбулентності. Таким чином, конкурентний аналіз не лише забезпечує підприємство інструментами для якісного позиціонування, а й підсилює його здатність до стратегічного навчання, інноваційної активності та довготривалого лідерства в галузі. Ідентифікація сильних і слабких сторін ключових конкурентів є критично важливим елементом стратегічного моніторингу, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози для бізнесу та оперативно формувати відповідні контрзаходи. Наприклад, у разі, якщо конкурент готується до масштабного розширення або виведення інноваційного продукту, раннє виявлення таких намірів забезпечує стратегічну перевагу у вигляді випереджального реагування. Водночас аналітика конкурентного середовища відкриває простір для внутрішнього вдосконалення, сприяючи формуванню здатності до адаптації, безперервного навчання та стратегічної гнучкості. Залежно від конкретного етапу життєвого циклу компанії або зміни зовнішніх умов, конкурентний аналіз доцільно застосовувати в таких ключових випадках[28, 10]:

1. Запуск нового продукту. На етапі виведення нової товарної пропозиції на ринок, аналіз конкурентного ландшафту сприяє чіткому позиціонуванню, ідентифікації унікальних конкурентних переваг, а також виявленню незайнятих ніш, які можуть бути проігнорованими іншими учасниками ринку.
2. Вихід на нові ринки. У разі географічного або сегментного розширення необхідно провести дослідження локальних конкурентних

умов, що включає оцінку поведінки споживачів, рівня насиченості ринку, локальної специфіки попиту та бар'єрів входу.

3. Щорічне стратегічне планування. Аналогічно до регулярного фінансового аудиту, щорічний конкурентний аудит є важливою складовою управлінського циклу. Він дозволяє підтримувати обізнаність про ринкові тенденції, активність конкурентів і зміни в ринковій структурі.

4. Структурні зміни у галузі. Запровадження нових технологій, нормативні зміни чи зрушення в споживчій поведінці істотно трансформують конкурентне поле. У таких умовах перегляд конкурентної ситуації дозволяє оновити стратегічні орієнтири.

5. Маркетингові кампанії широкого масштабу. Проведення конкурентного аналізу перед стартом масштабних рекламних ініціатив дозволяє створити релевантні комунікаційні повідомлення, чітко орієнтовані на специфіку цільової аудиторії, і уникнути дублювання або посилення позицій конкурентів.

6. M&A-процеси (злиття та поглинання). Оцінка поточної конфігурації конкурентного середовища дозволяє проаналізувати потенційні наслідки злиття або придбання активів з погляду зміни балансу сил у галузі.[2, с.35]

7. Фази бізнесової стагнації. За умови зниження рівня продажів або падіння ключових фінансових показників, конкурентний аналіз допомагає виявити, чи є це наслідком активних дій опонентів, або ж результатом внутрішніх прорахунків.

8. Інтерпретація зворотного зв'язку від споживачів. Часті порівняння з конкурентами в клієнтських відгуках є індикатором потреби в оновленому аналізі ринку. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти споживче сприйняття власної пропозиції та виявити пріоритети для вдосконалення.

Змістовне наповнення конкурентного аналізу передбачає системне вивчення бізнес-стратегій інших компаній, порівняльну характеристику їхніх

продуктів, каналів просування, цінової політики, а також клієнтського сервісу. Основне завдання — співставити ці характеристики з власною моделлю бізнесу для виявлення відмінностей, точок напруги, а також потенційних зон зростання. Методологічний інструментарій включає аналіз відкритих джерел, контент-аналіз маркетингових комунікацій, експертне оцінювання позиціонування брендів і порівняльну аналітику товарних ліній. На підставі зібраної інформації компанія отримує змогу виявити ринкові ніші, спрогнозувати дії конкурентів, оцінити ризики та розробити заходи превентивного реагування. Маркетингове дослідження становить собою структурований і комплексний процес збору, обробки та інтерпретації інформації щодо поведінки потенційних споживачів, їхніх потреб, мотивацій і переваг.[7] Його головною метою є формування цілісного уявлення про ринок, виявлення ключових тенденцій, наявних можливостей і стратегічних викликів у межах певного ринкового сегмента. Таке дослідження має вирішальне значення у процесі розробки нових продуктів, виходу на нові ринки, розширення ринкової присутності або переосмислення бізнес-стратегії в умовах мінливого конкурентного середовища. Результати маркетингових досліджень дозволяють підприємству приймати обґрунтовані рішення, адаптуючи свою діяльність до актуальних запитів споживачів та змін у макро- і мікросередовищі. [5,с.62]До найпоширеніших методів збору первинної інформації належать анкетування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи, а також використання цифрових інструментів моніторингу (зокрема веб-аналітика, трекінг поведінки споживачів онлайн тощо). Зібрана інформація дає змогу оцінити рівень попиту на певні товари чи послуги, сформувану обґрунтовану цінову політику, визначити найбільш ефективні канали просування та ідентифікувати перспективні сегменти для подальшого таргетування. [29, с.384] Окрім цього, маркетингові дослідження дають змогу оцінити місткість ринку, ступінь його насиченості, бар'єри входження, а також можливості масштабування в довгостроковій перспективі. Особливу аналітичну цінність становлять дані щодо динаміки споживчих трендів, що дозволяє не лише реагувати на поточні зміни, але й формувати превентивні стратегії розвитку.

Завдяки маркетинговому аналізу компанія отримує відповіді на фундаментальні запитання хто є її потенційною аудиторією, якими є споживчі очікування, якими факторами керується цільова група в процесі прийняття рішень про купівлю, і як ці рішення змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх стимулів.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що конкуренція є не лише рушієм економічного розвитку, а й складним міждисциплінарним явищем, що охоплює еволюційні, соціокультурні та стратегічні аспекти. Теоретичні підходи до аналізу конкурентного середовища суттєво еволюціонували від класичних моделей, орієнтованих на фіксовану ринкову структуру, до гнучких систем, здатних реагувати на динамічні виклики цифрової економіки. Поняття конкурентного середовища розглядається як сукупність зовнішніх умов, які впливають на можливості підприємства утримувати або покращувати свою позицію на ринку. Увага до конкурентного аналізу як елементу стратегічного планування зумовлена необхідністю системного підходу до оцінки ринку, виявлення точок диференціації, ніш і потенційних загроз. Особливу роль у цьому процесі відіграють методи SWOT, PEST, SPACE та модель п'яти сил М. Портера, які дозволяють здійснювати як загальний огляд галузі, так і поглиблену діагностику окремих конкурентів. В умовах цифрової трансформації ринку компаніям необхідно інтегрувати класичні аналітичні інструменти з сучасними цифровими платформами, що дає змогу не лише оперативно реагувати на зміни, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, конкурентний аналіз стає ключовим інструментом не лише адаптації до ринку, а й проактивного стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

2.1 Ключові методологічні підходи до дослідження конкурентного середовища

У сучасній динамічній економіці, позначеній інтенсивним потоком ринку та насиченням, суперництво виділяється як ключовий вплив на корпоративну стратегію. Він вважається жвавим обміном між фінансовими учасниками - особами або корпоративними органами, що функціонують в особливій економічній сфері та прагнуть до порівнянних цілей. Для більшості підприємств мета - забезпечити постійну прибутковість, досягнуту за рахунок придбання та утримання клієнтів, а також сприяння стійкій вірності споживачів. Ступінь сили суперництва встановлюється масивом внутрішніх та зовнішніх елементів, які надають різноманітні наслідки на налаштування ринку. Саме найпоширеніші передумови для посилення конкуренції можна виділити:

1. Збільшити кількість людей з подібними навичками та ресурсами на ринку. Це посилює виникнення тактики та посилює ймовірність бойової конкурентної поведінки.
2. Уповільнення попиту, що призводить до того, що суперники, що борються за перерозподіл усталеної клієнтури, а не на розширення на невикористані ринки.
3. Суворі зміни сезонів робить бізнес вгору і вниз протягом року і ускладнює хороші часи для заробіток.
4. Незначна диференціація в особливостях продукту призводить до зниження чутливості до цін та посилення впливу конкурентів, що пропонують порівнянні пропозиції.
5. Підвищена вартість тактичної переваги, отримана завдяки ефективному розміщенню, сприяє конкурентів до посилення конкуренції.
6. Економічний недолік виходу з ринку виникає із значних фіксованих витрат, інвестицій чи зобов'язань, примусових фірм зберігатися на ринку, незважаючи на несприятливі обставини.

7. Стратегічне різноманіття фірм, демонструється за допомогою різноманітної тактики управління, підтримки ресурсів, стратегій людських ресурсів (HR) та пріоритетності, перешкоджає прогнозуванню дій та посилює суперництво.

Актуальна й верифікована інформація про конкурентів дозволяє підприємству формувати обґрунтовані напрями стратегічного розвитку та ефективніше використовувати вразливі місця конкурентних суб'єктів для зміцнення власної ринкової позиції. У цьому контексті особливого значення набуває класифікація конкурентів, яка дозволяє більш точно структурувати аналітичну роботу й адаптувати її глибину залежно від стратегічної важливості конкретного суб'єкта.

Прямі конкуренти — це компанії, які вже вступили у безпосередню боротьбу з підприємством на одному ринку, демонструючи схожий асортимент продукції, орієнтацію на спільну цільову аудиторію або схожі канали просування.

Потенційні конкуренти поділяються на дві ключові категорії:

- існуючі гравці, які розширюють асортиментну лінійку або вдосконалюють товарну стратегію, поступово наближаючись до статусу прямих конкурентів;
- нові учасники ринку, що щойно входять у конкурентне середовище й лише починають формувати свої конкурентні переваги.

Важливим аналітичним інструментом виступає розподіл конкурентів на стратегічні групи, що дає змогу деталізувати підходи до оцінювання залежно від ступеня їхньої релевантності, ринкової активності, ресурсного потенціалу та рівня загрози. Такий підхід значно підвищує точність стратегічного планування та дозволяє зосередити аналітичні ресурси на найкритичніших напрямках. Метою оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є глибоке дослідження чинників, що впливають на споживчі переваги, рівень довіри до компанії, сприйняття її продукції, а також визначення здатності фірми витримувати ринковий тиск у середовищі високої конкуренції. Таке оцінювання можливе

лише за умови постійного порівняльного аналізу ресурсної бази, умов функціонування, управлінських практик і фінансово-економічних результатів підприємства з аналогічними показниками провідних конкурентів. Значний внесок у розвиток наукового підходу до проблематики конкурентоспроможності здійснили такі західні дослідники, як Дж. Гелбрейт, Л. Гелловей, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, а також Майкл Портер — один із ключових теоретиків стратегічного аналізу. Серед вітчизняних учених, що зробили помітний внесок у розвиток теорії управління конкурентоспроможністю, варто відзначити праці В. В. Вітлінського, П. І. Верченка, С. П. Гаврилюка, Т. І. Ткаченко та А. В. Сігала. Процес конкурентного аналізу базується на використанні вже наявної інформації, що може бути отримана через різноманітні інструменти збору даних — опитування, інтерв'ю, голосування, тестування, а також із неформальних або вторинних джерел. Аналітична обробка цих даних дозволяє здійснити початкову оцінку ринкових позицій компанії та її конкурентів. Діагностика, на відміну від базового аналізу, передбачає виявлення причинно-наслідкових зв'язків між виявленими слабкими сторонами функціонування підприємства та зовнішніми впливами. Вона охоплює пошук помилок в організаційних процесах, ідентифікацію зон ризику, а також розробку коригувальних стратегій. Оцінювання має ширший аналітичний обсяг і базується на поєднанні результатів як аналізу, так і діагностики. Воно забезпечує комплексний підхід до визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства та формує підґрунтя для ухвалення стратегічних рішень. Збір повного масиву необхідних даних про конкурентів у більшості випадків є утрудненим або неможливим через обмеженість відкритих джерел. Саме тому в аналізі часто використовується часткова інформація, яка вимагає подальшої інтерпретації з урахуванням галузевої специфіки, ринкової динаміки та внутрішніх ресурсних обмежень. Оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як ключовий елемент методологічного підходу до формування його стратегічного потенціалу. Така оцінка здійснюється на основі визначення ключових параметрів, які можуть варіюватися залежно від предмета аналізу,

масштабів діяльності компанії та обраної дослідницької методики. Серед основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності виокремлюють:

- Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка дозволяє оцінити інтенсивність галузевої конкуренції шляхом аналізу п'яти чинників: загроза нових учасників, сила покупців, сила постачальників, загроза товарів-замінників та рівень суперництва між поточними гравцями;
- SWOT-аналіз, що спрямований на ідентифікацію сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі;
- PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників на конкурентоспроможність;
- Метод експертних оцінок, що базується на суб'єктивних судженнях фахівців для глибшої інтерпретації слабо структурованих даних;
- Метод ефективної конкуренції, який враховує динамічні зміни в ринковому середовищі та здатність компанії оперативно адаптуватися до них.

