

ДЕНИСЮК КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

Олена БОЄНКО
«___» грудня 2025р.

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Андрій ТАРАНИЧ,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Денисюк К.О. Розробка маркетингової стратегії розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ». Спеціальність 075 Маркетинг, Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі розроблену маркетингову стратегію підприємства, що здійснює діяльність на ринку мінеральних добрив в Україні. У роботі обґрунтовано актуальність стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю в умовах зростаючої конкуренції та структурних змін в аграрному секторі.

Досліджено теоретичні засади формування маркетингової стратегії, визначено сучасні концепції стратегічного управління, підходи до сегментації ринку, позиціонування та вибору стратегічних альтернатив. Проаналізовано сучасні тенденції цифровізації маркетингу, екологізації аграрного виробництва, трансформацію поведінки B2B-споживачів та зростання ролі сталого розвитку у стратегічному плануванні.

У практичній частині проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням інструментів стратегічного аналізу. Досліджено особливості ринку добрив України 2023–2025 рр., динаміку імпорту. На основі отриманих результатів сформовано оптимальну маркетингову стратегію розвитку підприємства.

Положення, що виносяться на захист, полягають у визначенні шляхів розширення продуктового портфелю ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», здатних забезпечити його конкурентні переваги у сегментах професійного озеленення, будівництва та муніципального благоустрою. Обґрунтовано доцільність впровадження в організаційну структуру підприємства спеціалізованого відділу B2B-рішень для системної роботи з девелоперськими компаніями, ландшафтними бюро та муніципальними структурами.

Запропоновано комбіновану маркетингову стратегію розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ». Економічна ефективність витрат у сумі 33,5 млн грн становить 5,83 млн грн чистого прибутку, що дорівнює ROI близько 17,4 %.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне управління, B2B-рішення, ринок добрив, аграрний сектор, позиціонування, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, економічна ефективність

98с., 12 табл., 3 рис., 2 дод., 73 джерела.

Denysiuk K. Development of a growth-oriented marketing strategy for MAKOSH MINERAL LLC. Specialty 075 «Marketing». Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis develops a marketing strategy for an enterprise operating in the mineral fertilizer market in Ukraine. The study substantiates the relevance of a strategic approach to marketing management under conditions of intensifying competition and structural transformations in the agricultural sector.

The theoretical foundations of marketing strategy formation are examined, including modern concepts of strategic management, approaches to market segmentation, positioning, and the selection of strategic alternatives. Particular attention is paid to current trends in the digitalization of marketing, the greening of agricultural production, the transformation of B2B consumer behavior, and the growing role of sustainable development in strategic planning.

In the practical part of the research, a comprehensive analysis of the external and internal environment of the enterprise is conducted using strategic analysis tools. The specific features of the Ukrainian fertilizer market in 2023–2025, as well as import dynamics, are analyzed. Based on the results obtained, an optimal marketing development strategy for the enterprise is formulated.

The provisions submitted for defense focus on identifying pathways for expanding the product portfolio of MAKOSH MINERAL LLC that are capable of ensuring competitive advantages in the segments of professional landscaping, construction, and municipal improvement. The feasibility of introducing a specialized B2B solutions department into the organizational structure of the enterprise is substantiated in order to enable systematic cooperation with development companies, landscape design firms, and municipal authorities.

A combined marketing development strategy for MAKOSH MINERAL LLC is proposed. The economic efficiency of the proposed measures indicates that total expenditures of UAH 33,5 million generate net profit of UAH 5,83 million, corresponding to an ROI of approximately 17,4%.

Keywords: marketing strategy, strategic management, B2B solutions, fertilizer market, agricultural sector, positioning, strategic analysis, SWOT analysis, competitiveness, economic efficiency.

Tabl. 12. Fig. 3. Bibliography: 73 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	9
1.1 Поняття маркетингової стратегії та її роль у розвитку підприємства.....	9
1.2 Сучасні підходи до розробки маркетингових стратегій	14
1.3 Маркетингові моделі розвитку підприємства: стратегії зростання та диверсифікації.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	32
2.1 Загальна характеристика ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»	32
2.2 Аналіз внутрішнього середовища: структура, продукція, процеси продажу	36
2.3 Аналіз зовнішнього середовища: ринок добрив, тренди орґано-мінеральних продуктів	40
2.4 Модель 5 сил Портера та SWOT-аналіз підприємства та визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на ринку	47
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»	62
3.1 Визначення стратегічного потенціалу розвитку підприємства та його ресурсного забезпечення	62
3.2 Стратегія розвитку продуктового портфеля та виходу на нові ринки	70
3.3 Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії та очікувані результати	78
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах інтенсивної конкуренції, технологічного розвитку, зростання експортного потенціалу та цифровізації управлінських процесів. Підприємства, які функціонують на ринку мінеральних добрив, змушені постійно адаптуватися до коливань попиту, змін у законодавстві, цінових коливань на сировину та підвищених вимог споживачів до якості продукції. За таких умов ефективна маркетингова стратегія стає ключовим інструментом забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Формування ефективної маркетингової стратегії є ключовим чинником стабільного розвитку підприємства, що дозволяє підтримувати конкурентні позиції, оптимізувати бізнес-процеси, ефективно управляти та задовольняти потреби цільового сегменту.

Розробка ефективної маркетингової стратегії є надзвичайно важливою для ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», адже компанія працює в динамічному середовищі. В останні роки ринок добрив демонструє щорічне зростання обсягів реалізації на 10–15 %, що супроводжується посиленням конкуренції з боку національних та іноземних виробників. Водночас споживачі вимагають не лише якісного продукту, а й додаткової цінності у вигляді індивідуального підходу, цифрових сервісів, швидкої логістики та консультаційної підтримки. Це передбачає необхідність формування сучасної маркетингової стратегії, яка інтегрує цифрові інструменти (CRM-системи, аналітичні платформи EcoSAP, автоматизацію процесів продажу) та орієнтується на довгострокове підвищення ефективності підприємства.

Мета дослідження полягає в розробці маркетингової стратегії розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», узгодженої з тенденціями зовнішнього середовища, яка передбачає посилення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового сталого розвитку у професійних B2B-сегментах ринку.

Завдання дослідження.

1. Дослідити поняття маркетингової стратегії та її ролі у розвитку підприємства.
2. Визначити сучасні підходи до розробки маркетингових стратегій.
3. Навести опис маркетингових моделей розвитку підприємства: стратегій зростання та диверсифікації.
4. Надати загальної характеристики ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ».
5. Провести аналіз внутрішнього середовища: структури, продукції, процесів продажу підприємства.
6. Провести аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»: ринок добрив, тренди органо-мінеральних продуктів.
7. Сформувати модель 5 сил Портера та SWOT-аналіз підприємства для визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на ринку.
8. Визначити стратегічний потенціал розвитку підприємства та його ресурсне забезпечення.
9. Сформувати стратегію розвитку продуктового портфеля та виходу на нові ринки.
10. Провести оцінку ефективності запропонованої маркетингової стратегії та її очікуваних результатів

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», спрямована на розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку добрив.

Предмет дослідження – процеси розробки та впровадження маркетингової стратегії підприємства, а також механізми застосування сучасних інструментів маркетингового управління для зміцнення його ринкових позицій.

Методи дослідження. У межах даного дослідження застосовано комплекс методів наукового пізнання, що забезпечують цілісний і обґрунтований підхід до розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства. Аналітичний метод використано для дослідження стану ринку органо-мінеральних добрив,

виявлення ключових тенденцій його розвитку, аналізу конкурентного середовища та позицій ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» у галузі. Застосування цього методу дозволило систематизувати наявну інформацію, узагальнити теоретичні підходи до формування маркетингових стратегій і визначити фактори, що впливають на вибір стратегічних орієнтирів підприємства.

Системний та структурний методи було використано для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», зокрема його організаційної структури, виробничих і збутових процесів, ресурсного забезпечення та стратегічного потенціалу розвитку. Завдяки системному підходу підприємство розглядається як цілісна соціально-економічна система, у межах якої взаємодіють виробничі, маркетингові та управлінські підсистеми.

Статистичний метод застосовано для обробки кількісних даних, оцінювання динаміки показників діяльності підприємства та прогнозування очікуваних результатів реалізації запропонованої маркетингової стратегії. Порівняльний аналіз використано з метою зіставлення показників діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», що дало змогу обґрунтувати доцільність вибору стратегій зростання і диверсифікації. SWOT-аналіз став інструментом інтегрованої оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що забезпечило формування стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку підприємства на ринку органіко-мінеральних добрив.

Практична значущість полягає у можливості використання результатів дослідження для оптимізації структури маркетингової діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», підвищення ефективності продажів та збільшення ринкової частки підприємства в умовах високої конкуренції.

Отримані результати магістерської роботи можуть бути реалізовані ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» при реалізації комбінованої маркетингової стратегії розвитку для подолання сезонних коливань аграрного сегмента, шляхом розширення продуктового портфелю рішеннями для професійного озеленення, будівництва та муніципального благоустрою B2B-споживачів.

Положення, що виносяться на захист, полягають в теоретичному обґрунтуванні процесу формування маркетингової стратегії підприємства агрохімічного сектора на основі поєднання класичних методів стратегічного аналізу з сучасними цифровими інструментами маркетингового управління. Дослідження формує системний підхід до впровадження CRM системи та аналітичних інструментів.

Визначено шляхи розширення продуктового портфелю ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», здатні забезпечити його конкурентні переваги у сегментах професійного озеленення, будівництва та муніципального благоустрою.

Обґрунтовано доцільність впровадження в організаційну структуру підприємства спеціалізованого відділу B2B-рішень для системної роботи з девелоперськими компаніями, ландшафтними бюро та муніципальними структурами, що підвищить якість технічного супроводу клієнтів, сприятиме адаптації продукції до вимог проєктної документації та зменшуватиме ризики реалізації складних проєктів у сфері благоустрою.

Комбінована маркетингова стратегія розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», що забезпечує стійкий баланс традиційних і нових напрямів діяльності, сприяє диверсифікації джерел доходів, зниженню залежності від сезонних коливань аграрного сегмента, та формуванню стабільної бази професійних клієнтів. Економічна ефективність витрат у сумі 33,5 млн грн становить 5,83 млн грн чистого прибутку, що дорівнює ROI близько 17,4 %.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Поняття маркетингової стратегії та її роль у розвитку підприємства

У сучасних умовах розвитку світової економіки маркетингова стратегія набуває особливо важливого значення як ключовий інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Глобалізаційні процеси, інтенсивне посилення конкуренції, нестабільність ринкового середовища та цифрова трансформація бізнес-моделей суттєво змінюють принципи функціонування підприємств у всіх галузях. За даними понад 70 % компаній у світі вважають адаптацію маркетингових стратегій одним із пріоритетних чинників підвищення ринкової ефективності в умовах економічної нестабільності.

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, варіативністю споживчих запитів та зростанням ролі цифрових каналів комунікації. У таких умовах саме стратегічний підхід у маркетингу забезпечує підприємству можливість передбачати зміни попиту, своєчасно адаптувати продуктову політику, формувати унікальні конкурентні переваги та ефективно управляти взаєминами зі споживачами [47].

Цифровізація економіки суттєво підсилює необхідність стратегічного маркування ринкової діяльності. Підприємства, що інтегрували стратегічні маркетингові підходи під впливом цифрових інструментів, таких як: аналітичні CRM-системи, big data, автоматизація продажів, демонструють у середньому на 20–30 % вищі показники конкурентоспроможності та рентабельності [6]. Це свідчить про те, що маркетингова стратегія перестала бути лише плановим документом, а вона перетворилася на фундаментальну частину бізнес-моделі підприємства.

Крім того, геополітичні зміни, порушення логістичних ланцюгів, волатильність цінних ринків та зміна поведінкових моделей споживачів

вимагають від підприємств високої адаптивності та здатності приймати стратегічні рішення на основі глибокого аналітичного оцінювання ринкових можливостей [57]. Розробка маркетингової стратегії у таких умовах стає не просто інструментом розвитку, а необхідною умовою існування підприємства у довгостроковій перспективі.

Наукові підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія»

У науковому дискурсі поняття «маркетингова стратегія» належить до ключових категорій стратегічного менеджменту, однак його трактування є багатовимірним і залежить від методологічних підходів конкретних дослідників. Відсутність однозначного визначення пояснюється розвитком різних наукових шкіл, що формують власні акценти — ринкові, ресурсні, поведінкові та інноваційні [71]. У літературі виділяють щонайменше п'ять концептуальні підходи до інтерпретації маркетингової стратегії, що наведені у таблиці 1.1.

Аналізуючи наведені підходи, доцільно зазначити, що більшість авторів сходяться в тому, що поняття маркетингова стратегія спирається на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, зорієнтована на формування конкурентних переваг і інтегрує комплекс маркетингових інструментів в єдину логіку досягнення стратегічних цілей підприємства [62].

На основі узагальнення наукових трактувань і врахування специфіки ринкового середовища України можна сказати, що маркетингова стратегія — це сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства шляхом узгодження його ринкового потенціалу з потребами цільових споживачів та динамікою зовнішнього середовища для забезпечення сталого розвитку бізнесу [48].

Аналітична функція маркетингової стратегії

Аналітична функція маркетингової стратегії полягає у комплексному дослідженні ринкового середовища, структури попиту, поведінкових характеристик споживачів, позицій конкурентів та тенденцій розвитку галузі. Саме вона забезпечує підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських

рішень, оскільки дозволяє виявляти ринкові можливості та загрози, прогнозувати зміни в кон'юктурі та формувати альтернативні сценарії розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 — Наукові підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія»

Науковий підхід	Представники	Узагальнене трактування маркетингової стратегії
Ринково-орієнтований	Ф. Котлер, К. Келлер	Довгострокова система рішень щодо вибору цільових сегментів і формування маркетингового комплексу для досягнення конкурентних переваг на ринку
Ресурсно-орієнтований	Дж. Барні, Р. Грант, Р. Фатхутдінов	Стратегія використання й розвитку ключових ресурсів підприємства з метою формування стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді
Ціннісний	Р. Вудрафф, А. Пейн, П. Фроу	Система управлінських рішень щодо формування, комунікації та доставлення цінності для клієнта, орієнтована на підвищення задоволеності та довгострокової лояльності
Процесно-інтеграційний	М. Портер, І. Ансофф	Функціональна складова загальної стратегії підприємства, що забезпечує інтеграцію маркетингових рішень із корпоративними цілями, портфелем бізнесів і конкурентними стратегіями
Інноваційно-цифровий	Д. Чаффі, Ф. Еліс-Чадвік	Управління цифровими ресурсами та каналами з метою підвищення ефективності взаємодії з клієнтами

Джерело: сформовано автором на основі [24;18;27;10;31;70].

У теорії стратегічного менеджменту аналітична функція розглядається як ключовий елемент стратегічного циклу, оскільки її результати безпосередньо

визначають вибір цільових сегментів, позиціонування та інструментів маркетингового впливу. Вона включає застосування сучасних методів аналітики — SWOT, PESTEL, моделі «п'яти сил Портера», конкурентного профілю, аналізу життєвого циклу ринку тощо. Отримана інформація забезпечує підприємству можливість адаптуватися до динамічних ринкових умов, підвищувати точність прогнозування та зменшувати рівень стратегічної невизначеності [50].

Планова функція маркетингової стратегії

Планова функція відображає здатність маркетингової стратегії формувати довгострокові напрями розвитку підприємства та визначати інструменти їх досягнення. У межах стратегічного планування маркетингові рішення встановлюють структуровану послідовність етапів розвитку, пріоритети ринкової діяльності та параметри ресурсного забезпечення.

Планова функція включає:

- визначення стратегічних і операційних цілей;
- формування комплексу маркетингових програм;
- розподіл ресурсів між сегментами та каналами збуту;
- встановлення критеріїв ефективності та очікуваних результатів діяльності.

У стратегічній теорії вона розглядається як механізм інтеграції маркетингу в загальну корпоративну стратегію підприємства, оскільки забезпечує узгодженість між ринковими орієнтирами, внутрішніми можливостями та конкурентними умовами. Саме завдяки плановій функції маркетингова стратегія перетворюється на інструмент довгострокового розвитку, а не на окрему сукупність тактичних рішень.

Координаційна функція маркетингової стратегії

Координаційна функція полягає у забезпеченні узгодженості дій усіх структурних підрозділів підприємства у процесі створення споживчої цінності. Оскільки маркетинг інтегрує інформацію про ринок, споживачів та конкурентів, він виконує роль зв'язувальної ланки між виробництвом, збутом, логістикою, сервісом і фінансовим плануванням.

З теоретичної точки зору координаційна функція є необхідною умовою ефективної реалізації стратегічних рішень, оскільки забезпечує:

- синхронізацію бізнес-процесів;
- узгодженість маркетингових і виробничих рішень;
- взаємодію між операційними та стратегічними рівнями управління;
- підвищення адаптивності організаційної структури до змін ринкового середовища.

Таким чином, маркетингова стратегія виступає інструментом інтеграції внутрішніх процесів підприємства, спрямованим на забезпечення єдності цілей і результатів його діяльності.

Комунікаційна функція маркетингової стратегії

Комунікаційна функція полягає у формуванні системи взаємодії підприємства із зовнішніми стейкхолдерами — споживачами, партнерами, постачальниками, регуляторними органами та громадськістю. Вона забезпечує створення, підтримання та розвиток корпоративного іміджу, а також формування довіри до бренду.

У межах стратегічного підходу комунікаційна функція охоплює:

- розробку та реалізацію комплексу комунікаційних політик;
- створення ціннісних пропозицій для різних груп споживачів;
- формування довгострокових взаємин на основі партнерської моделі взаємодії;
- забезпечення послідовності та узгодженості меседжів у всіх каналах комунікації.

Згідно з сучасними дослідженнями B2B-ринку, саме якість комунікації є визначальним чинником вибору постачальника й критерієм формування лояльності, що підкреслює стратегічний характер цієї функції.

Контрольна функція маркетингової стратегії

Контрольна функція забезпечує можливість оцінювання результативності маркетингових заходів, виявлення відхилень від планових показників та своєчасне внесення коригувань. У стратегічному маркетингу контроль

розглядається як безперервний процес, що включає встановлення KPI, моніторинг їх виконання та аналіз причин відхилень.

Ця функція виконує такі завдання:

- оцінювання ефективності реалізованих стратегічних рішень;
- своєчасне коригування маркетингових програм;
- підвищення адаптивності підприємства до змін ринкових умов;
- забезпечення прозорості управлінського циклу.

Контрольна функція є логічним завершальним елементом стратегічного процесу, оскільки визначає ступінь відповідності реальних результатів цілям маркетингової стратегії та формує основу для її подальшого вдосконалення.

Отже, маркетингова стратегія виконує комплекс взаємопов'язаних функцій — аналітичну, планову, координаційну, комунікаційну та контрольну. Сукупність цих функцій формує інтегровану систему стратегічного управління, що забезпечує підприємству здатність прогнозувати ринкові зміни, обґрунтовувати напрями розвитку, узгоджувати внутрішні процеси та досягати стійких конкурентних переваг.

1.2 Сучасні підходи до розробки маркетингових стратегій

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються зростаючою інтенсивністю конкуренції, цифровою трансформацією та глобалізацією ринкових процесів, традиційні підходи до формування маркетингових стратегій дедалі частіше виявляються недостатніми [54]. Ринкове середовище стає динамічнішим та менш передбачуваним, що посилює потребу підприємств у використанні інноваційних інструментів стратегічного маркетингу. Стратегія вже не може ґрунтуватися виключно на класичних моделях наприклад на моделі 4Р.

Цифровізація передбачає появу нових каналів комунікацій, аналітичних систем та алгоритмів, що забезпечують можливість для глибокого вивчення

поведінки споживача та прогнозування попиту. Поширення інструментів, такі як: big data, CRM, III та автоматизовані системи ціноутворення повністю змінює логіку побудови стратегій взаємодії з ринком [42]. Підприємства, які інтегрують цифрові технології у процеси стратегічного маркетингу, демонструють вищі темпи зростання та рівень операційної ефективності порівняно з компаніями, що покладаються виключно на традиційні інструменти.

Теоретичні засади стратегічного розвитку: наукові школи маркетингу

Формування стратегічних моделей розвитку підприємства ґрунтується на теоретичних підходах, що були сформовані різними науковими школами маркетингу. Кожна з них заклала власні принципи стратегічного мислення, які згодом стали основою розроблення моделей зростання, конкурентних стратегій та портфельного управління. Узагальнення концепцій цих шкіл дає змогу визначити методологічний фундамент стратегічного розвитку підприємств та логіку подальшого вибору стратегій диверсифікації.

Школа макромаркетингу, представлена працями Олдерсона та Ф. Котлера, формує уявлення про маркетинг як частину суспільного розвитку. Її характерною рисою є акцент на довгострокових ринкових змінах, відповідальності бізнесу, сталому розвитку та впливі підприємства на соціально-економічні процеси. Цей підхід став підґрунтям для сучасних концепцій соціально відповідального маркетингу та ESG-орієнтованих бізнес-моделей, що набувають особливої ваги в умовах глобальних трансформацій ринків.

Школа консьюмеризму, сформована під впливом праць Ральфа Нейдера, фокусується на правах споживачів та регуляторних механізмах їх захисту. Її ключова ідея полягає в тому, що стратегічна діяльність підприємства має будуватися з урахуванням інтересів кінцевого споживача, прозорості інформації, безпечності продукції та етичності маркетингових практик. У стратегічному маркетингу ця школа заклала основи регулятивної відповідальності, що є важливою передумовою диверсифікації на ринки з жорсткими стандартами та підвищеною вимогою до якості.

Таблиця 1.2 — Основні наукові школи маркетингу та їх сутність

Наукова школа	Ключові представники	Сутність підходу / теоретичний внесок
1.Школа макромаркетингу	Олдерсон, Ф. Котлер	Розглядає маркетинг як суспільний процес; наголошує на пріоритеті довгострокового розвитку ринку, відповідальності бізнесу та орієнтації на суспільні інтереси. Формує основу для концепцій соціально відповідального маркетингу.
2.Школа консьюмеризму	Ральф Нейдер	Зосереджується на захисті прав споживачів: чесна реклама, інформаційна прозорість, безпечні продукти. Підкреслює необхідність державного регулювання ринку для забезпечення соціальної справедливості.
3.Школа системного підходу	Ланкастер, Беккер	Інтегрує кількісні та математичні методи у маркетинг. Розвиває моделювання ринкових процесів, оптимізацію попиту й пропозиції, системний аналіз ринку. Стала основою сучасної маркетингової аналітики та data-driven підходів.
4.Школа поведінки покупців	Говард, Шет, Блекуелл, Коллет, Блісс	Досліджує процеси прийняття рішень споживачами, формування лояльності до бренду, психологічні та соціальні чинники купівельної поведінки. Заклала фундамент сучасного consumer behavior, CX та нейромаркетингу.
5.Поведінкова школа	Етціоні, Колз, Саймон, Томпсон, Кан	Аналізує поведінку не індивідуальних споживачів, а організацій. Пояснює, як компанії приймають рішення, що таке організаційні звички, конфлікти інтересів, групові рішення. Сформувала основи B2B-маркетингу та маркетингу індустрій.
6.Школа стратегічного управління	Ансофф, Мінцберг, Портер, Котлер (стратегічний маркетинг)	Розглядає маркетинг як частину стратегічного менеджменту. Фокусується на конкурентних стратегіях, формуванні портфеля бізнес-напрямів, виборі ринків, позиціонуванні та стратегічних альянсах. Найбільш поширена школа у сучасному стратегічному маркетингу.

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Школа системного підходу (Ланкастер, Беккер) поєднала маркетинг із кількісними методами та математичним моделюванням. Її внесок полягає у формуванні методології системного аналізу ринків, оптимізації попиту та пропозиції, прогнозуванні та використанні аналітичних моделей для стратегічного планування. Саме ця школа стала основою сучасного data-driven маркетингу, використання статистичних інструментів, економетричних моделей та цифрових аналітичних систем [39]. У контексті стратегічного розвитку підприємства вона забезпечує наукове підґрунтя для вибору оптимальної моделі зростання, оцінки ризиків диверсифікації та формування обґрунтованих рішень на основі даних.

Школа поведінки покупців (Говард, Шет, Блекуелл та ін.) досліджує мотиваційні, психологічні та соціальні механізми прийняття рішень споживачами. Цей підхід сформував фундамент сучасного consumer behavior, клієнтоорієнтованих стратегій, моделювання споживчої цінності та формування клієнтського досвіду[40]. У стратегічному контексті поведінкова школа дає інструменти для розробки моделей зростання, орієнтованих на розширення ціннісної пропозиції, сегментацію, таргетинг та підвищення лояльності клієнтів.

Ключові підходи в сучасному маркетинговому менеджменті

2. Класичний стратегічний підхід

Класичний підхід базується на працях Ф. Котлера, М. Портера, Дж. МакКарті та інших дослідників, які визначили фундамент маркетингового стратегування. Його сутність полягає у системному аналізі зовнішнього середовища, визначенні конкурентних переваг, формуванні стратегічних цілей та розробленні комплексу маркетингу (4P/7P)[59]. Ключовою особливістю є концентрація на макрорівневих ринкових тенденціях, ретельному аналізі споживачів і конкурентів, а також розробленні довгострокових стратегій позиціонування.

У межах цього підходу підприємства використовують такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, сегментацію та таргетування, планування продуктового портфеля. Хоча класичний підхід

залишається основою маркетингової науки, він потребує доповнення сучасними цифровими й аналітичними методами, оскільки традиційні стратегії не завжди забезпечують достатню швидкість адаптації до змін Динамічного ринку [44].

2. Digital-маркетинг та цифрові стратегії

Цифровий підхід розглядається як одна з ключових трансформацій маркетингових стратегій останнього десятиліття. Його сутність полягає у використанні електронних каналів комунікації, онлайн-інструментів просування, CRM-систем, соціальних мереж, SEO/SEM-платформ, автоматизованих систем аналітики та технологій штучного інтелекту[54;41].

Цифровізація дає змогу підприємствам забезпечити персональну взаємодію зі споживачем, оптимізувати витрати, формувати точні моделі поведінки аудиторії та здійснювати оперативне коригування маркетингових рішень.

Важливим елементом digital-підходу є можливість масштабного збору даних, мікросегментування ринку та прогнозування попиту. При цьому цифровий маркетинг перетворився з інструментального на стратегічний, тобто підприємства формують фізичні та цифрові моделі ведення бізнесу.

3. Клієнтоорієнтований підхід

Клієнтоорієнтований підхід передбачає переорієнтацію підприємства від продуктового менеджменту до управління цінністю для споживача. У межах цього підходу стратегія базується на глибокому розумінні потреб, мотивацій та поведінкових моделей клієнтів.

Ключовими механізмами є:

- управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management);
- персоналізація пропозицій;
- підвищення цінності життєвого циклу клієнта (Customer Lifetime Value);
- застосування програм лояльності та реляційного маркетингу.

Цей підхід дозволяє підприємствам формувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечуючи високу повторність продажу, позитивний імідж бренду та стабільний грошовий потік. У B2B-сегменті клієнтоорієнтованість охоплює

також індивідуальні технічні рішення, сервісну підтримку, кастомізацію продуктів і післяпродажний супровід.

4. Аналітичний підхід

Аналітичний підхід базується на використанні систематизованих даних як основи стратегічного планування. На відміну від класичних концепцій, які часто спиралися на експертні оцінки, сучасні стратегії формуються на основі машинної обробки даних, статистичних моделей, прогнозової аналітики, CRM, BI-систем та математичного моделювання[46] .