У рамках моделі Портера особлива увага приділяється витратам виробництва та реалізації продукції, рівню унікальності товарної пропозиції та масштабу конкуренції. Компанія може обирати між широким позиціонуванням на ринку або зосередженням на окремих нішах, що підвищує адаптивність до специфіки цільових сегментів та сприяє посиленню ринкових позицій. Конкуренція як економічне явище виконує функцію стимулу до підвищення ефективності та інноваційності діяльності суб'єктів господарювання. Однак її ефективність як регулятивного механізму можлива лише за умов дотримання балансу між інтересами виробників, споживачів і держави. Лише в такому випадку можна забезпечити справедливе конкурентне середовище, яке сприятиме не лише прибутковості бізнесу, але й економічному розвитку

суспільства загалом. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає безперервне вдосконалення його ключових елементів, що забезпечує стабільне зміцнення позицій у межах ринкової конкуренції. Цей процес є багатовимірним і охоплює широкий спектр складових, які формують інтегральний потенціал підприємства до ефективного функціонування у динамічному економічному середовищі. До основних структурних компонентів конкурентоспроможності відносяться:

- стратегічні цілі функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи;
- комплекс заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій;
- напрями стратегічного розвитку в коротко- й довгостроковій перспективі;
- внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на зростання конкурентного потенціалу;
- ринкові переваги, зокрема унікальні характеристики продукту або бізнес-моделі;
- виробничі процеси та технологічна база підприємства;
- ресурсне забезпечення (фінансове, людське, технічне);
- система маркетингових комунікацій, включаючи канали взаємодії зі споживачами;
- характер взаємодії з конкурентами та клієнтськими сегментами;
- організація виробництва товарів і надання послуг.

Окрему роль у забезпеченні сталого рівня конкурентоспроможності відіграють організаційно-культурні аспекти тобто корпоративні цінності, моделі управління, стиль організаційної поведінки, атмосфера в колективі, рівень згуртованості працівників, система делегування повноважень і розподілу відповідальності. Ці елементи не лише впливають на внутрішню ефективність підприємства, але й формують його імідж у зовнішньому середовищі. Таким

чином, ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає не лише досягнення економічних результатів, але й створення передумов для системного розвитку підприємства на всіх рівнях його функціонування — від тактичного до стратегічного, від операційного до ціннісного. Важливим інструментом для структурного аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє здійснити комплексну оцінку ринкової ситуації та інтенсивності конкурентної боротьби. [15,с.101] Методика базується на оцінюванні впливу п'яти ключових конкурентних сил це загрози нових учасників, тиску з боку постачальників, сили споживачів, ризику появи товарів-замінників та рівня галузевого суперництва. На підставі індивідуальних оцінок для кожної сили розраховується середнє арифметичне значення, що дозволяє інтегрувати результати аналізу та визначити домінантні напрями конкурентного тиску в межах конкретної галузі або ринкового сегмента. Такий підхід сприяє обґрунтованому формуванню стратегій реагування та адаптації до змін у ринковому середовищі. У моделі п'яти сил М. Портера, інтегральна оцінка рівня конкурентного тиску здійснюється шляхом обчислення середніх значень для кожної з основних складових конкурентного середовища. Починаючи з 1960-х років і до сьогодні, SWOT-аналіз посідає вагомe місце у сфері стратегічного планування підприємств. Ця методика передбачає класифікацію факторів впливу на чотири основні категорії: Strengths (сильні сторони), що сприяють успішній реалізації проєктів або стратегій; Weaknesses (слабкі сторони), які можуть перешкоджати ефективному виконанню завдань; Opportunities (можливості), що відкриваються перед підприємством у зовнішньому середовищі; та Threats (загрози), пов'язані з потенційними ризиками та викликами.

Головною метою застосування SWOT-аналізу є отримання достовірної, всебічної інформації про можливості підприємства та загрози, що можуть впливати на його ринкові позиції. Для досягнення цієї мети визначаються такі основні завдання:

- ідентифікація маркетингових Opportunities, які відповідають наявним ресурсам і компетенціям компанії;

- виявлення Threats з боку зовнішнього середовища та розробка стратегій з їх нейтралізації;
- аналіз внутрішніх Strengths організації з метою їх співвіднесення з ринковими перспективами;
- виявлення Weaknesses та формулювання шляхів їх подолання;
- визначення конкурентних переваг і формування стратегічних орієнтирів розвитку.

Для ефективного проведення SWOT-аналізу необхідно забезпечити достатню інформаційну базу, яка включає систему внутрішніх і зовнішніх даних, методи аналітичної обробки інформації, а також організаційні та методологічні інструменти, що підтримують ухвалення управлінських рішень. Унікальною рисою SWOT-аналізу є його здатність поєднувати аналіз як внутрішнього середовища підприємства (через категорії Strengths і Weaknesses), так і зовнішнього середовища (через Opportunities і Threats), що дозволяє отримати цілісне уявлення про стратегічну ситуацію й обґрунтовано формулювати напрямки розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Застосування SWOT-аналізу забезпечує можливість комплексного розгляду внутрішніх характеристик організації (Strengths і Weaknesses) у безпосередньому зв'язку із зовнішніми умовами функціонування (Opportunities і Threats). Такий підхід дозволяє виявити взаємозв'язки між різними групами факторів, що, у свою чергу, формує основу для формулювання стратегічних рішень і розроблення обґрунтованого плану розвитку підприємства. Процедура реалізації SWOT-аналізу передбачає кілька послідовних етапів. Спершу здійснюється ідентифікація внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також аналіз зовнішніх загроз і можливостей. Наступним кроком є встановлення логічних зв'язків між цими факторами. Встановлення кореляцій між внутрішнім потенціалом і зовнішнім ринковим середовищем дозволяє сформулювати цілісне бачення стратегічного позиціонування підприємства. Ефективність SWOT-аналізу значною мірою залежить від чіткого визначення його сфери застосування, правильного розмежування категорій та об'єктивного підходу до

інтерпретації даних. Доцільно уникати надто узагальнених, абстрактних або нечітко сформульованих висновків, оскільки вони можуть ускладнити процес подальшої стратегічної адаптації. Важливою умовою є участь у проведенні аналізу ключових представників організації, оскільки саме вони володіють безпосереднім знанням про внутрішню структуру, операційні процеси, переваги та обмеження системи управління. Практика свідчить, що результативність SWOT-аналізу зростає за умови використання методу «мозкового штурму», коли колективне обговорення сприяє виявленню нових підходів, неочевидних рішень і креативних ідей. Експертна участь дозволяє сформулювати нейтральну оцінку запропонованих ідей, поставити критичні запитання та ініціювати перегляд стратегічних пріоритетів. Зовнішній погляд, не обтяжений внутрішніми упередженнями, часто стає джерелом якісного переосмислення поточної діяльності підприємства та стимулює його до інноваційних трансформацій. SWOT-аналіз (рис. 1.1) виступає початковим етапом стратегічного планування, де основний акцент робиться на перетворенні слабких сторін у переваги, а загроз — у перспективи. Він також охоплює удосконалення сильних аспектів діяльності підприємства, враховуючи межі його потенційних можливостей.

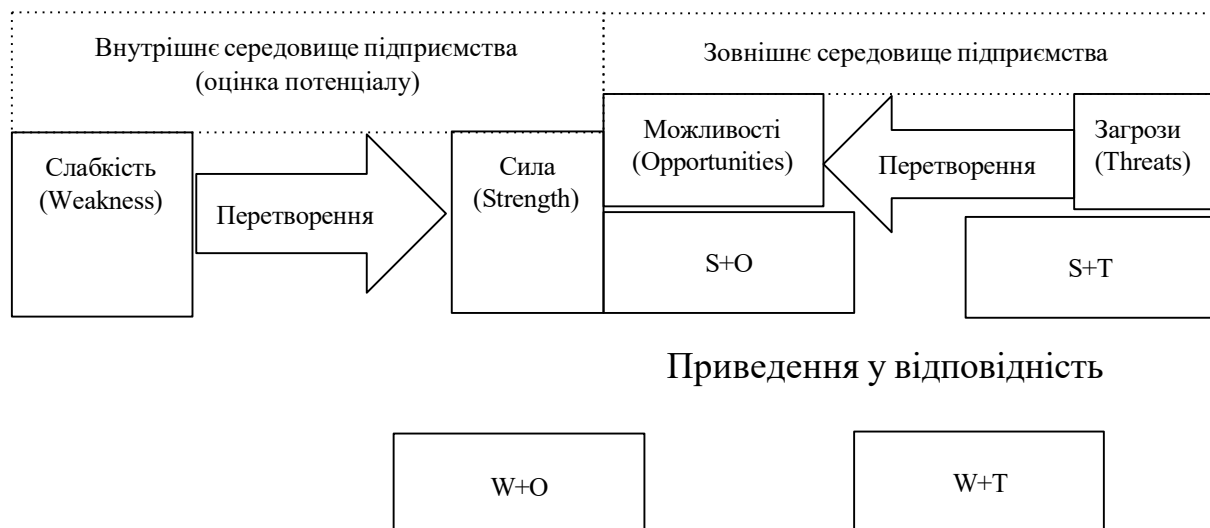


Рис. 1.1– Ситуаційний SWOT-аналіз [9, с. 66]

У процесі проведення SWOT-аналізу важливо орієнтуватися не лише на формальну класифікацію факторів, а й на формулювання конкретних аналітичних запитань, що дозволяють глибше осмислити поточний стан підприємства та потенційні напрямки його стратегічного розвитку. Орієнтовний

перелік ключових питань, на які має надати відповідь SWOT-аналіз, включає наступні:

1. Чи інтегруються внутрішні сильні сторони підприємства або його ключові конкурентні переваги в поточну стратегію розвитку? Чи забезпечують вони реальну основу для досягнення стратегічних цілей?
2. Якщо на даний момент у підприємства відсутні чітко виражені унікальні переваги, то які внутрішні сильні сторони мають потенціал для трансформації в такі переваги за умов цілеспрямованого розвитку?
3. Наскільки наявні слабкі сторони організації створюють критичні обмеження в умовах конкурентного суперництва? Які з них можуть перетворитися на стратегічно вразливі місця (так звану «ахіллесову п'яту») у майбутньому?
4. Які зовнішні можливості є найбільш перспективними для реалізації наявного потенціалу підприємства, включаючи його кадрові, фінансові й технологічні ресурси? Наскільки ефективно вони можуть бути використані в межах поточної ринкової ситуації?
5. Які зовнішні загрози становлять найбільшу стратегічну небезпеку й вимагають негайної управлінської реакції? Які превентивні або адаптаційні заходи доцільно розробити для мінімізації ризиків, пов'язаних із цими загрозами?