Аналітичний підхід дає змогу:

- визначати точні параметри ринкової місткості;
- прогнозувати поведінку споживачів;
- оцінювати ефективність каналів комунікацій;
- оптимізувати бюджети маркетингових кампаній;
- здійснювати сценарне планування.

У контексті аграрного ринку або ринку добрив аналітичний підхід є критично важливим, оскільки дозволяє враховувати сезонність, коливання цін на ресурси, зміни кліматичних умов і зовнішньоекономічні фактори.

2. Сталий / ESG-підхід

Сталий розвиток та ESG-принципи (Environmental, Social, Governance) дедалі більше визначають стратегічні орієнтири сучасних компаній. У межах цього підходу маркетингова стратегія спрямована на формування екологічної та соціальної цінності, прозорості управління та відповідального використання ресурсів.

ESG-орієнтовані стратегії передбачають:

- зменшення негативного впливу на довкілля;
- відповідальне використання сировини та логістики;
- впровадження екологічних продуктів (для агросектору — органічні та органо-мінеральні добрива);
- соціальні програми;
- прозору систему управління.

У країнах ЄС маркетингова діяльність дедалі більше регулюється вимогами сталого розвитку, що формує нові ринкові стандарти й визначає конкурентоспроможність підприємств.

2. B2B-підхід

B2B-орієнтований стратегічний підхід особливо актуальний для підприємств, що працюють у сферах виробництва, логістики, агробізнесу та промислових ринках. Він базується на специфіці B2B-ринків: складних циклах ухвалення рішень, високих транзакційних витратах, важливості довгострокових відносин, технічній компетентності клієнтів і високому рівні персоналізації [3].

B2B-підхід дає змогу:

- створювати індивідуальні комерційні пропозиції;
- впливати на кількох учасників процесу закупівлі;
- вибудовувати партнерські відносини;
- розробляти сервісні стратегії (after-sales service);
- працювати за принципом “value co-creation” — спільного створення цінності.

Для компаній ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», яка співпрацює із великими дистриб'юторами, агрофірмами, B2B-підхід є базовим.

2. Інтегрований підхід

Інтегрований підхід передбачає поєднання всіх попередніх концепцій у єдину систему стратегічного маркетингового управління. Він визнає, що сучасний ринок є багатовимірним, тому ефективна стратегія повинна синтезувати класичний аналіз, цифрові інструменти і принципи сталого розвитку.

Особливості інтегрованого підходу:

- поєднання offline та online стратегій;
- створення екосистеми продуктів, сервісів і партнерів;
- формування стратегії на основі кількісних і якісних даних;
- взаємодія маркетингового міксу з корпоративною стратегією;
- постійний моніторинг ефективності й адаптивність.

Це найбільш сучасний підхід, який відповідає потребам підприємств, що працюють у висококонкурентних галузях, потребують гнучкості та орієнтуються на довгострокову ринкову стійкість.

1.3 Маркетингові моделі розвитку підприємства: стратегії зростання та диверсифікації

У процесі стратегічного розвитку підприємства особливого значення набуває вибір таких моделей і підходів, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та дозволяють адаптувати діяльність до динамічних умов ринкового середовища.

Сучасні підходи до маркетингового управління демонструють, що стратегічні рішення підприємства не можуть ґрунтуватися лише на поточних ринкових показниках. Вони потребують опори на концептуальні моделі, які дозволяють оцінювати динаміку ринку, структуру конкуренції, потенціал продуктового портфеля та можливості диверсифікації [43]. У цьому контексті наукові школи маркетингу — ринково-орієнтована, поведінкова, системно-аналітична, стратегічного управління та інноваційно-цифрова — сформували методологічну базу, що визначає логіку стратегічного вибору підприємства.

Моделі стратегічного зростання підприємства

У сучасній теорії стратегічного менеджменту моделі зростання підприємства посідають ключове місце, оскільки вони забезпечують системний підхід до вибору напрямів розвитку, оцінювання рівня ризику, планування ресурсів та визначення перспектив ринкового розширення. Теоретична основа стратегічного зростання сформована працями І. Ансоффа, М. Портера, Бостонської консалтингової групи (BCG) та подальшими науковими школами, що адаптували ці моделі до умов висококонкурентних і динамічних ринків [52].

Застосування моделей стратегічного зростання дозволяє підприємству визначити найбільш обґрунтовані напрямки розвитку залежно від поточного

стану ринку, конкурентного середовища, структури продуктового портфеля та потенціалу диверсифікації.

Модель Ансоффа (матриця «продукт – ринок») як інструмент стратегічного зростання та диверсифікації

Модель І. Ансоффа розглядається в стратегічному маркетингу як базовий інструмент класифікації напрямів зростання підприємства на основі двох змінних: стану ринку (існуючий / новий) та стану продукту (існуючий / новий). Така двовимірна логіка дозволяє систематизувати можливі стратегії розвитку та співвіднести їх із рівнем ризику, ресурсними обмеженнями й потенціалом диверсифікації бізнесу.

У межах моделі виокремлюють чотири групи стратегій: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація. Стратегія проникнення на ринок передбачає нарощування обсягів збуту існуючого продукту в межах уже освоєного ринку. Її сутність полягає не в зміні ринкової структури чи продуктового портфеля, а в інтенсифікації використання наявного потенціалу: підвищенні частки ринку, витісненні конкурентів, збільшенні частоти споживання або залученні клієнтів конкурентів [52]. З погляду ризику це найменш ризикований варіант, однак його обмеженням є залежність від місткості та насиченості ринку: за умов високої конкуренції можливості такого зростання є вичерпними.

Стратегія розвитку ринку орієнтована на поширення існуючих продуктів у нові просторові, галузеві або сегментні ніші. Йдеться про вихід у нові регіони, нові сегменти споживачів або нові канали збуту за незмінності базових продуктів. Аналітично ця стратегія застосовується у випадках, коли базовий ринок наближається до стадії насичення, а продукт має потенціал використання в інших контекстах. Ризик зростає порівняно зі стратегією проникнення, оскільки підприємство стикається з невідомими ринковими умовами, однак зберігає технологічну та продуктову визначеність.

Стратегія розвитку продукту передбачає створення нових або суттєво модифікованих продуктів для вже освоєних ринків. Її зміст пов'язаний із

використанням наявної клієнтської бази та ринкових каналів для просування інноваційних продуктів, що краще відповідають зміненим потребам або підвищують цінність пропозиції. З теоретичного погляду ця стратегія базується на інноваційному та ресурсному підходах: ключовим фактором успіху є наявність науково-технічних, технологічних та організаційних компетенцій, здатних забезпечити регулярне оновлення продуктового портфеля. Ризик пов'язаний насамперед із невизначеністю щодо сприйняття нових продуктів існуючими клієнтами, але ринкове середовище залишається відносно прогнозованим.

Стратегія диверсифікації є найбільш складною та ризиковою, оскільки передбачає одночасний перехід до нових ринків і створення нових продуктів. У стратегічному менеджменті традиційно розрізняють споріднену диверсифікацію, коли новий напрям пов'язаний із базовим бізнесом спільними технологіями, каналами збуту, клієнтськими групами або ресурсами, та несуміжну диверсифікацію, коли підприємство входить у принципово інші галузі. У першому випадку досягається ефект синергії (спільне використання логістики, бренду, експертизи), у другому — переважно ефект розподілу ризиків портфеля. Вибір диверсифікації як моделі розвитку теоретично обґрунтований за умов високої залежності від одного ринку, структурних загроз у галузі або потреби в довгостроковій стабілізації грошових потоків.

Аналітична цінність моделі Ансоффа полягає в тому, що вона дозволяє пов'язати рівень стратегічного ризику з типом обраного напрямку зростання та чітко розмежувати інтенсивний розвиток (проникнення, розвиток продукту) і екстенсивний або портфельний розвиток (розвиток ринку, диверсифікація).

Модель М. Портера як концептуальна основа формування конкурентних стратегій підприємства

Модель М. Портера є одним із ключових теоретичних підходів до визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє системно оцінити структуру галузевої конкуренції та визначити, які умови середовища формують потенціал зростання або обмежують його. На

відміну від моделі Ансоффа, що описує вектори розвитку, модель п'яти сил Портера фокусується на механізмах конкурентного тиску, які визначають привабливість ринку та стратегічні можливості компанії [49].

У науковій літературі модель Портера розглядається як базис стратегічного аналізу, що забезпечує підприємству можливість не лише ідентифікувати зовнішні фактори впливу, але й сформулювати конкурентну стратегію, узгоджену зі структурою галузі [49]. Вона ґрунтується на оцінюванні п'яти груп конкурентних сил: інтенсивності конкуренції між існуючими гравцями, загрози нових учасників, сили постачальників, сили покупців та загрози товарів-замінників. Сукупність цих сил формує рівень галузевої рентабельності та визначає, які стратегічні моделі — інновації, диференціація, диверсифікація, лідерство за витратами — можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу.

2. Інтенсивність конкуренції між існуючими компаніями

Ця сила визначає рівень боротьби всередині галузі та ступінь цінового й нецінового тиску. Інтенсивна конкуренція обмежує можливості зростання, знижує рентабельність і змушує підприємства шукати додаткові форми диференціації: сервіс, інновації, унікальних рішення, технологічність продуктів.

У теоретичному вимірі високий рівень конкуренції вказує на те, що підприємство має орієнтуватися не на екстенсивне зростання, а на формування унікальної ринкової пропозиції, портфельних рішень або диверсифікацію діяльності.

2. Загроза входження нових конкурентів

Бар'єри входу визначають стабільність позицій підприємства на ринку. Низькі бар'єри означають, що стратегія, заснована на ціновому лідерстві чи стандартних продуктах, буде нестійкою. Високі бар'єри підтримують можливість довгострокового зростання та інвестування у розвиток продуктів.

З теоретичного погляду, якщо галузь характеризується низькими бар'єрами входу, підприємству необхідно застосовувати стратегії посиленої диференціації, розширення сервісних рішень або вертикальної інтеграції.

3. Сила постачальників

Постачальники впливають на собівартість продукту, цінову політику та стійкість ланцюга поставок. Висока сила постачальників обмежує маржинальність, ускладнює планування та загострює цінову конкуренцію.

У моделі Портера така ситуація вимагає від підприємства або стратегій диверсифікації постачальницької бази, або переходу до продуктів із вищою доданою цінністю, що зменшують залежність від базової сировини.

4. Сила покупців

Висока сила покупців означає здатність клієнтів впливати на ціну, вимагати додаткових сервісів, формувати високі вимоги до якості та умов співпраці. Це особливо важливо в сегментах, де клієнти добре обізнані, мають вибір постачальників та можуть легко змінювати партнера.

У стратегічному аспекті це підсилює необхідність клієнтоорієнтованих моделей, сервісної диференціації, персоналізації та формування довгострокових партнерських відносин.

2. Загроза товарів-замінників

Замінники обмежують можливості цінового зростання та скорочують ринкову частку традиційних продуктів. Для галузей, що перебувають у фазі технологічної трансформації, загроза замінників є ключовим драйвером переходу до інноваційних продуктів або повної диверсифікації.

У цьому контексті модель Портера безпосередньо підводить до стратегій інноваційного розвитку, переорієнтації на нові сегменти та формування нових продуктів, що відповідають зміненому попиту.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є одним із фундаментальних інструментів стратегічного маркетингового управління, який забезпечує комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та умов зовнішнього середовища. У науковій літературі SWOT-аналіз визначається як метод діагностики стратегічної позиції, що дозволяє інтегрувати результати внутрішнього мікро і зовнішнього макро та мезо аналізу з метою формування адекватної стратегічної поведінки підприємства [60].

Теоретична сутність та методологічні основи SWOT-аналізу

Основою SWOT-методу є виокремлення двох груп чинників:

- внутрішні чинники: сильні та слабкі сторони, які підприємство може контролювати та змінювати;
- зовнішні чинники: можливості та загрози, що формуються ринком, конкурентним середовищем і макроекономічними умовами.

Сильні та слабкі сторони визначають потенціал підприємства, тоді як можливості та загрози — обмеження та перспективи його розвитку. SWOT-аналіз дозволяє трансформувати аналітичну інформацію у стратегічні орієнтири — визначити, яким чином підприємство може використовувати власні сильні сторони для реалізації можливостей та мінімізації загроз.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) як інструмент стратегічного управління продуктовим портфелем

Матриця BCG є фундаментальною моделлю портфельного аналізу, що використовується для стратегічного управління асортиментом підприємства та визначення пріоритетів інвестування. Вона ґрунтується на припущенні, що поведінка продуктів на ринку залежить від поєднання двох ключових параметрів — темпів зростання ринку та відносної ринкової частки продукту. Саме ці параметри визначають потенціал продукту щодо створення грошових потоків та його здатність підтримувати довгострокове стратегічне зростання підприємства.

Згідно з концепцією BCG, усі продукти або стратегічні бізнес-одиниці класифікуються на чотири категорії, кожна із яких потребує специфічних рішень щодо інвестування, розвитку чи скорочення.

- **«Зірки» (Stars)** – Продукти на ринках з високим зростанням та значною часткою. Потребують інвестицій, але є основою майбутнього прибутку.
- **«Дійні корови» (Cash Cows)** – Продукти на стабільних ринках з високою часткою. Формують основний грошовий потік підприємства.
- **«Знаки питання» (Question Marks)** – Продукти на ринках, що зростають, але без суттєвої частки. Вимагають стратегічного рішення: інвестувати чи виводити з портфеля.

- **«Собаки» (Dogs)** – Продукти з низьким зростанням та слабкою часткою. Доцільні стратегії — скорочення або повна демонополізація.

Матриця BCG є ключовим аналітичним інструментом у процесі стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує не лише оцінку поточного стану продуктового портфеля, а й визначає можливі траєкторії подальшого зростання та диверсифікації.

Стратегії диверсифікації як інструмент довгострокового розвитку підприємства

Диверсифікація є однією з ключових стратегій забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах зростаючої ринкової турбулентності, інтенсивної конкуренції та структурних змін у галузях. У науковій та практичній літературі диверсифікація розглядається як процес розширення сфер діяльності підприємства шляхом входження в нові ринки, освоєння нових продуктів або створення нових бізнес-напрямів із метою зниження ризиків, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентної позиції [50].

У стратегічному менеджменті диверсифікація належить до складних і високоризикових моделей розвитку, однак за умови правильного обґрунтування вона забезпечує довгострокові переваги, зокрема підвищення стійкості бізнесу, збільшення ринкової частки та формування нових джерел доходу. У контексті моделі Ансоффа диверсифікація є найбільш агресивною стратегією, оскільки поєднує створення нових продуктів та вихід на нові ринки, що потребує значних інвестицій, технологічної гнучкості та високого рівня організаційних компетенцій.

Види диверсифікації та їх стратегічна логіка

У стратегічному управлінні виділяють кілька основних типів диверсифікації, кожен із яких виконує специфічні функції та формує різні можливості для розвитку підприємства.

2. Концентрична диверсифікація

Пов'язана диверсифікація передбачає розширення діяльності у суміжних сферах, які мають технологічні, ринкові або функціональні зв'язки з основним

бізнесом. Переваги цієї моделі полягають у можливості використання наявних ресурсів підприємства: виробничих компетенцій, логістичних мереж, бренду, каналів збуту, науково-технічної бази.

Її стратегічне значення полягає у:

- зниженні ринкових ризиків завдяки опорі на основні компетенції;
- підсиленні позиціонування через розширення асортименту;
- можливості створення комплексних пропозицій (bundle strategy);
- зростанні лояльності клієнтів завдяки збільшенню цінності пропозиції.

Для підприємств, подібних до ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», пов'язана диверсифікація може стосуватися, наприклад, освоєння суміжних сегментів — ландшафтних сумішей, спеціалізованих ґрунтів, супутніх B2B-сервісів або рішень для урбаністичного озеленення.

2. Конгломератна диверсифікація

Непов'язана диверсифікація передбачає вихід у нові галузі або ринки, що не мають прямого зв'язку з поточною діяльністю підприємства. Основна мета такої моделі — зниження загальних бізнес-ризиків шляхом розподілу активів між різними галузями та джерелами доходу.

Хоча ця стратегія є більш ризиковою, вона надає підприємству такі переваги:

- можливість входження у високорентабельні ринки;
- зменшення залежності від циклічності основного сектора;
- розширення інвестиційного потенціалу;
- зростання стійкості до галузевих криз.

Підприємства застосовують непов'язану диверсифікацію у випадках, коли ринок основної діяльності демонструє ознаки стагнації або перенасиченості.

3. Вертикальна диверсифікація

Вертикальна диверсифікація передбачає розширення діяльності у межах виробничого ланцюга — «вгору» (towards suppliers) або «вниз» (towards customers). Стратегічні мотиви включають контроль якості, оптимізацію витрат, підвищення маржинальності та зменшення залежності від посередників.

Вертикальна інтеграція може бути:

- пряма (downstream) — розвиток напрямів збуту, сервісних послуг або логістичних структур;
- зворотна (upstream) — забезпечення контролю над постачальниками, технологічними потужностями або сировинними ресурсами.

У випадку ринку добрив, вертикальна інтеграція може полягати у відкритті власних виробничих потужностей, лабораторій, логістичних хабів або сервісних центрів.

4. Горизонтальна диверсифікація

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові ринки з продуктами, що не є продовженням наявної лінійки, але можуть бути цікавими споживачам підприємства або використовують схожу маркетингову інфраструктуру.

Ця стратегія дозволяє:

- охопити нові групи клієнтів;
- підвищити конкурентну стійкість;
- створити синергію між різними продуктовими напрямками.

Горизонтальна диверсифікація є доцільною, коли підприємство має сильний бренд, розвинену мережу збуту або комунікаційну платформу.

Стратегічне значення диверсифікації для довгострокового розвитку підприємства

Диверсифікація відіграє провідну роль у формуванні конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Її стратегічна цінність полягає у здатності підприємства адаптуватися до мінливих умов ринку, зменшувати вплив ризиків та формувати нові траєкторії економічного зростання.

Основні вигоди диверсифікації включають:

- зниження галузевих ризиків завдяки залученню кількох незалежних джерел доходу;
- розширення ринкових можливостей, включно з виходом у нові сегменти та регіони;

- посилення конкурентних переваг через синергію продуктів, технологій та компетенцій;
- формування інноваційного потенціалу шляхом освоєння нових технологій та продуктів;
- забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

У контексті підприємств аграрного сектору диверсифікація дозволяє мінімізувати залежність від сезонних коливань попиту, глобальних цін на сировину та нестабільності ринку. Для компанії ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» така стратегія може стати основою переходу від традиційної діяльності у сегменті добрив до багатoproфільної моделі, що включає виробничі, сервісні та інноваційні напрями.

Значення маркетингових моделей розвитку для подальшого аналізу підприємства

Застосування стратегічних маркетингових моделей є ключовою передумовою якісного аналізу ринкових умов та формування обґрунтованої маркетингової стратегії підприємства. У науковій літературі моделі Ансоффа, Портера, BCG та SWOT-аналіз розглядаються як інструменти, що забезпечують системний підхід до оцінювання ринкового потенціалу, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії. Вони дають змогу структурувати інформацію, знизити рівень невизначеності та сформувати стратегічні пріоритети розвитку.

Серед наявних концептуальних моделей особливе значення для подальшого аналізу діяльності підприємства мають модель п'яти сил М. Портера та SWOT-аналіз, оскільки саме вони забезпечують комплексну діагностику ринкового середовища та внутрішнього потенціалу компанії.

Роль моделі п'яти сил Портера в оцінюванні конкурентного середовища

Модель Портера дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі через п'ять ключових параметрів: інтенсивність конкуренції, загрозу появи нових гравців, силу постачальників, силу покупців та загрозу товарів-замінників.

Її значення полягає у можливості формування об'єктивного уявлення про структуру галузі, визначення ключових драйверів конкуренції та потенційних бар'єрів для розвитку.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКОШ МІНЕРАЛ» є одним із провідних учасників українського ринку мінеральних та органо-мінеральних добрив. Підприємство понад дванадцять років успішно працює у сфері постачання засобів живлення рослин, пропонуючи аграріям інноваційні рішення, що поєднують високу ефективність, стабільну якість і відповідність сучасним екологічним вимогам.

Основна діяльність компанії спрямована на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України через підвищення урожайності, оптимізацію ресурсного використання та екологізацію технологій удобрення [51].

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та оновленої інформації офіційного сайту компанії, основними видами діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» відповідно до КВЕД є:

- 46.75** – оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90** – неспеціалізована оптова торгівля;
- 52.10** – складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 47.99** – інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- 46.19** – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту[56].

Комбінація КВЕДів свідчить про багатoproфільний характер діяльності підприємства, що поєднує функції імпортера, дистриб'ютора, логістичного оператора та консалтингового партнера у сфері агрохімічних технологій.

Місія, стратегічна мета та позиціонування

«Примножуємо урожай завдяки найкращим технологіям живлення рослин у світі»

Місія компанії полягає у впровадженні на українському ринку сучасних технологій живлення рослин, заснованих на принципах раціонального землекористування, екологічної безпеки та науково обґрунтованого підходу до агрохімії.

ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» позиціонує себе як експерт з живлення рослин, який надає не лише продукцію, а й повний спектр агрономічної підтримки клієнтів. Компанія активно співпрацює з науковими установами та впроваджує технології точного землеробства, що дозволяє оптимізувати використання добрив і підвищити врожайність сільськогосподарських культур.

Стратегічною метою компанії є зміцнення позицій на внутрішньому ринку добрив і поступовий вихід на суміжні ринки – ландшафтного та комунального озеленення, де зростає попит на екологічно безпечні продукти органо-мінерального походження.

Головний офіс підприємства розташований у Вінницькій області, с. Зарванці, Хмельницьке шосе, 20

Компанія володіє розгалуженою мережею складів у різних областях України: м. Гнівань, с. Маяки, с. Джулинка (Вінницька обл.); с. Мостиська Другі (Львівська обл.); с. Білокриниця (Тернопільська обл.); с. Звиняче, м. Любомль (Волинська обл.); м. Заставна (Чернівецька обл.); м. Гребінка (Полтавська обл.); м. Покров (Дніпропетровська обл.), а також м. Овідіополь (Одеська обл.), що забезпечує ефективне покриття основних аграрних регіонів України.

Така логістична інфраструктура дозволяє підтримувати оптимальні терміни постачання, знижує транспортні витрати та підвищує гнучкість управління запасами, що є суттєвою конкурентною перевагою компанії.

База підприємства включає сучасний складський комплекс площею понад 19 700 м², оснащений автоматизованими системами контролю вологості, температури та вентиляції. Потужності дозволяють одночасно зберігати до 60 000 тис. тонн мінеральних та мікро добрив [26].

Це створює умови для збереження фізико-хімічних властивостей продукції та гарантує її стабільну якість впродовж усього періоду реалізації.

Компанія співпрацює з провідними виробниками мінеральних і мікродобрих із семи країн світу, зокрема Польщі, Литви, Туреччини та інших держав Європейського Союзу.

Це забезпечує широкий асортимент продукції — від класичних азотних, фосфорних і калійних добрив до комплексних NPK-сумішей та продуктів для ґрунтового та позакореневого живлення.

Окремим напрямом діяльності є дистриб'юція спеціалізованих мікродобрих, які сприяють підвищенню ефективності засвоєння поживних елементів і адаптації рослин до стресових умов.

Завдяки цьому компанія забезпечує аграріїв не лише базовими засобами живлення, а й комплексними агротехнологічними рішеннями.

Постачання продукції здійснюється залізничним, автомобільним та морським транспортом, а також через партнерські логістичні сервіси, включно з мережею “Нова Пошта”. Це дозволяє ефективно обслуговувати як великі агрохолдинги, так і середні та дрібні фермерські господарства.

Гнучка система логістики сприяє скороченню часу доставки та підтримує високий рівень сервісу.

Важливою складовою діяльності компанії є інформаційно-консультаційна підтримка клієнтів.

На офіційному сайті функціонує сервіс «Агроном 24/7», що надає фахові рекомендації щодо систем удобрення, вибору добрив залежно від типу ґрунтів і фаз розвитку культур [26].

Крім того, компанія активно використовує цифрові інструменти — CRM, EcoSAP, системи аналітики продажів, онлайн-консультації, що дозволяють забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність маркетингових процесів.

Організаційна структура ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» має функціональний тип, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень та високу координацію між підрозділами.

Керівництво компанії здійснює генеральний директор (CEO), який координує діяльність відділів.

До складу організаційної структури входять такі ключові підрозділи:

- маркетинговий відділ;
- комерційний відділ;
- агрономічний департамент (служба «Агроном 24/7»);
- фінансово-економічний відділ;
- відділ логістики та складського обліку;
- IT-відділ;
- юридичний та адміністративно-господарський відділи.

Злагоджена взаємодія підрозділів дозволяє забезпечити високу адаптивність управління, своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури та підтримку стандартів якості на всіх етапах діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» є ефективним, клієнтоорієнтованим і технологічно розвиненим підприємством, яке поєднує функції імпортера, дистриб'ютора, логістичного оператора та агроконсультанта.

Сучасна інфраструктура, наявність складів у ключових аграрних регіонах України, розвинена система логістики, широка асортиментна лінійка та впровадження цифрових сервісів забезпечують компанії стійкі конкурентні переваги.

З огляду на тенденції ринку та екологічну орієнтацію аграрного сектору, «МАКОШ МІНЕРАЛ» має стратегічні можливості для подальшого розвитку, зокрема через диверсифікацію асортименту орґано-мінеральних продуктів і посилення своєї присутності в B2B-сегментах суміжних ринків.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища: структура, продукція, процеси продажу

Внутрішнє середовище підприємства є базовим елементом його конкурентоспроможності, адже саме воно визначає потенціал ефективного функціонування, забезпечує узгодженість дій між підрозділами та сприяє реалізації стратегічних цілей. Для компанії ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», що є одним із провідних постачальників мінеральних добрив в Україні, аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити рівень її організаційної, виробничої та маркетингової ефективності.

Організаційна структура управління

ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» має функціонально-матричну структуру управління, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій і дозволяє ефективно координувати діяльність усіх департаментів.

Ключові структурні елементи:

- **Генеральне управління**, яке здійснює стратегічне планування, контроль фінансових показників та координацію розвитку;
- **Комерційний відділ** — відповідає за формування асортименту, формування асортименту, ціноутворення та управління дистрибуцією;
- **Маркетинговий відділ** — аналізує ринок, визначає конкурентні позиції, формує стратегію просування бренду та здійснює digital-комунікації;
- **Агрономічний відділ** — забезпечує консалтингову підтримку клієнтів, розробку схем живлення культур, навчання партнерів;
- **Логістичний відділ** — координує доставку, контроль запасів і взаємодію з транспортними партнерами;
- **Відділ ІТ** — відповідає за впровадження CRM-систем, BI-платформ і аналітики попиту;
- **Відділ ЗЕД** — відповідає за закупівлю товару, спілкування з брокерами та заводами постачальниками.