Попри широку популярність і розповсюдження у стратегічному плануванні, SWOT-аналіз, як і будь-який аналітичний інструмент, має не лише переваги, але й обмеження, які необхідно враховувати при його практичному застосуванні. До беззаперечних переваг методу слід віднести його концептуальну простоту, доступність у впровадженні, мінімальну потребу у фінансових витратах на проведення, а також гнучкість і адаптивність до різних управлінських контекстів. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство, формуючи таким чином підґрунтя для стратегічного планування, виявлення конкурентних переваг і визначення пріоритетних напрямів розвитку бізнесу. Однак одночасно

із цими перевагами метод має і низку недоліків. Спрощена структура підходу, яка є його сильною стороною в контексті доступності, водночас може призводити до поверхневих або недостатньо обґрунтованих висновків. Зокрема, низький рівень деталізації, неповнота інформації або її суб'єктивне трактування можуть суттєво впливати на якість отриманих результатів. Значну роль у цьому контексті відіграє людський фактор рівень підготовки, досвід і об'єктивність залучених експертів напряду впливають на аналітичну цінність підсумків SWOT-аналізу. Відтак, ефективність використання даного інструменту значною мірою визначається якістю початкової інформаційної бази, коректністю її інтерпретації та професійним рівнем аналітичного опрацювання. Серед структурних обмежень методу можна виокремити недостатню здатність повною мірою охопити всі релевантні аспекти діяльності підприємства, а також труднощі з формалізацією процесу виявлення та пріоритезації факторів. Наявність суб'єктивного елементу під час відбору даних і формулювання висновків часто знижує точність результатів і створює ризики формування необ'єктивної стратегічної картини. Ще одним істотним недоліком SWOT-аналізу є його обмежена здатність адаптуватися до умов, що швидко змінюються. У динамічному ринковому середовищі, де ключові фактори впливу можуть варіюватися за короткий проміжок часу, ця методика не завжди забезпечує достатню гнучкість для оперативного перегляду стратегічних рішень. Саме тому для поглибленої оцінки зовнішнього середовища доцільно використовувати додаткові методи, зокрема PEST-аналіз. PEST-аналіз (або STEP-аналіз) є ефективним інструментом стратегічного маркетингу, що спрямований на вивчення зовнішніх макроекономічних чинників, які можуть справляти істотний вплив на діяльність підприємства. Цей підхід дозволяє оцінити умови функціонування компанії та виявити ключові елементи зовнішнього середовища, що здатні як стимулювати її розвиток, так і формувати потенційні загрози. У сучасній економічній теорії аналіз ключових елементів зовнішнього середовища отримав усталену назву PEST-аналізу (або STEP-аналізу). Цей метод вважається важливим інструментом стратегічного маркетингу, орієнтованим на комплексну

оцінку чотирьох основних груп чинників таких як політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological). Його основна функція полягає у виявленні факторів, що мають найбільший вплив на діяльність організації, та у формуванні прогнозу щодо їх можливої трансформації як у позитивному, так і в негативному аспекті.

Характеристика методики PEST-аналізу чотирьох базових категорій факторів:

1. Політичні (Political) – охоплюють політичну стабільність у країні, характер державного регулювання, податкову політику, законодавство у сфері трудових відносин, регуляторні вимоги до підприємницької діяльності. Ці фактори визначають ступінь впливу державних інститутів на функціонування бізнесу.

2. Економічні (Economic) – включають макроекономічні показники, що формують загальну економічну кон'юнктуру це рівень інфляції, процентні ставки, валютні коливання, темпи зростання ВВП, рівень безробіття, купівельну спроможність населення. Усі ці аспекти безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємства та можливості стратегічного розвитку.

3. Соціальні (Social) – передбачають аналіз демографічних характеристик, рівня освіти, соціальних очікувань, поведінкових моделей споживачів, культурних норм і цінностей. Ці чинники визначають характер взаємодії підприємства з цільовою аудиторією та формують структуру попиту на товари чи послуги.

4. Технологічні (Technological) – охоплюють рівень науково-технічного прогресу, динаміку розвитку інновацій, доступність технологій, швидкість впровадження нових рішень у виробничу та управлінську діяльність. Вони мають визначальний вплив на продуктивність, якість продукції, операційну ефективність і конкурентоспроможність підприємства.[17, с. 82]

Вони мають безпосередній вплив на процеси виробництва, збут і загальну конкурентоспроможність організації. Застосування PEST-аналізу надає організаціям можливість здійснити поглиблену оцінку зовнішнього середовища, в якому вони функціонують, з урахуванням динаміки змін та потенційних ризиків. Цей підхід дозволяє не лише ідентифікувати ключові зовнішні загрози й можливості, а й сформулювати прогнози щодо розвитку макросередовища, що, у свою чергу, сприяє підвищенню точності стратегічного планування та якості прийняття управлінських рішень.[26, с.138] Аналіз використовується як інструмент, що дозволяє здійснювати оцінку порівняльних переваг підприємства. Основними критеріями, які аналізуються у цьому процесі, є співвідношення якості та ціни послуг, широта й глибина асортименту, рівень споживчих властивостей, комфортність умов надання, оперативність обслуговування, якість супровідного консультування, ступінь ризику, а також ефективність маркетингової стратегії. Такий підхід дає змогу виявити як сильні сторони компанії, так і сфери, що потребують вдосконалення, що особливо важливо в умовах інтенсивної ринкової конкуренції. По-перше, ефективне застосування PEST-аналізу вимагає систематичного підходу до дослідження кожного з компонентів зовнішнього середовища, зважаючи на їхню взаємозалежність та комплексну природу. По-друге, незважаючи на те, що базова структура цього методу передбачає чотири основні категорії факторів (політичні, економічні, соціальні, технологічні), реальне бізнес-середовище є набагато складнішим і багатовимірним. Функціонування підприємства залежить від унікального набору змінних, зумовлених специфікою галузі, регіону та стратегічних цілей. У зв'язку з цим класичний PEST-аналіз потребує адаптації до конкретних умов діяльності організації. У низці випадків його базової форми виявляється недостатньо для глибокої аналітики, що зумовлює появу розширених версій цього інструменту. Серед найпоширеніших модифікацій слід відзначити:

- PESTEL, який доповнює стандартну модель правовими (Legal) та екологічними (Environmental) чинниками, дозволяючи враховувати регуляторне середовище та екологічну стабільність;
- PESTELI, що розширює попередній підхід завдяки додатковому фокусу на специфіці певної галузі (Industry analysis);
- STEEP, який включає етичні (Ethical) фактори, пов'язані з культурними нормами, соціальними цінностями та питаннями корпоративної відповідальності;
- LONGPEST, що передбачає інтеграцію локальних, національних і глобальних факторів задля формування більш цілісного уявлення про вплив зовнішнього середовища на підприємство.

Попри наявність спільних рис на етапі збору первинної інформації, PEST- і SWOT-аналізи мають принципово різне функціональне призначення. SWOT-аналіз використовується переважно для оцінювання внутрішнього середовища підприємства, ідентифікації його сильних і слабких сторін, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз у контексті конкретного продукту, послуги або проєкту. Цей метод дозволяє співставити переваги компанії з ризиками та витратами, визначивши тим самим стратегічні орієнтири для розвитку. Натомість PEST-аналіз фокусується виключно на зовнішньому макросередовищі. Його доцільно застосовувати у ситуаціях, що передбачають вихід на нові ринки, запуск нових продуктів або адаптацію до змін у регуляторному, економічному чи соціальному контексті. У цьому сенсі обидва підходи є взаємодоповнюючими: PEST-аналіз дозволяє зрозуміти загальні умови функціонування компанії, тоді як SWOT-аналіз забезпечує оцінку її внутрішнього потенціалу. Процедура проведення PEST-аналізу передбачає реалізацію низки послідовних етапів, спрямованих на системне вивчення зовнішнього макросередовища та формування аналітичної бази для стратегічного планування. На першому етапі визначаються релевантні фактори політичного, економічного, соціального й технологічного характеру, які можуть чинити значущий вплив саме на обрану організацію. Перелік факторів

формується індивідуально, з урахуванням специфіки галузі, регіонального контексту та поточного етапу розвитку компанії. Далі здійснюється збір достовірної інформації з авторитетних джерел — таких як галузеві звіти, урядові документи, аналітика консалтингових компаній або відкриті бази даних. Наступним кроком є формалізація отриманих даних у табличному форматі з поділом на відповідні категорії. Для кожного фактора визначається ступінь впливу за трирівневою шкалою від незначного до значного. Паралельно проводиться оцінка ймовірності змін кожного з факторів у середньостроковій перспективі за п'ятибальною шкалою, що дає змогу побудувати варіативні сценарії розвитку зовнішнього середовища. На основі отриманих даних розраховується інтегральний коефіцієнт важливості, що відображає відносну значущість кожного фактора. Це дозволяє здійснити кількісну інтерпретацію впливу зовнішніх детермінант на підприємство. Результати групуються в узагальнену матрицю, яка забезпечує візуалізацію домінуючих тенденцій та ідентифікацію критичних зовнішніх загроз і можливостей. Завершальний етап передбачає синтез усієї отриманої інформації, формулювання висновків та розроблення стратегічних рекомендацій щодо адаптації бізнесу до змін макросередовища. Серед переваг використання PEST-аналізу слід відзначити його здатність систематизувати та структурувати впливові зовнішні чинники, що сприяє побудові цілісного уявлення про середовище функціонування підприємства.[16, с. 188] Метод дозволяє співвіднести зовнішні виклики з внутрішніми ресурсами компанії, оцінити потенційні ризики для стабільності та зростання, а також виявити можливості для залучення додаткових ресурсів і посилення конкурентних позицій. Водночас цей підхід має низку обмежень. По-перше, існує ризик неповного охоплення релевантних факторів, що знижує глибину аналізу. По-друге, неправильна інтерпретація результатів або хибна побудова висновків може призвести до помилок у стратегічному плануванні. По-третє, недостатній рівень експертної підготовки осіб, відповідальних за аналіз, здатен суттєво знизити достовірність та прикладну цінність результатів.

2.2. Сучасні інструменти та технології конкурентного аналізу в інтернет-маркетингу

У контексті динамічного розвитку цифрового середовища, зокрема стрімкого зростання значущості інтернет-маркетингу як одного з провідних каналів комунікації з цільовою аудиторією, помітно посилюється потреба у впровадженні ефективних інструментів аналізу конкурентного середовища. Сучасні реалії диктують необхідність оперативного реагування на зміни в онлайн-просторі, що зумовлює перехід від традиційних моделей аналізу до використання інтелектуальних цифрових платформ.[27, с.350] Такі інструменти дають змогу у режимі реального часу моніторити поведінку конкурентів, оцінювати результативність їхніх маркетингових кампаній та ідентифікувати ключові тенденції у галузі. [6] Серед найбільш функціональних аналітичних платформ сучасного інтернет-маркетингу варто виокремити сервіс Ahrefs, який забезпечує комплексний інструментарій для SEO-досліджень, аудиту веб-сайтів та моніторингу конкурентного середовища. Його застосування дозволяє отримати достовірну, багатовимірну інформацію як щодо власних цифрових ресурсів, так і стосовно онлайн-активності основних конкурентів.