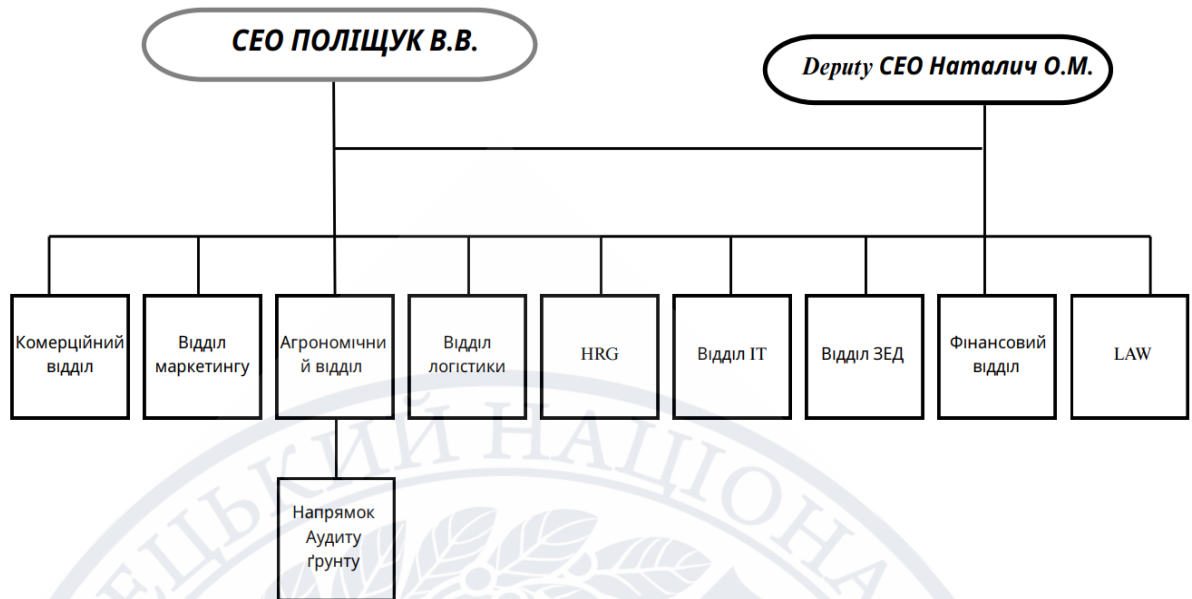


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ».

Організаційна структура підприємства є ієрархічною та функціональною, це спостерігається на рис. 2.1, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та ефективну координацію діяльності всіх підрозділів. Стратегічне керівництво здійснює СЕО Поліщук В. В., який відповідає за формування напрямів розвитку компанії, прийняття ключових управлінських рішень та координацію операційної діяльності.

Аналіз асортименту продукції підприємства

Асортиментна політика підприємства формується відповідно до принципів диверсифікації, гнучкості та технологічної ефективності. ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» пропонує понад 70 найменувань добрив, які охоплюють ключові групи агрохімічної продукції:

- **Мінеральні добрива** (азотні, фосфорні, калійні);
- **Комплексні NPK-добрива**;
- **Водорозчинні та рідкі добрива**;
- **Мікродобрива з хелатними формами елементів**;
- **Спеціалізовані продукти з антистресовою дією**.

Оснoву асортименту становлять універсальні та спеціалізовані марки, які адаптовані до ґрунтово-кліматичних умов України. Підприємство співпрацює з

провідними європейськими постачальниками, що дозволяє підтримувати високу якість продукції та конкурентоспроможну цінову політику.

Таблиця 2.1 – Основні продукти ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Назва продукту	Тип добрива	Основне призначення	Ключові властивості
MAKOSH 18+	Комплексне NPK-добриво	Для зернових та технічних культур	Підвищує врожайність, містить збалансовані макроелементи
Селетросан 30/26	Азотно-сірчане добриво	Для весняного підживлення	Містить азот у двох формах, покращує білковий обмін
NPK 12-24-14 + 8,5 S	Комплексне мінеральне	Для основного удобрення більшості культур	Поєднання N-P-K із сіркою забезпечує ефективне засвоєння
Сульфоамофос	Фосфорно-азотне	Для стартового живлення	Забезпечує сильний розвиток кореневої системи
Селітра ПУЛАН (Pulan)	Амміачна селітра	Для підживлення зернових	Високий вміст нітратного азоту, швидкодійна форма
Анвісар (Anvisar)	Комплексне добриво	Для овочевих і технічних культур	Містить мікроелементи, підвищує стійкість рослин
Магсуль (Magsul)	Магнієво-сірчане добриво	Для усунення дефіциту магнію	Підвищує фотосинтетичну активність рослин
Каліум МАКОШ (Kalium Makosh)	Калійне добриво	Для культур, чутливих до нестачі калію	Зміцнює імунітет рослин, підвищує вміст крохмалю
Карбамід (Urea)	Азотне концентроване	Для основного та позакореневого живлення	Високий вміст азоту (46%), універсальне застосування
Сульфат амонію	Азотно-сірчане	Для ранньовесняного внесення	Забезпечує пролонговане живлення азотом і сіркою

Джерело: складено автором на основі офіційних даних сайту ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» (2025) [26].

Аналізуючи наведений асортимент у табл. 2.1, можна зазначити, що підприємство реалізує політику технологічного балансу, поєднуючи класичні продукти з високоефективними комплексами для спеціальних потреб агровиробників. Ключова особливість продукції полягає у комбінації макро- і мікроелементів, що забезпечує гнучкість застосування в різних ґрунтово-кліматичних умовах.

Важливо, що компанія позиціонує свої продукти не лише як сировину для живлення, а як елементи комплексної агротехнології, що включає консалтинг, моніторинг ґрунту й індивідуальний підбір схеми удобрення.

Процеси продажу та управління клієнтською базою

Система продажу в ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» поєднує B2B-формат, пряму дистрибуцію та цифрові інструменти управління.

Продажі здійснюються через:

- власну мережу регіональних складів у різних областях України,
- CRM-платформу, яка відстежує динаміку замовлень, формує прогнози та рекомендації,
- Офіційний сайт, що дозволяє клієнтам оформлювати замовлення дистанційно.

Маркетингова стратегія орієнтована на персоналізацію пропозицій: клієнти отримують рекомендації відповідно до типу культур, площ посівів і попередніх закупівель. Цей підхід формує довгострокову лояльність і зменшує ймовірність переходу клієнтів до конкурентів.

Отже, внутрішнє середовище ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» є потужною системою, що поєднує гнучку управлінську структуру, продуману асортиментну політику, інноваційні підходи до маркетингу й цифрові технології продажів. Наявність високоякісного продуктового портфеля, побудованого на європейських стандартах, дозволяє підприємству задовольняти потреби різних сегментів аграрного ринку, забезпечуючи стійку конкурентну позицію та стабільне зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

2.3 Аналіз зовнішнього середовища: ринок добрив, тренди органо-мінеральних продуктів

Загальна характеристика ринку добрив України

Ринок мінеральних і органо-мінеральних добрив України у 2023–2025 рр. зазнає суттєвих змін під впливом як внутрішніх економічних, так і геополітичних чинників. Після кризових 2022–2023 рр., що супроводжувалися скороченням внутрішнього виробництва та зниженням платоспроможного попиту аграріїв, у 2024–2025 рр. спостерігається тенденція до стабілізації та поступового зростання імпорту мінеральних добрив [34].

Згідно з даними аналітичного звіту, у першому півріччі 2025 року імпорт добрив в Україну зріс на 23,5 %, досягнувши обсягу 1,94 млн тонн, що на 340 тис. тонн більше, ніж за аналогічний період 2024р. Це свідчить про високу залежність внутрішнього ринку від зовнішніх поставок, зумовлену скороченням внутрішнього виробництва приблизно на 7–8 % через пошкодження хімічних підприємств та перебої в енергозабезпеченні [37].

Зростання обсягів імпорту супроводжується підвищенням цін: середня вартість азотних добрив на українському ринку у 2025 р. сягнула \$515 за тону, що на 35 % більше, ніж рік тому. Цінове зростання пояснюється підвищенням вартості природного газу, логістичними ускладненнями та збільшенням попиту з боку країн ЄС.

Таким чином, сучасний ринок добрив України характеризується:

- імпоротною орієнтованістю (частка імпортних добрив перевищує 65 %);
- ціновою волатильністю, що залежить від коливань енергоносіїв;
- фрагментованою конкурентною структурою, де домінують дистриб'ютори, а виробники мають обмежену присутність.

Конкурентна структура ринку

Конкурентне середовище ринку мінеральних добрив України залишається високо фрагментованим (рис. 2.2).

Частка великих компаній становить менше 50% загального обсягу дистриб'юції.

За даними аналітичної вибірки, найбільшими дистриб'юторами є:

- **Ерідон** – 14,98 %,
- **Ostchem** – 9,89 %,
- **Makosh** – 4,00 %,
- **Агросем** – 3,09 %,
- **Укрмінхім** – 3,26 %.

Решта понад 53 % ринку припадає на дрібні компанії, що працюють у регіональних сегментах. Така структура свідчить про низьку ринкову концентрацію, що відповідає умовам монополістичної конкуренції.

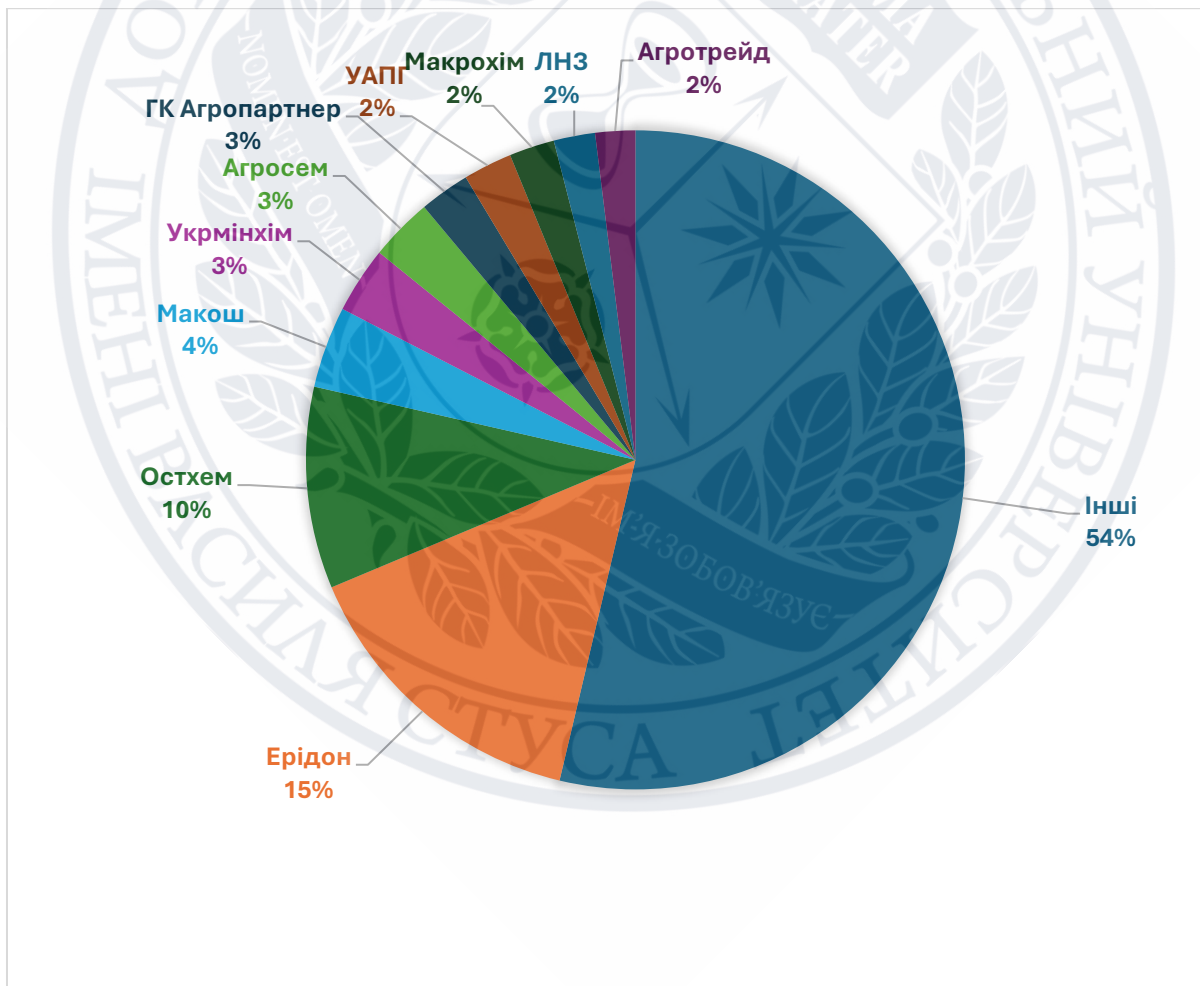


Рисунок 2.2 – Структура ринку дистрибуції мінеральних добрив в Україні, 2025р.

У сегменті брендів-виробників (табл. 2.2) спостерігається домінування компанії Ostchem – 30,4 %, тоді як Grupa Azoty – 4,6 %, Yara – 3,1 %, Luvena – 1,0

%. Майже половина (49 %) продукції реалізується під невідомими або приватними марками, що свідчить про значну тінізацію імпортного сегмента та високу частку «контрактного брендингу» [4].

Таблиця 2.2 – Розподіл ринку за брендами-виробниками, 2025 р.

Бренд	Частка, %
Бренд невідомий	49,39
Ostchem	30,43
Grupa Azoty	4,59
Yara	3,10
Elixir Zorka	1,13
Luvena	1,00
Інші	10,36

Це створює сприятливе середовище для входу нових гравців із чітким позиціонуванням і стандартизованими продуктами (особливо в нішах органічних та комбінованих добрив).

Структура пропозиції та динаміка споживання

Товарна структура ринку добрив свідчить про домінування азотних сполук. Згідно з даними агрохімічного моніторингу за 2025, найбільшими за обсягом реалізації у першому півріччі 2025 р. були:

Таблиця 2.3 – Структура продажів мінеральних добрив в Україні, 2025 р.

№	Вид продукту	Обсяг реалізації, т
1	Аміачна селітра ($\text{AN} - \text{NH}_4\text{NO}_3$)	3 081 431
2	Карбамід ($\text{UREA} - (\text{NH}_2)_2\text{CO}$)	1 990 507
3	Карбамідно-аміачна суміш (UAN-32)	1 882 930
4	Сульфат амонію ($\text{SAM} - (\text{NH}_4)_2\text{SO}_4$)	792 547
5	Комплексні ($\text{NPK } 10:26:26, \text{NP } 20:20:13$ тощо)	1000000*

Як видно, більше 90 % ринку займають азотні та комбіновані продукти, тоді як частка органічних і органо-мінеральних добрив залишається незначною (до 2 %), хоча демонструє тенденцію до поступового зростання [35].