Основні функції Ahrefs охоплюють такі напрями:

1. Аналіз зворотних посилань — сервіс надає доступ до однієї з наймасштабніших баз посилань у мережі, дозволяючи здійснювати оцінку профілю будь-якого веб-ресурсу, аналізувати нові та втрачені посилання, якість донорів, типи анкорів, а також загальну стратегію лінкбілдингу конкурентів.
2. Дослідження ключових слів — інструмент Keywords Explorer забезпечує аналіз обсягів пошукових запитів, рівня конкуренції та перспективності використання певних ключових слів. Крім того, платформа пропонує релевантні варіанти запитів для розширення семантичного ядра контенту.
3. Аудит сайту — модуль Site Audit проводить технічну оцінку стану веб-сайту виявляє критичні помилки, збої в адаптивності, помилки

404, дублювати мета-тегів тощо. Результати подаються у структурованій формі зі списком практичних рекомендацій.

4. Відстеження позицій у пошукових системах — функція Rank Tracker дозволяє моніторити позиції ресурсу за заданими ключовими словами з урахуванням регіональної та пристроєвої специфіки. Це створює умови для динамічної оцінки ефективності SEO-кампаній.

5. Аналіз контенту — інструмент Content Explorer дає змогу дослідити найпопулярніший контент у заданій тематиці, визначити його ключові характеристики, кількість зворотних посилань, поширення у соціальних мережах тощо. Цей функціонал є особливо корисним під час формування контент-стратегії.

6. Виявлення контентних прогалин — функція Content Gap дає змогу визначити ті ключові слова, за якими ранжуються конкуренти, але які відсутні у поточній SEO-стратегії досліджуваного ресурсу. Це сприяє виявленню точок зростання і розширенню цільового охоплення. [18]

Для аналізу ринкових позицій конкурентів у цифровому середовищі широко застосовується платформа SEMrush, яка пропонує маркетологам комплексні інструменти для оцінки SEO-показників, аналізу цільової аудиторії, ринкових параметрів і динаміки конкурентної активності. Використання цих інструментів дає змогу розробляти обґрунтовані стратегії просування та зміцнювати конкурентні позиції компанії. Одним із ключових модулів платформи є Market Explorer, який забезпечує глибокий аналіз конкурентного середовища. Цей інструмент агрегує дані про вебтрафік, джерела його залучення, характеристики аудиторії та ринкові тенденції, дозволяючи сформувати цілісне уявлення про структуру ринку. Завдяки цьому маркетологи можуть ідентифікувати основних конкурентів, навіть якщо їхні продукти чи послуги суттєво відрізняються. Функціонал SEMrush охоплює також засоби візуалізації конкурентних позицій, що сприяє наочному представленню змін у ринковому середовищі. Такий підхід підтримує стратегічне планування за рахунок вчасного виявлення потреб у корекції рекламних кампаній, оптимізації SEO-присутності,

розширення охоплення цільової аудиторії чи актуалізації контенту відповідно до зміни споживчих запитів. Крім того, SEMrush дає змогу здійснювати детальний аналіз трафіку конкурентів, розрізняючи його органічну та платну складові. Також оцінюється релевантність ключових запитів, що використовуються для залучення користувачів, що є основою для формування семантичної стратегії та підвищення ефективності пошукової оптимізації. Завдяки такій багатофункціональності SEMrush виступає як невід’ємний інструмент стратегічного планування в цифровому маркетингу, забезпечуючи аналітичну підтримку рішень на різних рівнях управління. [23] Важливу роль у забезпеченні глибокої аналітики відіграють і сервіси оцінювання веб-трафіку, зокрема Google Analytics та SimilarWeb, які широко застосовуються для аналізу ефективності онлайн-ресурсів і проведення порівняльних досліджень конкурентного середовища. Google Analytics — один із найпоширеніших інструментів веб-аналітики, який надає розширені можливості для моніторингу поведінки користувачів на сайті. До основних показників, що доступні в межах сервісу, належать кількість сеансів, джерела трафіку, демографічний профіль аудиторії, середня тривалість перебування на сайті, показник відмов тощо. Ці дані дозволяють виявляти вразливі елементи цифрової платформи, проводити оптимізацію контенту й структури навігації, а також підвищувати результативність маркетингових ініціатив. Однією з ключових переваг Google Analytics є його здатність до інтеграції з зовнішніми платформами, зокрема CRM-системами та рекламними кабінетами, що забезпечує ще глибше опрацювання отриманих результатів. SimilarWeb — інструмент для конкурентного аналізу, що надає комплексну інформацію щодо трафіку веб-ресурсів, джерел відвідуваності, регіонального розподілу користувачів та рівня їх залученості. Особливо цінними є показники, які дозволяють порівнювати ефективність сайтів конкурентів за такими параметрами, як середній час перебування на сторінках, кількість переглянутих сторінок за візит, частка органічного трафіку, ефективність реклами та активність у соціальних мережах. Використання SimilarWeb забезпечує аналітикам змогу визначати

найрезультативніші канали залучення трафіку й відповідно адаптувати власну комунікаційну та контентну стратегію.[24] Використання платформ, таких як Google Analytics та SimilarWeb, відкриває перед компаніями широкий спектр можливостей, починаючи від аналізу внутрішніх процесів на власних веб-ресурсах і до здобуття детальної інформації про конкурентів та їхнє операційне середовище. Ці інструменти сприяють формуванню порівняльного аналізу, що дає змогу виділяти сильні й слабкі сторони конкурентів, виявляти незаповнені ніші на ринку та розробляти стратегії удосконалення бізнес-процесів. Аналіз стратегій залучення трафіку конкурентами та визначення причин популярності їхніх веб-ресурсів є важливим елементом для створення конкурентних переваг та формулювання стратегії ефективного просування. Google Analytics надає не лише доступ до історичних даних, але й інструменти для прогнозування та планування майбутніх стратегій. Завдяки функціям налаштування звітів і сегментації аудиторії можна детально досліджувати різні аспекти, зокрема конверсії, поведінку користувачів на етапах взаємодії з сайтом та шляхи переходу між сторінками. Це дозволяє чітко ідентифікувати фактори, які впливають на рішення потенційних клієнтів. Зібрані дані стають основою для формування персоналізованих маркетингових кампаній, спрямованих на залучення нової аудиторії та підтримку існуючої. Інтеграція Google Analytics з іншими сервісами, такими як Google Ads, надає додаткові можливості для оцінки ефективності рекламних кампаній і дозволяє коригувати їх у реальному часі для максимізації результативності.[20] Платформа SimilarWeb пропонує більш широкий аналіз, дозволяючи порівнювати веб-ресурси за різними параметрами, зокрема за обсягом трафіку, показниками залученості користувачів, ефективністю цифрових рекламних кампаній та іншими характеристиками. Цей інструмент дозволяє детально вивчити джерела трафіку конкурентів, зокрема органічний пошук, платні оголошення та соціальні мережі, що суттєво допомагає у прогнозуванні стратегій залучення відвідувачів на власний ресурс. Це дає змогу отримати всебічну картину ситуації в конкретній галузі або регіоні. У сучасних умовах соціальні мережі набули значення ключового інформаційного

ресурсу для бізнесу, відкриваючи численні можливості для проведення конкурентного аналізу, моніторингу споживацьких настроїв, оцінки реакцій на бренди та виявлення основних тенденцій ринку. Для виконання цих завдань були розроблені спеціалізовані інструменти моніторингу, зокрема Brandwatch та Hootsuite, що забезпечують детальний аналіз даних у режимі реального часу.[19] Платформа Brandwatch є потужним інструментом для аналізу соціальних медіа, який дозволяє отримувати глибокі аналітичні інсайти з різноманітних джерел інформації. Завдяки цьому бізнеси здобувають можливість відстежувати дискусії, пов'язані з їх брендами, виявляти нові ринкові тренди та оцінювати ставлення споживачів до продуктів чи послуг. Особливою перевагою Brandwatch є її інтеграція з передовими технологіями штучного інтелекту та аналізу великих даних, що дозволяє проводити точне вивчення споживацької поведінки та емоційних реакцій. Охоплюючи понад 100 мільйонів джерел інформації, ця платформа забезпечує доступ до найбільш актуальних і точних даних. Крім того, Brandwatch пропонує можливість налаштування оперативних сповіщень, що дозволяє компаніям швидко реагувати на потенційні ризики чи виявлення нових можливостей для розвитку. Серед основних функцій Brandwatch виділяються аналіз уподобань користувачів, визначення емоційних реакцій на публікації та оцінка ефективності маркетингових кампаній. Платформа також надає можливість створювати детальні звіти, що сприяють більш глибокому розумінню цільової аудиторії та її настроїв. Такий підхід є надзвичайно корисним для формування й удосконалення стратегій розвитку брендів.

Платформа Hootsuite виступає як універсальний інструмент для управління діяльністю в соціальних мережах, надаючи можливість планування публікацій, аналізу результативності комунікаційних кампаній та моніторингу взаємодії з аудиторією в режимі реального часу. [21] Вона також сприяє організації командної роботи, здійсненню конкурентного аналізу та моніторингу популярних тем і хештегів на різних платформах. Важливою конкурентною перевагою Hootsuite є здатність інтегрувати в єдиний інтерфейс численні соціальні мережі, що дозволяє здійснювати керування кампаніями на кількох

платформах одночасно. Крім того, система надає інструменти для аналізу трафіку, що дають змогу оцінити ефективність контенту за допомогою метрик взаємодії з публікаціями, показників залучення підписників та кількості отриманих відгуків. Hootsuite також пропонує можливість створення звітів для аналітики кампаній, що дозволяє оцінити їх популярність і коригувати подальші стратегічні підходи. [21] Таким чином, як Brandwatch, так і Hootsuite забезпечують бізнесам важливі ресурси для досягнення конкурентних переваг через ефективне використання даних із соціальних медіа. У сучасному інтернет-маркетингу застосування інструментів для конкурентного аналізу є важливим етапом у розробці ефективних стратегій. Платформи, як Ahrefs і SEMrush, надають потужні інструменти для SEO-досліджень, аналізу трафіку, а також для оцінки ринкових трендів і конкурентної активності. Інструменти для аналізу веб-трафіку, зокрема Google Analytics та SimilarWeb, дозволяють не лише оцінювати ефективність власного ресурсу, а й здійснювати порівняльний аналіз з конкурентами. Сервіси моніторингу соціальних мереж, такі як Brandwatch і Hootsuite, забезпечують глибоке розуміння споживацьких настроїв, аналіз популярних тем і виявлення нових можливостей для розвитку бренду. Ці інструменти надають бізнесам важливі аналітичні дані, що дозволяють швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі та коригувати маркетингові стратегії.

Висновки до другого розділу

У межах другого розділу було здійснено комплексний аналіз сучасних методів та інструментів дослідження конкурентного середовища, зосереджений на поєднанні класичних стратегічних підходів і цифрових технологій в інтернет-маркетингу. Встановлено, що ефективне позиціонування компанії в умовах динамічного цифрового ринку вимагає не лише глибокого розуміння ринкових закономірностей, а й системного підходу до аналізу конкурентів. Серед класичних методик особливо значущими залишаються SWOT, PEST та модель п'яти сил М. Портера, що дають змогу структурувати інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище та вибудовувати довгострокову стратегію розвитку.

Водночас зростаюче значення набувають цифрові платформи, які дозволяють у реальному часі здійснювати моніторинг ринку, оцінювати активність конкурентів, структурувати дані щодо поведінки цільової аудиторії та виявляти зміни у споживчих запитах. Такі інструменти, як сервіси аналітики веб-трафіку, SEO-платформи та моніторинг соціальних медіа, забезпечують розширення можливостей стратегічного планування і адаптацію бізнесу до змін середовища. Виявлено, що інтеграція традиційних і цифрових методів аналізу дозволяє отримувати більш точну картину конкурентної ситуації, своєчасно ідентифікувати загрози і можливості, а також оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід є запорукою формування сталих конкурентних переваг у висококонкурентному середовищі цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО СТАРОГО ЛЕВА»)

3.1. Загальна характеристика ТОВ «Видавництво Старого Лева»

«Видавництво Старого Лева» – відоме українське видавництво, засноване 13 грудня 2001 року у м. Львів Мар'яною Савкою та Юрієм Чопиком. Первинно видавництво спеціалізувалося на літературі для дітей, проте з часом розширило тематику видань, орієнтуючись на книги для всієї родини. Від наймолодшого до найстаршого – кожен читач може знайти у доробку видавництва щось до душі це і картонні книжечки та казки для малят, і віршовані збірки, і повісті для школярів, і підліткова література, а також доросла белетристика, нон-фікшн, поезія та арт-видання. Подібна різноплановість асортименту формує широку цільову аудиторію «Видавництво Старого Лева», що охоплює дітей дошкільного та шкільного віку, підлітків, молодь і дорослих читачів. Від початку своєї діяльності видавництво позиціонує себе як проєкт, що пропонує якісну, цікаву та культурно значущу літературу українським сім'ям. У каталозі видавництва представлено як кращі зразки світової класики, так і актуальні сучасні твори, ретельно обрані з усього світу, а також книги українських авторів та ілюстраторів, що здобули любов читачів в Україні і за кордоном. Такий добір контенту відповідає місії видавництва – популяризація читання і знайомство українського читача з найякіснішою літературою світу рідною мовою. Показово, що книги «Видавництва Старого Лева» перекладені більш ніж у 40 країнах світу, що свідчить про визнання і міжнародний інтерес до українського культурного продукту. Першою книжкою видавництва стала збірка Дарії Цвек «Малюкам і батькам», що вийшла друком у 2002 році. У наступні роки «Видавництво Старого Лева» активно поповнював каталог дитячими виданнями, на яких виросло ціле покоління читачів (зокрема, були видані популярні серії про мумі-тролів Туве Янссон, пізнавальні казки Бодо Шефера, повісті Джеремі Стронга тощо). У 2010 року партнером видавництва став львівський холдинг емоцій «!Fest», що дало змогу розширити можливості бізнесу starylev.com.ua. Важливою

віхою був 2013 рік, коли відкрито представництво у Києві та започатковано дорослу лінійку книг – відтоді видавництво, окрім дитячої літератури, почало публікувати романи, бізнес-літературу, кулінарні книги, есеїстику, поезію, мистецькі альбоми тощо. Таким чином, компанія значно розширила тематику і аудиторію, переставши бути суто дитячим видавцем і перетворившись на універсальне видавництво. Завдяки увазі до якості змісту і оформлення книг, «Видавництво Старого Лева» вибудувало впізнаваний бренд, який асоціюється з надійністю та високими стандартами. Видавництво є активним учасником міжнародних книжкових виставок і ярмарків. З 2012 року «Видавництво Старого Лева» представляє Україну на форумах у Лейпцигу, Франкфурті, Болоньї та інших містах. У 2014 році книжка-картинка «Зірки і макові зернята» (Творча майстерня «Аграфка») здобула перемогу в номінації «Opera Prima» престижної премії Bologna Ragazzi Awards. Надалі видавництво та його автори неодноразово отримували відзнаки в Україні та за кордоном. Кульмінацією міжнародного визнання став 2023 рік, коли «Видавництво Старого Лева» було визнано найкращим європейським дитячим видавцем року на 60-му Болонському міжнародному ярмарку дитячої книги. Ці досягнення підтверджують високу конкурентоспроможність видавництва на культурному ринку та його авторитет серед професійної спільноти. ТОВ «Видавництво Старого Лева» – це сучасне українське видавництво з понад 20-річною історією, яке пройшло шлях від нішевого дитячого проекту до одного з помітних гравців на національному книжковому ринку. Видавництво має чітко окреслену місію (якісні книги для широкої аудиторії), багатий асортимент продукції для різних вікових груп, налагоджені бізнес-зв'язки (партнерство з «!Fest», присутність у Києві) та заслужене визнання у вигляді нагород. Така база слугує міцним фундаментом для подальшої конкурентної боротьби, аналізу якої присвячено наступні підрозділи.

3.2. Дослідження конкурентного середовища видавничого ринку України

Український книжковий ринок характеризується високим рівнем конкуренції, особливо після 2014 року, коли зросла увага до україномовного продукту. Нині в Україні діє кілька сотень видавництв, серед яких вирізняється група лідерів – найбільших за обсягами випуску та впливом на ринок. На конкурентне середовище впливають також зовнішні чинники. З 2022 року законодавчо заборонено імпорт книжкової продукції з Росії, що усунуло з ринку раніше поширені дешеві російські видання і водночас підвищило попит на книги українських видавців. Умови воєнного часу у 2022–2023 рр. призвели до логістичних і виробничих викликів (дефіцит паперу, релокація підприємств із прифронтових регіонів тощо), але провідні українські видавництва продемонстрували гнучкість, продовжуючи забезпечувати ринок новими виданнями. Таким чином, конкуренція загострюється між вітчизняними видавцями, які змагаються як за прихильність читача, так і за дистрибуційні канали (книжкові мережі, онлайн-магазини, державні закупівлі бібліотеками тощо). Для аналізу конкурентного середовища обрано двох ключових гравців книжкового ринку України, які є прямими конкурентами видавництва як за асортиментом, так і за цільовою аудиторією це «Клуб сімейного дозвілля» (КСД) та «Віват». Обидва видавництва входять до числа лідерів ринку і мають порівняно з «Старим Левом» ширші масштаби діяльності. Їх загальна характеристика та порівняльний аналіз основних показників:

- «Клуб сімейного дозвілля» (КСД) – один із найбільших видавничих проєктів в Україні, заснований у Харкові наприкінці 1990-х років. Компанія працює вже близько 25 років, що свідчить про великий досвід та сталі позиції на ринку. КСД поєднує функції видавництва і книжкового клубу вона не тільки випускає книги, але й реалізує їх через власну мережу магазинів та систему передплати. Станом на 2025 рік КСД має понад 70 фірмових книгарень по всій Україні, охоплюючи як мегаполіси, так і регіональні центри. Видавнича стратегія КСД орієнтована на масового

читача щороку випускається понад 1000 нових книг (включно з перекладами світових бестселерів і творами українських авторів) загальним накладом до 10 мільйонів примірників. Такий величезний обсяг продукції робить КСД одним із найбільш продуктивних видавництв країни. У портфелі видавництва – всесвітні бестселери, класика зарубіжної та української літератури, сучасні популярні жанри (любовні романи, фентезі, детективи тощо). Компанія активно популяризує читання як вид дозвілля, про що свідчить навіть сама концепція книжкового клубу. Маркетингова сила КСД полягає у великій базі лояльних клієнтів (членів клубу), агресивній рекламній політиці та широкому охопленні збуту через власні канали. Вони позиціюють себе як видавництво №1 в Україні (цей слоган фігурує у промоційних матеріалах компанії). Недоліком з точки зору іміджу може бути те, що КСД акцентує масовість, інколи можлива нижча літературна або поліграфічна якість окремих видань задля досягнення великих накладів. Втім, за рахунок масштабів та ресурсів КСД є надзвичайно потужним конкурентом для будь-якого українського видавця.[22]

- Видавництво «Віват» – відносно молодий, але стрімко прогресуючий конкурент. Vivat було засновано у 2013 році в Харкові шляхом об'єднання двох компаній («Pelican» та «Аргумент-принт»), увійшовши до складу великого холдингу «Фактор». Очолила новостворене видавництво Юлія Орлова – одна з ініціаторів його заснування. Попри свій нетривалий вік, «Віват» за кілька років увійшов до трійки найбільших видавництв України. Компанія демонструє динамічне зростання щороку випускає понад 500 нових видань, охоплюючи надзвичайно широкий спектр тематичних напрямів. Асортимент «Вівату» включає як дитячу літературу, так і дорослу видаються високоякісні переклади сучасної зарубіжної прози, нон-фікшн (бізнес, історія, популярна наука тощо), книги українських авторів, підліткові романи, фентезі та багато іншого. Таким чином, за тематичним охопленням «Віват» багато в чому подібний до «Видавництво

Старого Лева», але перевершує за кількістю новинок на рік. Видавництво робить акцент на якості контенту і дизайну підтримує високу планку перекладів, створює унікальні оригінальні проекти. Маркетинг та збут продукції здійснюються через національні книжкові мережі, власний інтернет-магазин, активну участь у книжкових фестивалях та виставках. Важливо зазначити, що у 2022 році, через військові дії, офіс «Вівату» був тимчасово релокований із Харкова (команда продовжила роботу на заході країни), але це не зупинило видавничий процес. Навпаки, компанія зміцнює присутність на заході України і далі нарощує каталог.[25] Отже, «Віват» є прикладом нового покоління видавництв, яке завдяки інвестиціям і ефективному менеджменту швидко досягло лідерських позицій і наразі безпосередньо конкурує як з КСД, так і з «Видавництвом Старого Лева».

Для наочності порівняльні характеристики трьох видавництв – ТОВ «Видавництво Старого Лева», КСД та «Віват» – зведено в таблицю:

Критерій	«Видавництво Старого Лева»	Книжковий Клуб «КСД»	Видавництво «Віват»
Рік заснування	2001 (Львів)	~1998–2000 (офіц. ~2001; Харків)	2013 (злиття «Pelican» і «Аргумент-принт», Харків)
Засновники / керівництво	Мар’яна Савка, Юрій Чопик. Креативний підхід у команді.	Ініціатори – група підприємців. Багаторічний директор клубу (дані не публ.).	Юлія Орлова (генеральна директорка, співзасновниця). Група компаній «Фактор».
Основні	Дитяча література, підліткова, сучасна	Масова художня	Дитячі книги, підліткова проза.

напрямки видань	проза, поезія, перекладна класика, нон- фікшн, арт-книги.	література (романи, детективи, фентезі тощо), бестселери, світові, класика, прикладні видання, частково дитячі книги.	Сучасна перекладна література, нон- фікшн, українська проза, фентезі.
Цільова аудиторія	Всі вікові групи (сімейна аудиторія) – від дітей до дорослих.	Переважно дорослі масові читачі, члени книжкового клубу по всій країні.	Широка аудиторія, діти, молодь, дорослі, урбанізовані активні читачі.
Обсяги випуску	<i>Понад 50</i> нових книг на рік (оцінно). Сумарний каталог – кілька сотень назв. Наклади середні (1–5 тис. прим.).	<i>Понад 1000</i> нових видань на рік, щорічний наклад ~10 млн прим. (№1 у країні).	<i>Понад 500</i> нових книг на рік, швидке зростання частки ринку (топ-3 видавців).
Розповсюд- ження і продаж	Власний інтернет- магазин, співпраця з книгарнями та мережами. Участь в ярмарках, активна	74 фірмові магазини, клубна розсилка каталогів,	Власний інтернет- магазин, національні мережі книгарень. Співпраця з

	спільнота читачів онлайн.	інтернет-магазин, присутність у торговельних мережах, агресивна реклама.	дистриб'юторами. Книжкові фестивалі. Промо-кампанії в медіа.
Сильні сторони	Висока якість контенту і дизайну, міжнародні нагороди, віддана аудиторія, гнучкість креативна.	Масштаб ресурсів, широкий асортимент популярних жанрів, розгалужена мережа збуту, великий наклад знижує собівартість.	Інвестиційна підтримка холдингу, сучасний маркетинг, широкий каталог, новаторські проекти, адаптивність до викликів.
Виклики / ризики	Обмеженість ресурсів малого бізнесу, менший наклад і охоплення, висока конкуренція онлайн, війна (ризики логістики).	Можливе перевантаження ринку однотипними книгами, залежність від купівельної спроможності масового читача, війна (втрата частини мережі)	Ризики швидкого зростання (якість vs кількість), релокація через війну, залежність від кон'юнктури перекладних бестселерів.