Важливо, що зростання імпорту у 2025 р. (+25 %) відбулося на тлі скорочення внутрішнього виробництва та підвищення світових цін на сировину,

що посилює залежність українських агровиробників від зовнішніх постачальників.

Сегментація споживачів і характер попиту

Попит на добрива в Україні має чітку структурну залежність від розміру сільськогосподарських підприємств (рис. 2.3).

Найбільшу частку ринку становлять господарства площею 500–1500 га (39,3 %), які виступають основними споживачами добрив. Малі господарства до 500 га формують 17,3 % ринку, а великі (понад 12 000 га) – 5,1 %.

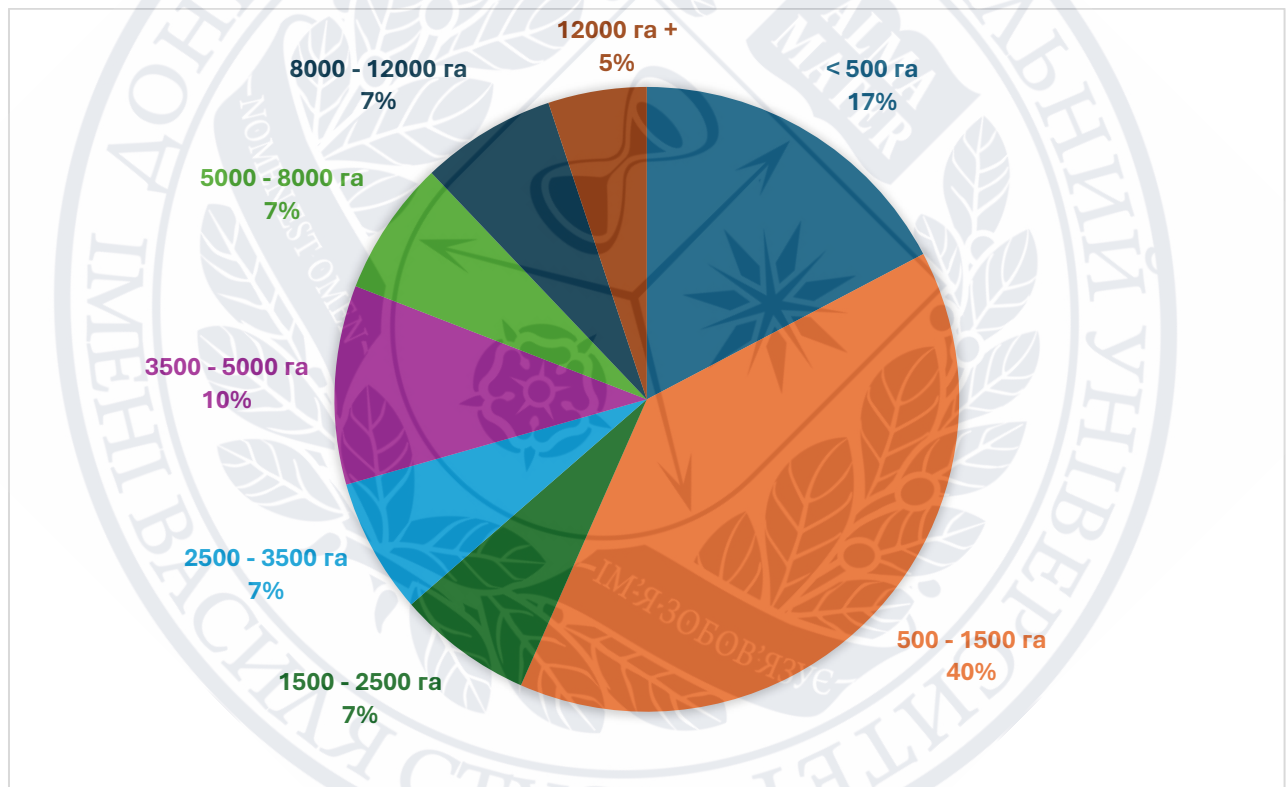


Рисунок 2.3 – Розподіл споживачів ринку добрив в Україні за площею господарств, 2025р.

Це підтверджує орієнтацію українського ринку на сегмент середніх та високоінтенсивних господарств, що мають найбільшу потребу в азотних та комплексних NPK добривах для підвищення врожайності. У короткостроковій перспективі очікується зміщення попиту в бік більш екологічних продуктів та зменшення частки мінеральних солей, що пов'язано з

глобальними тенденціями «Green Agriculture» та запровадженням програм європейського фінансування сталого землеробства [15].

Тренди ринку та фактори впливу

Основні тренди розвитку ринку добрив в Україні у 2025 р.:

1. Зростання імпорту (+23–25 %) через скорочення виробництва та високу енергоємність вітчизняного виробництва.
2. Ціновий тиск і зростання вартості азотних продуктів до середнього рівня $\approx$ \$515/т (на 35 % вище, ніж у 2024 р.).
3. Концентрація ринку у сегменті дистрибуції, де формується основна додана вартість (логістика, сервіс, фінансування).
4. Зміна структури попиту – зростання інтересу до органічних та комбінованих добрив на тлі державних програм екологічного виробництва.
5. Інтеграція з ринками ЄС через гармонізацію технічних стандартів (EU Regulation 2019/1009) і зростання попиту на сертифіковані екологічні продукти.
6. Фінансова нестабільність та інфляційні ризики, що зумовлюють волатильність попиту та складність планування закупівель для агросектору.

Ринок органо-мінеральних добрив: тенденції, перспективи та роль в екологізації аграрного сектору України

Органо-мінеральні добрива (ОМД) становлять окрему групу комбінованих агрохімічних продуктів, що поєднують органічну основу (гумати, сапропель, біомаса, компост, торф) та мінеральні компоненти (азот, фосфор, калій, мікроелементи). Така комбінація забезпечує пролонговану дію поживних речовин, підвищує біологічну активність ґрунту та сприяє зменшенню техногенного навантаження на агроєкосистеми.

У структурі українського ринку частка органо-мінеральних добрив у 2025 р. становила приблизно 2,1 %, тоді як у 2022 р. — лише 0,7 %, що підтверджує динамічне зростання сегмента. Обсяги реалізації за останні три роки

збільшилися утричі, а прогноз FAO (2024) вказує на стабільне зростання на 8–10 % щорічно у 2025–2030 рр [5].

На відміну від традиційних мінеральних добрив, попит на ОМД не залежить від цін на природний газ і стабільніше реагує на коливання валютного курсу, що робить цей сегмент привабливим для довгострокових інвестицій і диверсифікації бізнесу.

Таблиця 2.4 — Основні фактори зростання ринку орґано-мінеральних добрив в Україні, 2025р.

№	Фактор	Характер впливу
1	Екологічна політика ЄС («Green Deal», Farm to Fork)	Стимулювання переходу до сталих методів удобрення
2	Підтримка органічного землеробства в Україні	Державні програми компенсацій на сертифікацію «Organic Standard»
3	Висока собівартість азотних добрив	Переорієнтація на комбіновані продукти
4	Попит у сегменті ландшафтного дизайну та озеленення	Використання безпечних і тривалих добрив
5	Розвиток технологій компостування і біообробки	Зниження собівартості сировини для ОМД

Динаміка попиту і тенденції споживання

Попит на орґано-мінеральні добрива в Україні демонструє структурний перехід від екстенсивного до екологічно орієнтованого типу землеробства. У 2025 р. близько 18 % агропідприємств частково використовують ОМД або планують їх упровадження протягом найближчих двох сезонів. Найбільше таких господарств спостерігається серед виробників овочів, ягід, декоративних культур і тепличного бізнесу [5].

Застосування ОМД забезпечує такі ефекти:

- зменшення втрат поживних речовин до 25 % порівняно з традиційними мінеральними добривами;
- підвищення родючості ґрунтів і стабілізація рН-балансу;

- зростання врожайності на 10–15 % за рахунок пролонгованої дії;
- покращення екологічного іміджу господарства, що є важливим чинником для експорту продукції до ЄС.

Інновації та технологічні напрями

Сучасні технології виробництва органо-мінеральних добрив базуються на:

- біоконверсії відходів аграрного виробництва (компости, пташиний послід, сапропелі);
- застосуванні мікробіологічних культур, що покращують доступність фосфору й калію;
- грануляції сумішей з мікроелементами (B, Zn, Mg, Fe);
- використанні біополімерів для пролонгації вивільнення поживних речовин.

Завдяки цим технологіям ОМД мають нижчий вуглецевий слід (carbon footprint) порівняно з азотними сполуками, що відповідає вимогам EU Regulation 2019/1009 щодо циркулярної економіки.

Крім аграрного сектора, перспективними споживачами таких продуктів виступають будівельні компанії, підприємства зеленого благоустрою, ландшафтні бюро, що формують нові B2B-сегменти попиту поза традиційним сільським господарством.

Отже, ринок добрив України у 2025 р. є динамічним, але високозалежним від зовнішніх чинників. Основні тенденції полягають у зростанні імпорту, ціновому тиску та повільному переході до екологічно орієнтованого виробництва.

Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем ризику та одночасно значними можливостями для інновацій і диверсифікації продуктового портфеля. Для українських дистриб'юторів загалом і для компаній типу ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» зокрема, це формує стратегічне вікно можливостей для розширення пропозиції в напрямку органічних і органо-мінеральних добрив та для підвищення стійкості бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

2.4 Модель 5 сил Портера та SWOT-аналіз підприємства та визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на ринку

У процесі стратегічного управління підприємством важливим завданням є системне виявлення факторів, що впливають на його розвиток у коротко- та довгостроковій перспективі. Для цього застосовуються різноманітні аналітичні методи, серед яких SWOT-аналіз та модель 5 сил Портера. Це є одними із найбільш універсальних та практично орієнтованих методів.

Модель п'яти сил М. Портера для ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Ринок мінеральних та орґано-мінеральних добрив України характеризується високою конкуренцією, імпортозалежністю, високими логістичними ризиками та зростанням вимог до екологічної безпеки продукції. У таких умовах модель М. Портера дозволяє комплексно оцінити інтенсивність конкурентного тиску та визначити стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ».

2. Інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями

Основні характеристики ринку, що формують сильний конкурентний тиск:

- **Висока кількість дистриб'юторів:** ринок фрагментований, без домінуючого лідара; найбільші компанії («Ерідон», Ostchem, «Аґросем», Makosh Mineral) разом контролюють <40 % ринку.
- Відсутність суттєвої диференціації продуктів: більшість товарів є стандартними хімічними сполуками, що посилює цінову конкуренцію.
- Сезонність попиту, яка загострює боротьбу за клієнтів у пікові періоди (березень–травень; вересень–листопад).
- Коливання світових цін на газ та сировину, що створює можливості для тимчасових переваг конкурентів із дешевшими імпортними партіями.
- Конкуренція сервісів, а не лише продуктів: компанії змагаються через агрономічну підтримку, логістику, програми лояльності, кредитування.

Компанія повинна посилювати ціннісну пропозицію — консультації, технологічний супровід, оперативні поставки, системи лояльності. Продуктова якість сама по собі не забезпечує конкурентної переваги.

2. Загроза входження нових конкурентів — Середня

Бар'єри входу (стримуючі фактори):

- вимоги до сертифікації та агрохімічної експертизи;
- потреба у власних складах або складах відповідального зберігання;
- високі витрати на формування товарних запасів (особливо NPK та азотні добрива);
- потреба в агрономічних консультантах;
- складність логістики (портові маршрути, залізниця, спотові закупівлі).

Фактори, що полегшують вхід:

- відсутність монополії або олігополії;
 - міжнародні виробники зацікавлені у нових партнерах;
 - можливість працювати за моделлю dropshipping або «договірної логістики»;
 - низька обізнаність частини фермерів щодо різниці між торговими марками.
- Підприємство має підтримувати сильні позиції бренду, інвестувати у сервіс та експертизу, оскільки бар'єри входу недостатні для захисту ринку.

3. Сила постачальників

Ринок характеризується значною залежністю від імпортних виробників.

Фактори посилення сили постачальників:

- 65–70 % добрив в Україні — імпортні (Польща, Туреччина, Литва, Болгарія та інші.);
- ціни формуються залежно від вартості газу, що робить їх волатильними;
- глобальна концентрація виробництва (лідери Yara, Haifa та інші) зменшує можливості переговорів;
- логістичні ризики (морські коридори, залізничні маршрути через ЄС);
- вимоги до якості та упаковки, які може виконувати не кожен постачальник.

Фактори пом'якшення:

- наявність альтернативних виробників у Туреччині та Азії;
- можливість укладання довгострокових контрактів;
- диверсифікація портів та логістичних маршрутів.

Компанія повинна диверсифікувати канали імпорту, формувати страхові запаси та працювати з кількома виробниками одночасно, щоб зменшити залежність від коливань цін.

4. Сила покупців — Середня / Висока

Сегмент покупців включає малі фермерські господарства, агрохолдинги, дистриб'юторів та компанії у сфері ландшафтного дизайну.

Фактори, що підсилюють силу покупців:

- велика кількість альтернативних дистриб'юторів;
- можливість аграріїв відкладати закупівлі через сезонність;
- вимоги до гнучких умов оплати, сервісного пакету, консультацій;
- наявність інформаційної прозорості (ціни легко порівняти онлайн).

Фактори, що зменшують силу покупців:

- технологічна залежність рослин від норм внесення добрив;
- зміна клімату підвищує потребу у якісних живильних комплексах;
- низька замінність мінеральних добрив у інтенсивному землеробстві.

Необхідно розвивати програми лояльності, демонстраційні поля, агрономічний супровід, системи відстрочки платежів і кредитування.