Таблиця 1.

Як видно з наведених даних, «Видавництво Старого Лева» поступається конкурентам за масштабом випуску – у той час як КСД та «Віват» щорічно генерують сотні нових найменувань, «Видавництво Старого Лева» робить ставку на високу якість та вибірковість. Така стратегія забезпечила йому імідж провідного видавця якісної літератури, проте створює виклик у зростанні частки ринку. КСД має очевидну перевагу в дистрибуції завдяки власним магазинами та клубній системі, тоді як «Видавництво Старого Лева» покладається більше на партнерські мережі та онлайн-продаж. З іншого боку, креативний бренд та міжнародна впізнаваність «Видавництво Старого Лева» – ті аспекти, де конкуренти відстають наприклад, КСД менш відомий за межами України і орієнтується здебільшого на масового читача, не отримуючи престижних літературних нагород; «Віват» лише набуває міжнародного досвіду. Офіційний сайт «Видавництва Старого Лева» має середній показник авторитетності за даними SEO-аналізу (Authority Score ≈ 44) та понад 2,6 тис. зовнішніх доменів, що посиляються на нього. Це свідчить про хорошу присутність у інформаційному полі (рецензії, згадки в медіа, партнерські лінки).(дод.1).

За даними SEMrush: ~ 200 тис. візитів у березні, середня глибина перегляду 3,19 стор./візит, середня тривалість 7:44 хв., показник відмов $\sim 67\%$. Найбільше трафіку приносить прямий канал (синя крива) та реферальні переходи (червона крива), тоді як органічний пошук (зелена крива) дає незначний внесок. На графіку показано динаміку трафіку сайту за останні 6 місяців та канали його залучення. Видно, що прямі заходи (Direct) та переходи з інших сайтів (Referral) є домінуючими каналами, тоді як органічний пошук (зелена лінія) майже непомітний на графіку. Незначна частка органічного пошуку означає, що потенційні читачі рідко знаходять сайт видавництва через запити в пошукових системах.(дод.2). Натомість вони потрапляють на нього цілеспрямовано (вводячи адресу чи через збережені посилання) або переходять з інших ресурсів (наприклад, через соціальні мережі, партнерські сайти, новинні портали тощо). Для порівняння, великі книжкові інтернет-крамниці (такі як YakaBoo або той же

онлайн-магазин КСД) інвестують у SEO і часто очолюють результати пошуку за назвами книг чи авторів, що може відтягувати частину аудиторії від офіційних сайтів видавців. «Видавництво Старого Лева» вирізняється високою якістю продукції та культурним капіталом бренду, тоді як КСД домінує за масштабами видавничої діяльності і контролює власну мережу збуту, а «Віват» демонструє інноваційність та швидке зростання. У традиційних аспектах конкуренції (асортимент, наклад, канали продажу) «Видавництво Старого Лева» вимушений конкурувати з більшими за ресурсами компаніями. В цифровому середовищі ситуація схожа онлайн-аудиторія видавництва наразі поступається аудиторії великих книжкових онлайн-платформ. Ці фактори визначають необхідність чіткого розуміння своїх сильних та слабких сторін і розробки стратегії, що дозволить ефективно конкурувати за читача. SWOT-аналіз компанії, наведений далі, допоможе узагальнити внутрішні та зовнішні фактори, і на його основі будуть запропоновані конкретні кроки для посилення ринкових позицій.

3.3. Сильні та слабкі сторони компанії у конкурентному середовищі.

Рекомендації щодо покращення конкурентних позицій

Для комплексної оцінки положення ТОВ «Видавництво Старого Лева» на ринку проведемо SWOT-аналіз, що виявляє внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози у конкурентному середовищі. На основі цього аналізу сформульовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності видавництва.

Сильні сторони (Strengths):

- Висока репутація і бренд «Видавництво Старого Лева» має імідж одного з найякісніших українських видавців. Бренд асоціюється з довірою, культурною цінністю та сучасним стилем. Міжнародні нагороди підтверджують конкурентну силу бренду на найвищому рівні.

- Якісний асортимент і унікальний контент. Видавництво відоме ретельним добром творів. У його портфоліо – високохудожні книги, переклади світових бестселерів, твори українських авторів, що отримали визнання, а також оригінальні арт-проекти. Книги «Видавництво Старого Лева» вигідно вирізняються дизайном та поліграфією, часто стаючи об'єктами колекціонування. Така якість продукції приваблює вимогливу аудиторію та формує лояльність клієнтів.
- Широка вікова аудиторія. На відміну від деяких конкурентів, які спеціалізуються лише на дитячій або лише на дорослій літературі, «Видавництво Старого Лева» охоплює всі вікові сегменти. Це дає гнучкість – читач «росте» разом із видавництвом (діти, яким читали книги видавництва, згодом можуть читати підліткові та дорослі видання тієї ж марки). Така спадкоємність сприяє збереженню аудиторії в довгостроковій перспективі.
- Міжнародна присутність. Видавництво активно представляє свої книги за кордоном через ярмарки і продаж ліцензій. Станом на 2025 рік книги «Видавництво Старого Лева» перекладені більш ніж у 40 країнах, що є унікальним досягненням серед українських видавців. Це відкриває додаткові джерела доходу та підвищує престиж компанії.
- Віддана спільнота читачів. Навколо видавництва сформувалася активна спільнота шанувальників. Постійні клієнти стежать за новинками через сайт, соціальні мережі, відвідують заходи за участі видавництва. Такий лояльний сегмент аудиторії забезпечує стабільний попит на нові книги та поширює позитивні рекомендації.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Обмежені масштаби і ресурси. Як середнє за розміром видавництво, «Видавництво Старого Лева» поступається гігантам ринку у фінансових та інфраструктурних можливостях. Менші накладі і каталог означають меншу частку ринку. Відсутність власної розгалуженої мережі книгарень

змушує покладатися на партнерів у збуті, що знижує маржинальність продажів. Також, менший штат і виробничі потужності обмежують швидкість випуску великої кількості новинок.

- Недостатня оптимізація онлайн-маркетингу. Як було виявлено, у структурі трафіку сайту видавництва низька частка органічного пошуку (SEO) при відносно високому показнику відмов. Це свідчить про те, що потенціал пошукових систем для залучення нових читачів використаний не повністю. Можливо, контент сайту та його SEO-стратегія недостатньо орієнтовані на популярні пошукові запити (наприклад, користувачі можуть знаходити інформацію про книги через великі магазини на кшталт Yakaboo чи через сторонні огляди, оминаючи офіційний сайт). Також, коефіцієнт конверсії відвідувачів у покупців можна підвищувати – якщо дві третини відвідувачів залишають сайт, не взаємодіючи далі, це сигнал до покращення юзабіліті та контенту.
- Вужчий асортимент у масових жанрах. Фокус на вибраних якісних творах означає, що деякі популярні жанри масової літератури (наприклад, прості любовні романи, гостросюжетні бойовики, розважальна белетристика) представлені мало або й відсутні у каталозі. Це залишає сегмент масового читача менш охопленим, і такий споживач може обирати конкурентів (КСД, «Віват»), де подібної літератури більше. В результаті видавництво втрачає певну частку потенційного ринку «легкого читва».
- Залежність від ринкових трендів перекладної літератури. Помітна частина асортименту – це переклади з інших мов. Існує ризик, що права на найбільш очікувані світові бестселери можуть викупити конкуренти з більшими ресурсами. Якщо «Видавництво Старого Лева» не отримає права на гучний твір, він опиняється у слабшій позиції, адже читачі підуть за цим твором до іншого видавця. Тобто, компанії доводиться змагатися за права на контент на міжнародному рівні, що не завжди прогнозовано і керовано.
- Фізична локалізація та логістика. Головний офіс і складські операції видавництва історично базуються у Львові. Попри відносну безпечність

цього регіону, відстань від столиці і центральної України може впливати на швидкість логістики (доставка книг до магазинів Києва, Харкова, Одеси). Крім того, у разі погіршення безпекової ситуації чи перебоїв з інфраструктурою, регіональна сконцентрованість може стати проблемою.

Можливості (Opportunities):

- Зростання попиту на українську книгу. Патріотичне піднесення останніх років, підтримка української мови та культури, а також державні програми що створюють сприятливі умови для збільшення продажів. Ринок звільнився від російського імпорту, а значить усю нішу художньої літератури іншими мовами можуть зайняти українські видавці. «Видавництво Старого Лева» як бренд високоякісної української книги має шанс залучити нових читачів, які раніше, можливо, читали російські видання.
- Розширення присутності в сегменті електронних книг та аудіоформату. Глобальний тренд переходу частини аудиторії в цифрові формати відкриває нові ніші. Видавництво вже пропонує електронні книги на своєму сайті, але можна нарощувати цю пропозицію і активніше просувати аудіокниги. Створення власного каталогу аудіокниг українською, співпраця з аудіоплатформами (Megogo Audio) дозволить монетизувати вже наявні тексти в новому форматі і розширити аудиторію за рахунок тих, хто віддає перевагу слуханню.
- Активізація SEO та контент-маркетингу. Як показав аналіз, є значний резерв у залученні трафіку через пошук. Оптимізація сайту (технічне SEO, покращення швидкодії, адаптивності), робота над семантикою (вміст сторінок з урахуванням популярних ключових слів), запуск блогу з корисним контентом (статті про книги, інтерв'ю з авторами, рейтинги, добірки) – усе це може значно підвищити видимість сайту видавництва в інтернеті. Наприклад, стаття на тему «найкращі дитячі книги українською 2025» з рекомендаціями власних видань могла б залучити органічний

трафік батьків, які шукають що почитати дітям, і конвертувати їх у покупців.

- Освоєння нових тематичних ніш. Профіль видавництва вже досить широкий, є напрями, куди «Видавництво Старого Лева» ще не заглиблювався. Це попит на якісні українські підручники зростає через реформу освіти а ринок коміксів в Україні тільки формується. Вдала експансія у такі ніші дала б змогу залучити нових клієнтів і диверсифікувати продуктову лінійку.
- Співпраця і ко-маркетинг. Видавництво може використовувати партнерства для розширення свого впливу. Наприклад, співпраця з мережами книгарень у формі спільних акцій (тиждень книги «Видавництво Старого Лева» зі знижками), з освітніми установами (конкурси для школярів з призами – книгами видавництва), з медіа тощо. Також можливі ко-проекти з іншими брендами випуск сувенірної продукції, коробкових наборів книг під певне свято, інтеграція книг у культурні заходи. Такі кроки підсилюють маркетинг малими затратами.
- Вихід на зовнішні ринки збуту. Окрім продажу прав за кордон, можна розглянути пряму реалізацію українських книжок за межами країни. Ємний ринок – українська діаспора у Північній Америці та Європі, яка зацікавлена в літературі українською мовою. Створення зручних умов замовлення і доставки за кордон допоможе освоїти цей сегмент. Особливо актуально на тлі останніх подій, коли кількість українців за кордоном зросла – багато з них хочуть отримувати книги рідною мовою.

Загрози (Threats):

- Конкуренція з боку великих видавництв та книжкових мереж. Лідери ринку (КСД, «Віват», «Фоліо», «Ранок» та інші) постійно змагаються за увагу читача, ресурсну підтримку держави, вигідні контракти на права. Вони можуть демпінгувати ціни завдяки більшим накладам, агресивніше викупувати права на популярні новинки, інвестувати в рекламу. З

іншого боку, великі книжкові мережі та онлайн-рітейлери (Yakaboo, КСД) контролюють значну частину кінцевого продажу і можуть просувати власні імпортовані видання або вимагати значних знижок від видавців. Все це ставить менші видавництва у менш вигідні умови конкуренції.