2. Загроза товарів-замінників — Середня, але зростає

Потенційні замінники для мінеральних добрив:

- органічні добрива (компости, біогумус, торфогрунти);
- органо-мінеральні композиції;
- мікробіологічні препарати;
- добрива пролонгованої дії;
- продукти з контрольованим вивільненням.

Тенденції, що підвищують загрозу замінників:

- посилення екологічних стандартів (EU Regulation 2019/1009);
- зростання інтересу до сталого землеробства;
- поява нових технологічних рішень у сфері органічних та біологічних продуктів.

Обмеження заміни мінеральних добрив:

- органіка не може повністю замінити NPK на інтенсивних площах;
- низька концентрація поживних речовин у органічних продуктах;
- логістичні складнощі з транспортуванням великих об'ємів органіки.

Доцільно інтегрувати екологічні продукти в асортимент, розширювати лінійки орґано-мінеральних та мікробіологічних добрив.

Таблиця 2.5 — Характеристика конкурентних сил галузі для ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Сила Портера	Рівень впливу	Стратегічні наслідки
Інтенсивність конкуренції	Висока	Потрібна сервісна диференціація та стратегія доданої цінності
Загроза нових гравців	Середня	Підтримка бренду, сервісу, експертизи
Сила постачальників	Висока	Диверсифікація імпорту, портів, контрактів
Сила покупців	Середня/Висока	Розвиток лояльності, супровід, гнучкі фінансові умови
Загроза замінників	Середня	Включення органічних та інноваційних продуктів у портфель

Модель Портера показує, що ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» працює у висококонкурентному ринковому середовищі, де вирішальне значення мають логістика, сервіс, диверсифіковані канали поставок та гнучкі відносини з клієнтами. Підприємство має потенціал для зміцнення ринкової позиції, проте потребує стратегічних рішень у напрямі диверсифікації продуктового портфеля, розширення сервісних програм та адаптації до екологічних трендів.

Його використання дозволяє інтегрувати результати дослідження внутрішнього потенціалу підприємства з оцінкою зовнішнього ринкового середовища та визначити напрямки подальшого стратегічного розвитку.

SWOT-аналізу ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Метою проведення SWOT-аналізу ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» є комплексна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що формуються у зовнішньому середовищі. Такий підхід дає змогу виявити стратегічні позиції компанії, визначити чинники, що сприяють або перешкоджають її розвитку, а також обґрунтувати пріоритетні напрями маркетингової стратегії

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» дає змогу оцінити наявні ресурси, компетенції, організаційну структуру та потенціал розвитку підприємства. Внутрішні фактори формують основу конкурентоспроможності компанії та визначають її здатність ефективно реагувати на зміни ринкового середовища. У межах SWOT-аналізу внутрішнє середовище охоплює дві ключові групи показників — **сильні та слабкі сторони**, які характеризують як переваги, так і обмеження діяльності підприємства.

Сильні сторони (S)

1. Розвинена логістична інфраструктура та регіональна диверсифікація складів.

Підприємство має складські потужності у семи областях України (Вінницькій, Львівській, Дніпропетровській, Полтавській, Тернопільській, Волинській та Одеській), що забезпечує ефективне покриття основних аграрних регіонів. Така логістична структура скорочує час доставки, оптимізує маршрути та знижує операційні витрати, формуючи стійку конкурентну перевагу на ринку дистрибуції добрив.

2. Диверсифіковане коло партнерів серед провідних європейських виробників добрив.

Компанія співпрацює з міжнародними брендами, серед яких Wonder, Luvena, Lvagro, Grupa Azoty, Anwil, Fosfan, Haifa, Alventa, Agropolychim. Це забезпечує доступ до широкого асортименту продукції, високу якість товарів та стабільність поставок, а також сприяє формуванню іміджу надійного постачальника на українському аграрному ринку.

3. Висока якість продукції та сформована ділова репутація.

Дистрибуція добрив європейського виробництва дозволяє компанії підтримувати високі стандарти якості, що підсилює довіру з боку аграрних підприємств і забезпечує стабільність довгострокових партнерських відносин.

4. Гнучка асортиментна політика.

Наявність у портфелі різних видів добрив — мінеральних, комплексних, органо-мінеральних — дозволяє адаптувати пропозицію до потреб різних сегментів агровиробництва. Завдяки цьому підприємство мінімізує вплив сезонних коливань попиту та зберігає конкурентні позиції навіть у періоди ринкової нестабільності.

5. Високий рівень цифровізації маркетингової та операційної діяльності.

Використання CRM-систем, ECOSAP та аналітичних інструментів для управління продажами сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізації товарних залишків та точнішому прогнозуванню попиту. Цифрові рішення дозволяють компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати маркетингову політику в режимі реального часу.

6. Сформована клієнтська база та стабільні партнерські відносини з агровиробниками.

Наявність постійних контрагентів забезпечує повторюваність продажів, що підвищує фінансову стійкість підприємства та зменшує залежність від ринкових коливань.

Слабкі сторони (W)

1. Висока імпортозалежність асортименту (понад 85 % продукції).

Значна частка імпорту в структурі закупівель підвищує чутливість підприємства до валютних коливань, митних обмежень, змін регуляторної політики та глобальних логістичних ризиків. Це ускладнює формування стабільної цінової політики та впливає на рентабельність.

2. Відсутність власних виробничих потужностей.

Компанія функціонує виключно як дистриб'ютор, що обмежує можливості створення унікальних продуктів, впровадження інноваційних рішень та підвищення маржинальності. Відсутність виробництва також знижує стратегічну автономність підприємства.

3. Висока сезонність попиту та нерівномірність грошових потоків.

Попит на добрива має циклічний характер (весна та осінь), що призводить до нерівномірності продажів, можливих касових розривів та надмірного навантаження на складську логістику у пік сезону.

4. Невисока ринкова частка (близько 4 %).

Комплексна структура українського ринку добрив, насиченого великими національними та міжнародними гравцями, обмежує вплив підприємства на цінові та конкурентні процеси. Невелика частка ринку знижує впізнаваність бренду та переговорну силу щодо виробників.

5. Обмежена диверсифікація маркетингових каналів.

Компанія переважно орієнтується на традиційні аграрні канали збуту. Недостатній розвиток цифрових каналів, онлайн-продажів та B2C-сегменту зменшує можливості розширення ринку та збільшення клієнтської бази.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище формує умови функціонування підприємства та визначає потенціал його стратегічного розвитку. Для компаній, що працюють на ринку мінеральних добрив, важливими є фактори економічного, політичного, технологічного та аграрного характеру. Аналіз можливостей і загроз дозволяє оцінити перспективи розширення діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», а також

виявити ризики, які можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність.

Можливості (О)

1. Зростання попиту на органо-мінеральні та екологічні добрива.

Тенденція екологізації аграрного виробництва в ЄС і Україні, розвиток програм сталого землеробства («Green Deal») стимулюють фермерів переорієнтовуватися на більш екологічні технології живлення ґрунтів[73]. Це відкриває для підприємства можливість розширення асортименту та впровадження нових продуктів, орієнтованих на органічні та органо-мінеральні сегменти.

2. Державні та міжнародні програми підтримки екологічного землеробства.

Понаднаціональні та національні програми надають гранти та компенсаторні механізми для аграріїв, що купують екологічні добрива [73]. Це створює сприятливе середовище для просування продукції партнерів компанії та формує додаткові можливості для збільшення обсягів реалізації.

3. Розширення присутності на суміжних ринках.

Сегменти ландшафтних товарів, тепличного господарства, субстратів та ґрунтосумішей демонструють стабільний попит та значно нижчу сезонність порівняно з традиційним ринком добрив. Це дає змогу компанії зменшити ринкові ризики та диверсифікувати діяльність.

4. Потенціал виходу на експортні ринки Європейського Союзу.

Географічна близькість, наявність партнерів серед європейських виробників та поступова інтеграція українського ринку до європейських стандартів створюють перспективу розширення продажів на міжнародному рівні. Це може стати новим джерелом доходу та підвищити стійкість компанії.

5. Розвиток цифрових технологій в агросекторі.

Тренди автоматизації агрономічних процесів, впровадження аналітичних платформ, сервісів точного землеробства та агродронів зумовлюють попит на консультативну та сервісну підтримку. Для компанії це відкриває можливість

посилити експертну складову маркетингової діяльності, впроваджувати освітні програми та створювати додану цінність для клієнтів.

Загрози (Т)

1. Валютна волатильність та залежність від імпортованих товарів.

Оскільки понад 85 % продукції компанії — імпортовані добрива, коливання валютного курсу безпосередньо впливають на собівартість та цінову політику. Особливо це актуально в умовах нестабільності макроекономічної ситуації.

2. Зростання вартості енергоносіїв та логістичних послуг.

Підвищення цін на паливо, складські послуги, міжнародні транспортні перевезення збільшує загальну вартість дистрибуції та зменшує маржинальність продажів. Для ринку добрив із низькою ціною еластичністю це є критичним фактором.

3. Посилення конкуренції з боку локальних та міжнародних виробників.

Український ринок добрив є висококонкурентним, з активною присутністю провідних міжнародних корпорацій та зростанням локальних виробничих компаній. Це створює ціновий тиск та обмежує можливості для збільшення ринкової частки.

4. Логістичні ризики в умовах воєнного стану.

Нестабільність транспортної інфраструктури, обмеження роботи портів, блокування шляхів, перебої в міжнародних доставках створюють критичні ризики для імпортозалежного бізнесу. Це може спричинити дефіцит окремих товарних груп та збільшення строків поставок.

5. Посилення регуляторних вимог та екологічних норм

Зміни у стандартах якості добрив, нові вимоги щодо ввезення та сертифікації можуть призвести до додаткових витрат та необхідності адаптації логістичних і маркетингових процесів.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.5, дає змогу оцінити позицію ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на ринку та визначити ключові фактори, що впливають на його стратегічний розвиток. Структура SWOT-матриці демонструє, що підприємство володіє суттєвими конкурентними перевагами, які є пов'язані із

логістичним потенціалом, партнерськими відносинами з провідними європейськими виробниками та сучасним рівнем цифровізації бізнес-процесів. Наявність широкого асортименту та сформованої ділової репутації дозволяє компанії утримувати стабільні позиції на ринку добрив.

Таблиця 2.6 — SWOT-матриця ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Розвинена логістична мережа та складські потужності у 7 регіонах України.	1. Висока імпортозалежність (понад 85 % асортименту).
2. Співпраця з провідними європейськими виробниками добрив	2. Відсутність власних виробничих потужностей.
3. Сформована ділова репутація та висока якість продукції.	3. Висока сезонність попиту та нерівномірність грошових потоків.
4. Гнучкий асортимент, здатність адаптуватися до змін попиту.	4. Невелика ринкова частка (близько 4 %).
5. Високий рівень цифровізації бізнес-процесів (CRM, ECOSAP, аналітика продажів).	5. Обмежена диверсифікація маркетингових каналів та збутових ринків.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання попиту на органіко-мінеральні та екологічні добрива.	1. Валютна волатильність та ризики подорожчання імпорту.
2. Державні та міжнародні програми підтримки екологічного землеробства.	2. Зростання вартості логістики та енергоносіїв.
3. Вихід на суміжні ринки (ландшафтні матеріали, тепличні культури, субстрати).	3. Посилення конкуренції серед локальних і міжнародних виробників добрив.
4. Потенціал експорту до країн ЄС.	4. Логістичні ризики та інфраструктурні обмеження в умовах війни.
5. Розвиток цифрових технологій в аграрному секторі та точного землеробства.	5. Посилення регуляторних та екологічних вимог до імпортованих добрив.

Водночас дослідження слабких сторін, серед яких найбільш критичними є висока імпортозалежність та відсутність власного виробництва. Обмежують

можливості стратегічного маневру та підвищують вразливість підприємства до макроекономічних і логістичних ризиків. Сезонність попиту та невелика ринкова частка також стримують можливості розширення та посилення конкурентних позицій.

Формування стратегічних напрямів розвитку на основі SWOT-аналізу (TOWS-підхід)

Для формування обґрунтованих стратегічних рішень важливо не лише ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори розвитку підприємства, але й встановити взаємозв'язки між ними. Одним із найбільш ефективних інструментів інтегрального аналізу є TOWS-підхід, який дозволяє на основі ідентифікованих сильних і слабких сторін, можливостей і загроз виробити комплекс стратегічних напрямів розвитку підприємства. На відміну від традиційного SWOT-аналізу, TOWS-матриця орієнтована на генерацію конкретних стратегічних альтернатив, що робить її особливо цінною для розроблення маркетингової стратегії ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ».

У процесі аналізу сформовано чотири групи стратегій — **SO, WO, ST і WT**, що ґрунтуються на відповідних комбінаціях факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Нижче подано характеристику кожної групи стратегій з урахуванням специфіки діяльності підприємства та перспектив розвитку ринку мінеральних добрив і суміжних галузей.

SO-стратегії (Strengths–Opportunities) — використання сильних сторін для реалізації можливостей)

SO-стратегії спрямовані на активне використання конкурентних переваг підприємства для розвитку у перспективних напрямках. З огляду на наявний логістичний потенціал, широку партнерську мережу та гнучкий асортимент, підприємство має можливість ефективно адаптуватися до зростаючого попиту на орґано-мінеральні та екологічно орієнтовані добрива. Використання сучасних цифрових систем (CRM, ECOSAP) дозволяє підсилити клієнтоорієнтованість та персоналізацію пропозицій.

Важливим елементом SO-стратегій є розширення діяльності підприємства у суміжних ринках, зокрема через впровадження спеціалізованих продуктових ліній для ландшафтних та будівельних компаній. Зростання обсягів будівництва житлових і комерційних об'єктів, популярність міського благоустрою та розвиток індустрії ландшафтного дизайну формують стабільний попит на добрива, субстрати, ґрунтосуміші та інші супутні товари. Використовуючи власну логістичну інфраструктуру та широкий асортимент, підприємство може зайняти перспективну нішу, яка характеризується нижчою сезонністю та більш прогнозованим попитом.