- Економічна нестабільність та падіння купівельної спроможності. Книжкова галузь дуже чутлива до загального стану економіки. Під час кризи чи війни люди скорочують витрати на книги як на не першочерговий товар. Висока інфляція, зниження доходів населення, коливання курсу валют (які впливають на собівартість паперу та друку) – усе це загрожує зменшенням ринку збуту. Для видавництва це може означати необхідність піднімати ціни на книги (що ще більше знижує попит) або зменшувати маржу. Окрім того, здорожчання логістики та енергоносіїв підвищує витрати на виробництво.
- Триваюча військова агресія та її наслідки. Хоча безпосередньо Львів не постраждав від бойових дій, загальнонаціональні наслідки війни (руйнування інфраструктури, перебої з електроенергією, міграція населення) впливають і на книговидання. Наприклад, відключення електрики наприкінці 2022 року ускладнювали роботу поліграфічних підприємств, затримували випуск книг. Ризик ракетних ударів по будь-якому місту залишається, що створює постійну загрозу для бізнесу. До того ж війна відволікає увагу суспільства на більш нагальні теми, ніж культура, – спонсори та донори більше інвестують у волонтерство, ніж у видавничі проєкти. Все це формує складне середовище, в якому доводиться працювати.
- Піратство і цифрова конкуренція. З розвитком інтернету зберігається проблема піратського розповсюдження книг (скани, нелегальні копії в PDF, викладені у вільний доступ). Популярні видання нерідко з'являються на піратських сайтах майже одночасно з офіційним випуском. Це може зменшувати продажі, особливо електронних версій. Також конкуренцією можна вважати інший вид дозвілля сьогодні споживач обирає між

читанням, переглядом серіалів, відеоіграми, соцмережами. За умов інформаційного перенасичення залучити людину до читання книгарям складно. Тож видавці конкурують не лише між собою, а й з усім полем розваг і інформації, що доступна в смартфоні.

- Кадрові виклики. Галузь потребує кваліфікованих редакторів, перекладачів, дизайнерів. Якщо ключові співробітники видавництва (наприклад, провідні редактори або арт-директор) перейдуть до конкурентів чи виїдуть за кордон, це послабить компанію. Також на ринку може посилитися конкуренція за молоді таланти – інші компанії можуть переманювати успішних менеджерів чи авторів. В нинішніх умовах міграції населення існує і ризик відтоку кадрів за межі країни. Тому кадровий голод – потенційна загроза для стабільності видавничих процесів.

SWOT-аналіз для «Видавництво Старого Лева» має вагомі внутрішні переваги – сильний бренд, якісний контент, лояльну аудиторію та гнучкість, але і відчутні недоліки, пов'язані з обмеженими ресурсами та певними прогалинами в маркетингу. Зовнішнє середовище відкриває нові можливості, водночас кидає серйозні виклики (жорстка конкуренція, економічні і воєнні ризики). У таких умовах видавництву необхідно реалізувати низку стратегічних заходів, щоб закріпити свої сильні сторони, усунути слабкості та скористатися можливостями. Нижче сформульовано рекомендації щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «Видавництво Старого Лева»:

- Посилити цифровий маркетинг і SEO-просування. Рекомендується розробити і впровадити комплексну SEO-стратегію для сайту видавництва. Зокрема, оптимізувати метадані сторінок книжкових описів під пошукові запити (назва книги + автор + «купити» тощо), регулярно публікувати у блозі статті з релевантними ключовими словами (наприклад, огляди книжкових новинок, добірки літератури за жанрами, інтерв'ю з авторами). Це дозволить збільшити органічний трафік. Паралельно варто

активніше використовувати контент-маркетинг у соцмережах і проводити інтерактиви, анонси, відеоогляди книжок на YouTube, TikTok(BookTok). Ціль – зробити бренд видавництва більш помітним у цифровому просторі та залучити молодшу аудиторію через її звичні канали комунікації.

- Оптимізувати веб-сайт для конверсій. Окрім залучення трафіку, слід працювати над тим, щоб більше відвідувачів сайту ставали покупцями. Для цього варто поліпшити юзабіліті інтернет-крамниці спростити навігацію, забезпечити швидку роботу сайту, впровадити зручний пошук книг за категоріями, зробити помітними блоки «Рекомендовані книги» чи «Схожі товари». Корисним буде додати опцію відгуків читачів про книги, рейтинги – це підвищує довіру до товару. Також варто розглянути систему лояльності для онлайн-покупців (бонуси за кожну покупку, які можна обміняти на знижки). Показник відмов можна знизити, якщо запропонувати новому відвідувачу щось цінне одразу при вході – наприклад, спливаюче вікно з пропозицією підписатися на розсилку в обмін на одноразову знижку -10% на перше замовлення. Це дозволить утримати користувача і стимулювати його зробити покупку.
- Розширити асортимент, зберігаючи унікальність. Щоб конкурувати з видавництвами-гігантами, «Старому Леву» доцільно поступово збільшувати кількість новинок на рік. Робити це слід обережно, не жертвуючи якістю. Один із шляхів – відшукувати нові перспективні імена серед українських авторів, особливо у популярних жанрах (детектив, романтика), і вкладати ресурси в їх розкрутку. Так видавництво зможе отримати бестселери власного «виращування». Інший напрям – активніше купувати права на ті закордонні хіти, які відповідають цінностям бренду, але раніше залишалися поза увагою (наприклад, якісний нон-фікшн, сучасна підліткова проза з суспільно важливими меседжами тощо). Розширення лінійки продуктів може включати і мерчандайзинг це випуск сувенірів, пов'язаних із популярними книгами (блокноти, листівки, сумки з цитатами). Це не тільки додатковий дохід, а й реклама бренду.

- Активніше працювати з бібліотеками та освітнім сектором. В умовах, коли держава намагається оновити бібліотечні фонди, видавництву варто брати участь у державних програмах закупівель книг для публічних і шкільних бібліотек. Для цього необхідно відстежувати оголошення Українського інституту книги, УКФ та інших організацій про конкурси, гранти, тендери на закупівлю літератури, і подавати свої заявки, пропозиції. Потрапляння книжок «Видавництво Старого Лева» до бібліотек не лише дасть фінансовий результат, а й розширить аудиторію, ознайомить нових читачів з продукцією, що згодом може привести і до комерційних продажів (люди захочуть мати свою копію вподобаної бібліотечної книги). Також варто налагодити співпрацю зі школами пропонувати методичні матеріали для вчителів літератури, проводити конкурси дитячого читання з призами від видавництва. Це зміцнить статус видавця як партнера освітян і дасть перевагу при виборі книг для шкільних програм або позакласного читання.
- Розвиток напрямку аудіокниг та співпраця з ІТ-компаніями. Враховуючи, що в Україні набирає обертів ринок аудіокниг, варто інвестувати у створення аудіоверсій найпопулярніших видань «Видавництво Старого Лева». Можна співпрацювати з локальними студіями звукозапису, залучати відомих акторів або дикторів для начитки текстів – це підвищить привабливість аудіопродукту. Готові аудіокниги можна розміщувати на міжнародних платформах (Spotify, Apple Books) і на українських сервісах. Паралельно варто розглянути співпрацю з ІТ-сферою це створення мобільного додатку видавництва, де були б доступні електронні та аудіо версії книг за підпискою або разовою оплатою. Це переводить конкуренцію у площину технологій, де поки українські видавці не надто активні – отже, є шанс бути першими і зайняти цю нішу.
- Маркетингові колаборації та івенти. Запровадити розширювати практику організації заходів під брендом видавництва такі як літературні зустрічі, презентації новинок, участь у фестивалях. Варто робити такі івенти не лише у Львові та Києві, а й гастролювати по регіонах – це

зміцнить зв'язки з місцевими громадами читачів. Також ефективним інструментом є колаборації з іншими брендами. Наприклад, спільно з популярними українськими музикантами чи художниками можна випустити лімітоване видання книги з автографами або ілюстраціями, що приверне фанатів цих митців. Або ж співпраця з виробниками дитячих товарів: книга в комплекті з іграшкою персонажа – такий крос-продукт стимулює батьків до покупки. Креативні партнерські акції дозволять вийти за межі традиційного книжкового маркетингу і привернути увагу преси та блогерів.

- Удосконалювати цінову політику та сервіс. Хоча «Видавництво Старого Лева» не може конкурувати демпінгом цін з більшими видавцями, варто шукати способи зробити пропозицію для покупця більш вигідною. Це можуть бути набори книг за акційною ціною (наприклад, трилогія або серія зі знижкою при купівлі комплектом), сезонні розпродажі минулорічних видань, спеціальні пропозиції до свят. Важливо підтримувати високий рівень сервісу: це швидка доставка, якісне пакування, можливість легко повернути чи обміняти товар. У епоху соцмереж кожен незадоволений клієнт може створити негативний інформаційний привід, тому сервіс має бути бездоганним – це важка конкурентна перевага.
- Моніторинг конкурентів і ринку. Рекомендовано зробити регулярний аналіз діяльності конкурентів (у тому числі з використанням цифрових аналітичних інструментів SEMrush, SimilarWeb для відстеження онлайн-статистики). Потрібно оперативно дізнаватися про ключові новинки інших видавців, про їхні маркетингові кампанії, присутність у медіа. Такий моніторинг дозволить вчасно реагувати, якщо конкурент видав гучний бестселер – посилити рекламу своїх альтернативних книжок того ж жанру; якщо хтось запустив успішну акцію – придумати власну привабливу пропозицію. Також слід стежити за змінами уподобань аудиторії (через соціопитування, аналіз продажів) – можливо, на горизонті

з'являються нові жанрові тренди у які варто вчасно зайти. Гнучке реагування на інформацію з ринку – запорука випередження конкурентів.

Висновки до третього розділу

Практичне дослідження, здійснене у третьому розділі, дозволило комплексно оцінити конкурентне середовище ТОВ «Видавництво Старого Лева» та сформувати системне бачення його ринкової позиції у межах сучасного українського видавничого ринку. Загальна характеристика підприємства виявила його унікальність у поєднанні культурної місії та високої якості продукції. Попри відносно невеликі масштаби діяльності у порівнянні з провідними конкурентами, видавництво демонструє стабільне зростання, лояльність цільової аудиторії та міжнародне визнання. Аналіз конкурентного середовища показав, що основними суперниками компанії є видавництва з потужнішою збутовою мережею, агресивнішими маркетинговими кампаніями та розширеною цифровою присутністю. Порівняння з іншими гравцями дозволило виявити конкретні переваги й обмеження компанії у ключових сферах брендінг, дистрибуція, формати продукції, позиціонування в інтернеті. Особливу увагу було приділено оцінці конкурентоспроможності компанії за допомогою SWOT-аналізу, що дав змогу виявити внутрішні сильні сторони — якісний контент, визнаний бренд, орієнтацію на родинні цінності — та слабкі місця, серед яких недостатня інтеграція цифрових форматів, слабкий фокус на SEO-просування, обмежений ресурс у порівнянні з масштабнішими гравцями. Зовнішні можливості охоплюють тенденцію зростання попиту на україномовну літературу, розвиток аудіо- та електронних форматів, а також розширення партнерств з освітніми інституціями. Водночас наявні загрози включають посилення конкуренції, економічну нестабільність, високий рівень витрат на виробництво та залежність від купівельної спроможності споживачів. На основі проведеного аналізу сформульовано ряд рекомендацій, серед яких — активізація цифрового маркетингу, використання аналітичних платформ для планування, розширення дистрибуційних каналів, а також стратегічна робота над залученням

нових аудиторій. Дослідження підтверджує, що ефективне використання результатів конкурентного аналізу здатне стати підґрунтям для посилення ринкових позицій компанії, адаптації до викликів цифрової економіки та зміцнення довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У межах дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження проблематики аналізу конкурентного середовища в умовах цифрової економіки, з урахуванням актуальних тенденцій розвитку інтернет-маркетингу як інструменту стратегічного планування. Вивчення еволюції економічних уявлень про конкуренцію дозволило встановити, що сучасне трактування цього явища значно виходить за межі класичних уявлень про ринкове суперництво, охоплюючи також поведінкові, інформаційні та технологічні аспекти взаємодії суб'єктів ринку. Було узагальнено ключові теоретичні підходи до розуміння конкурентного середовища як системи взаємопов'язаних чинників, що визначають умови функціонування підприємства, його ринкову стратегію та динаміку розвитку. Особливу увагу в дослідженні приділено аналізу сучасних методичних інструментів оцінювання конкурентного середовища. Зокрема, розглянуто можливості класичних стратегічних моделей — таких як SWOT, PEST та модель п'яти сил М. Портера — у контексті формування маркетингових рішень. Встановлено, що, незважаючи на їхню універсальність, ці методики потребують адаптації до умов цифрової економіки, зокрема у сфері оперативного збору, обробки та візуалізації даних. У цьому контексті проаналізовано функціональність провідних цифрових платформ, що забезпечують аналітику трафіку, поведінки користувачів, активності конкурентів та ефективності веб-присутності. З'ясовано, що найбільш результативним є підхід, який поєднує аналітичну глибину класичних методик із швидкодією і деталізацією сучасних цифрових інструментів. Практична частина роботи стала прикладом застосування теоретичних положень до реального бізнесу. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Видавництво Старого Лева» дозволив оцінити ринкове позиціонування компанії, рівень її адаптивності до змін у поведінці споживачів та ефективність маркетингових стратегій. Проведене порівняння з конкурентами продемонструвало як унікальні переваги підприємства (культурна місія, якість продукції, лояльна аудиторія), так і обмеження, пов'язані з недостатнім рівнем

цифрової оптимізації та маркетингової масштабованості. SWOT-аналіз виявив широкі перспективи для зростання компанії за умов активізації інвестицій у цифрові формати, розширення каналів дистрибуції, посилення онлайн-комунікацій та розвитку партнерств із культурними й освітніми установами. Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективне управління конкурентними перевагами в цифрову епоху можливе лише за умови глибокої інтеграції стратегічного мислення з інструментами інтернет-маркетингу. Поєднання аналітичної точності, адаптивності до змін середовища та вміння формувати цінність для цільової аудиторії визначає здатність компанії не лише втримуватися на ринку, але й забезпечувати стале зростання в умовах високої конкуренції та невизначеності. Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що напрацьовані підходи можуть бути використані не лише в межах окремого підприємства, але й як модель для оцінки конкурентного середовища у малому та середньому бізнесі, орієнтованому на цифрову трансформацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Миронова О.О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. Випуск 2(69). 2022. С. 54–62.
2. Білик, В. В., Сергієнко, О. А., & Крупенна, І. А. (2020). Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького університету, 825, 33–40.
3. Блог Depositphotos Джерело ідей, натхнення і мотивації для креаторів. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/konkurentnyj-analiz.html>
4. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. № 38. С. 248.
5. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 62–67.
6. Іванов, Р. (2023). 25 SEO-інструментів, які можуть вам стати в пригоді. HOST iQ. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/26-SEO-tools-you-need>
7. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. Траєкторія науки. 2015. № 4. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/19>
8. Котлер, Ф. (2021). Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру. Альпіна Паблішер Україна.
9. Лигоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
10. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні, 2017 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. Маркетинг в Україні. 2018. № 1. С. 4–24.
11. Лопашук І.А., Данилюк М.І. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. Молодий вчений. 2016. Вип. № 12.1 (40). С. 874–877.

12. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Тенденції маркетингових досліджень: он-лайн панелі та он-лайн спільноти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129.

13. Підгурська І.А., Легкий О.А. Конкурентний аналіз інформаційного бізнес-середовища у цифровому маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. Том 3, № 3, 2019. С. 25–34.

14. Попова Ю. М. Особливості маркетингових досліджень рекламної діяльності. Економіка і регіони. 2015. № 1. С. 74–79.

15. Портер М. Конкуренція : монографія. 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

16. Рзаєв Г.І., Дубік І.Г. Маркетингові технології: сутність та мета використання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 188–190.

17. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. (2020). Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. Вісник Сумського національного аграрного університету, С. 81–87.

18. Сайт Ahrefs. URL: <https://ahrefs.com/uk>

19. Сайт Brandwatch. URL: <https://www.brandwatch.com/>

20. Сайт Google Analytics. URL: <https://developers.google.com/analytics>

21. Сайт Hootsuite. URL: <https://www.hootsuite.com/>

22. Сайт КСД. URL: <https://ksd.ua/?srsltid=AfmBOoqRFNrbYhMFAg2Zu0-fy4iFDHRR1GDvzzVSohhwjgUT5trKUMJb>

23. Сайт SEMrush. URL: <https://www.semrush.com/projects/>

24. Сайт SimilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/home>

25. Сайт Vivat. URL: <https://vivat.com.ua/>

26. Сосновська О. О., Хамула О. Г., Ярема О. Р. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. Наукові записки Української академії друкарства. 2019. № 2. С. 135–143.

27. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 346–352.

28. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Київ. 2016. № 2. С. 10.

29. Яковенко Т.І., Педченко Н.С. Система маркетингової інформації як умова забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 384–388.

30. EVOLUTION OF THE COMPETITIVENESS CONCEPT IN THE CONTEXT OF NATION AND FIRM.
[URL:https://www.researchgate.net/publication/346106378_EVOLUTION_OF_THE_COMPETITIVENESS_CONCEPT_IN_THE_CONTEXT_OF_NATION_AND_FIRM](https://www.researchgate.net/publication/346106378_EVOLUTION_OF_THE_COMPETITIVENESS_CONCEPT_IN_THE_CONTEXT_OF_NATION_AND_FIRM)

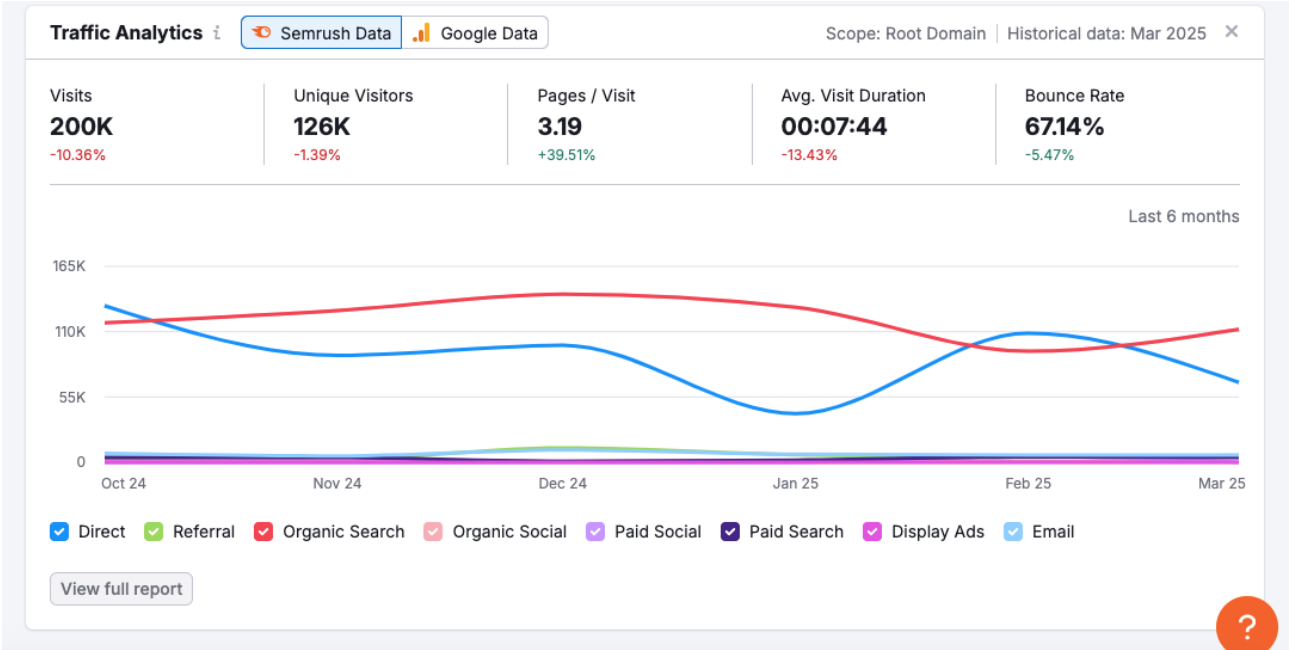
31. Michael E. Porter. Competitive Advantage : monograph. NY, 1985. Chapter 1. 32 p.

32. What Is a Competitive Environment? (With Types and Examples).
URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/competitive-environment>.

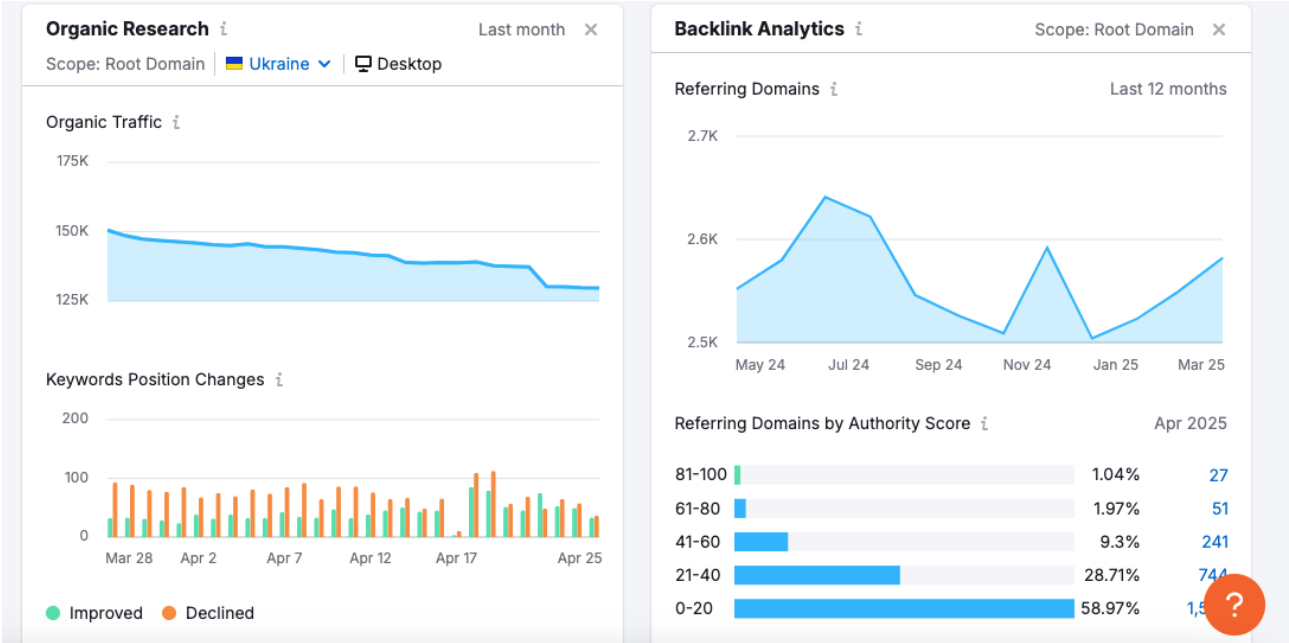
ДОДАТКИ

Додаток 1

Трафік сайту starylev.com.ua за останні 6 місяців (жовтень 2024 – березень 2025)



Додаток 2



Показано на графіках як пошуковий запит погано працює в них (жовтень 2024 – березень 2025)