WO-стратегії (Weaknesses–Opportunities) — подолання слабких сторін за рахунок ринкових можливостей)

WO-стратегії дозволяють компенсувати внутрішні обмеження підприємства шляхом використання зовнішніх можливостей. Зокрема, висока імпортозалежність і відсутність власного виробництва можуть бути зменшені завдяки розвитку партнерських програм із виробниками для запуску контрактного виробництва або спільних торгових марок. Перспективним є створення лінійок органо-мінеральних добрив під брендом підприємства, що дозволить підвищити маржинальність та зміцнити ринкову позицію.

Ще одним ключовим напрямом є диверсифікація ринкових сегментів, що дозволяє знизити сезонність попиту. Вихід у сегменти ландшафтного дизайну, благоустрою міських територій, озеленення житлових комплексів та тепличного господарства створює можливості для стабільних продажів протягом року. Ландшафтні та будівельні компанії мають чіткі тендерні та контрактні цикли, що можуть забезпечити підприємству довгострокові замовлення та прогнозованість грошових потоків [16].

Крім того, розвиток цифрового маркетингу та онлайн-продажів дозволяє збільшити охоплення клієнтської бази, особливо у сегментах малого бізнесу та приватних фермерів.

ST-стратегії (Strengths–Threats) — використання сильних сторін для мінімізації загроз)

ST-стратегії спрямовані на протидію ринковим ризикам шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Регіональна логістична мережа підприємства дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані зі зростанням логістичних витрат та інфраструктурними обмеженнями, а також забезпечує оперативність постачання у нові сегменти, включно з підрядниками у будівельній та ландшафтній сферах.

Співпраця з провідними міжнародними виробниками дає можливість формувати стійкі контракти з більш стабільними умовами ціноутворення, що знижує вплив валютної волатильності. Водночас висока якість продукції сприяє підсиленню бренду та дозволяє протидіяти ціновій конкуренції на ринку мінеральних добрив.

WT-стратегії (Weaknesses–Threats) — мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)

WT-стратегії мають консервативний характер і спрямовані на зниження вразливості бізнесу. До ключових напрямів належать впровадження фінансових інструментів, спрямованих на стабілізацію витрат у разі зміни валютного курсу, оптимізація управління оборотним капіталом та скорочення залежності від сезонних коливань. Одним із дієвих рішень є розвиток збуту у сегментах із низькою сезонністю, таких як будівництво, міський благоустрій та ландшафтний дизайн.

Диверсифікація каналів збуту — включно з онлайн-продажами, B2C-сегментом та регіональними партнерствами — дозволяє зменшити ризики, пов'язані з конкуренцією та змінами регуляторної політики.

Визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

На основі інтегрального аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства, результатів SWOT- та TOWS-моделювання, визначено ключові стратегічні пріоритети, реалізація яких забезпечить зміцнення ринкових позицій ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до ринкових ризиків.

1. Диверсифікація ринків збуту та активний вихід у суміжні сегменти.

Одним із ключових стратегічних напрямів є розширення діяльності підприємства у сегменти з більш рівномірним та прогнозованим попитом, зокрема ринок ландшафтних компаній, підприємств благоустрою, будівельних організацій, садово-паркових господарств та тепличних комплексів. Це дозволить знизити сезонність продажів, збільшити обсяг реалізації та сформувати нові довгострокові партнерства.

2. Розвиток продуктової інновації та створення спеціалізованих лінійок добрив для нових сегментів клієнтів.

Перспективним є формування окремих асортиментних груп, орієнтованих на потреби ландшафтної індустрії, озеленення територій та міського благоустрою. Такі рішення здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги завдяки адаптації продукту до специфічних потреб ринку.

2. Поступове зменшення імпортозалежності й розвиток партнерських програм із виробниками.

Стратегічно важливим завданням є створення умов для ко-брендового або контрактного виробництва, що сприятиме підвищенню маржинальності, стабільності асортименту та зменшенню чутливості до валютних коливань.

4. Підвищення ефективності логістичних процесів і використання логістичної мережі для розширення географії збуту.

Підприємство володіє значним логістичним потенціалом, який доцільно не лише підтримувати, але й використовувати для інтеграції у нові ринкові сегменти та для підвищення оперативності обслуговування клієнтів.

2. Розвиток цифрових каналів збуту та інструментів маркетингової аналітики.

Подальше впровадження цифрових рішень у продажах, CRM-сегментації та електронній комунікації дозволить підвищити точність прогнозування попиту, покращити взаємодію з клієнтами та розширити присутність на ринку малого та середнього бізнесу.

2. Формування стійкої маркетингової позиції шляхом посилення бренду та диференціації пропозиції.

Висока якість продукції та партнерство з відомими європейськими виробниками створюють передумови для активного позиціонування бренду у нових сегментах ринку.

Проведений SWOT-аналіз дав можливість комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні умови функціонування ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ». Результати аналізу засвідчили, що підприємство має низку суттєвих конкурентних переваг, серед яких розвинена логістична мережа, широка партнерська база та високий рівень цифровізації бізнес-процесів. Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема імпортозалежність і сезонність попиту, потребують стратегічного реагування.

Застосування TOWS-підходу дозволило сформувати набір стратегічних напрямів, які враховують взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників. Одним із ключових результатів аналізу є визначення перспективності диверсифікації ринків збуту та виходу у сегменти будівельних і ландшафтних компаній, що створює можливості для підвищення стійкості бізнесу та зменшення сезонних ризиків. Сформовані стратегічні пріоритети становлять основу для розроблення маркетингової стратегії розвитку підприємства, яка буде розглянута у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

3.1 Визначення стратегічного потенціалу розвитку підприємства та його ресурсного забезпечення

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є необхідним елементом формування маркетингової стратегії, оскільки дає змогу визначити реальні можливості суб'єкта господарювання щодо реалізації у нових напрямів розвитку.

У стратегічній діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» оцінка потенціалу набуває особливої важливості, оскільки підприємство орієнтується на диверсифікацію своєї діяльності та вихід у нові ринкові сегменти, зокрема у сферу ландшафтних послуг, благоустрою та будівельних проєктів. Освоєння цих сегментів вимагає від підприємства наявності достатнього ресурсного забезпечення, здатності забезпечувати стандартизовану якість продукції, підтримувати високий рівень логістичної надійності та адаптувати організаційні процеси до специфіки B2B-ринку.

Результати SWOT-аналізу, наведені у розділі 2, дозволяють узагальнити ключові чинники, що визначають стратегічний потенціал ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» та його здатність до подальшої диверсифікації. Узагальнення сильних сторін підприємства свідчить про наявність важливих передумов для розширення ринкової присутності, тоді як виявлені обмеження визначають необхідні напрями ресурсного підсилення.

До стратегічно значущих переваг компанії належать: розвинена логістична інфраструктура, налагоджені партнерські зв'язки з європейськими виробниками, широкий асортимент продукції та достатній рівень цифровізації бізнес-процесів. Ці чинники формують основу для забезпечення стабільності поставок, адаптації продуктового портфеля та ефективної роботи у B2B-сегментах, де важливими є стандартизація, оперативність та прогнозованість взаємодії.

Водночас окремі характеристики внутрішнього середовища обмежують стратегічні можливості підприємства. Насамперед йдеться про залежність від імпортних поставок, відсутність власних виробничих потужностей та недостатню присутність у професійних сегментах поза аграрною сферою.

Враховуючи тенденції зовнішнього середовища — зростання будівельної активності, розширення сегменту ландшафтних робіт та підвищення попиту на спеціалізовані матеріали для благоустрою — можна вважати, що підприємство має достатній потенціал для виходу на нові ринки. Проте ефективність реалізації стратегічного курсу залежить від здатності компанії оптимізувати наявні ресурси та компенсувати окремі слабкі сторони через партнерські моделі, організаційні зміни та технологічне підсилення.

Аналіз ресурсного забезпечення розвитку підприємства

Матеріально-логістичні ресурси

Матеріально-логістичні ресурси відіграють визначальну роль у формуванні стратегічного потенціалу ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», оскільки саме вони забезпечують стабільність операційних процесів та здатність підприємства відповідати вимогам професійних B2B-клієнтів. Компанія має розгалужену логістичну інфраструктуру, яка включає складські потужності у семи областях України: Вінницькій, Львівській, Дніпропетровській, Полтавській, Тернопільській, Волинській та Одеській. Така географічна представленість дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, мінімізувати час поставок та забезпечувати надійний доступ до продукції у різних регіонах.

Важливість цього ресурсу зростає з огляду на активізацію будівельного сектору України. У 2024 році обсяг виконаних будівельних робіт зріс на 23,5 %, досягнувши 204,7 млрд грн, а в січні–липні 2025 року — ще на 16,1 %, до 117,7 млрд грн [20; 12; 58]. Зростання обсягів будівництва, особливо нежитлового (+36,4 %), створює підвищений попит на матеріали благоустрою, зокрема ґрунтові суміші, добрива та технологічні рішення для озеленення [9; 14]. Подібні темпи зростання свідчать про підвищення попиту на матеріали для благоустрою, озеленення та інженерних рішень. Для таких сегментів критично важливою є

здатність постачальника гарантувати безперебійність відвантажень. Логістична мережа підприємства відповідає цим вимогам і створює конкурентну перевагу, оскільки дозволяє працювати з масштабними замовленнями та забезпечувати дотримання часових рамок, які є ключовими у будівельних та ландшафтних проєктах.

Окрім того, наявність складських потужностей дає змогу швидко формувати великі партії продукції для девелоперських, муніципальних та комерційних замовників, що особливо важливо у контексті зростання урбаністичних проєктів та розвитку екологічної інфраструктури [53;13]. У комплексі це свідчить про високий рівень операційної готовності підприємства до освоєння нових сегментів ринку, де висувуються підвищені вимоги до логістичної стабільності та швидкості поставок.

Партнерсько-виробничі ресурси

Партнерсько-виробничі ресурси формують критично важливу складову стратегічного потенціалу підприємства, враховуючи відсутність власних виробничих потужностей у ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ». Підприємство має налагоджені та довгострокові зв'язки з провідними європейськими виробниками, серед яких : Grupa Azoty, Luvena, Haifa, Agropolychim, Anwil, Fosfan, Alventa та Lvagro. Таке партнерське середовище забезпечує стабільний доступ до продукції високої якості, відповідність європейським стандартам та можливість адаптації асортименту відповідно до потреб цільових ринків.

У контексті диверсифікації особливої ваги набуває потенціал контрактного виробництва, який дає можливість розширити продуктовий портфель підприємства за рахунок розробки спеціалізованих ґрунтових сумішей та субстратів для будівельних і ландшафтних проєктів. Наукові дослідження підтверджують, що контрактні моделі виробництва є ефективним механізмом розвитку компаній без необхідності створення власних виробничих потужностей, особливо на ринках з високими технологічними вимогами [38; 2]. Така модель дозволяє фокусувати ресурси підприємства на маркетинговій

діяльності, управлінні клієнтськими відносинами та розвитку сервісних компетенцій.

Партнерство з виробничими компаніями також відкриває доступ до технологічних інновацій та сучасних практик контролю якості, що важливо у процесі створення стандартизованих та сертифікованих продуктів для потреб професійних B2B-клієнтів. Зокрема, можливість адаптації рецептур під конкретні технічні вимоги будівельних та ландшафтних проєктів значно підвищує гнучкість підприємства та дозволяє пропонувати комплексні технологічні рішення [19].

Таким чином, партнерсько-виробничі ресурси забезпечують ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» необхідну технологічну базу для розробки нових продуктів та успішного виходу в сегмент професійного озеленення, благоустрою та будівництва.

Інформаційно-технологічні ресурси

Інформаційно-технологічні ресурси ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» формують важливу складову стратегічного потенціалу підприємства, оскільки забезпечують системність управління, прогнозування попиту та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Компанія активно використовує CRM-систему, інструменти цифрової аналітики, а також платформу EcoSAP, яка відіграє значну роль у маркетингово-стратегічній діяльності.

Особливістю EcoSAP є те, що вона дозволяє здійснювати глибокий аналітичний пошук інформації за кодом ЄДРПОУ, включно з даними про:

- потенційних клієнтів;
- існуючих контрагентів;
- конкурентів;
- тенденції закупівельної активності на ринку;
- фінансові показники суб'єктів господарювання;
- географію діяльності та обсяги операцій.

Такий функціонал забезпечує підприємству можливість формувати обґрунтовані маркетингові стратегії, своєчасно реагувати на ринкові зміни та

ідентифікувати перспективні сегменти розвитку. У контексті виходу на ринок будівельних та ландшафтних послуг EcoSAP дає змогу:

- визначати активних девелоперів та компанії, залучені до благоустрою;
- аналізувати їхню динаміку закупівель;
- відслідковувати участь у тендерах та спецпроектах;
- формувати пріоритетні групи потенційних клієнтів;
- здійснювати конкурентний аналіз у режимі реального часу.

Використання CRM-системи та інструментів цифрової аналітики забезпечує високий рівень персоналізації роботи з клієнтами, автоматизацію продажів і підтримання лояльності клієнтів. У свою чергу, EcoSAP підсилює можливості стратегічної аналітики та виступає інструментом інформаційної підтримки для прийняття рішень у B2B-сегменті.

Ураховуючи тенденції цифровізації ринків професійних послуг, наявність комплексного інформаційно-технологічного забезпечення створює для ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» додаткову конкурентну перевагу та підвищує його здатність інтегруватися у високовимогливі сегменти будівництва та ландшафтно-інфраструктури.

Маркетингові та клієнтські ресурси

Маркетингові та клієнтські ресурси є важливими для формування потенціалу виходу підприємства на нові сегменти ринку. ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» має сформовану клієнтську базу в аграрному секторі, що свідчить про досвід роботи з професійною аудиторією у B2B-середовищі. Це спрощує масштабування діяльності у суміжні сегменти, оскільки частина аграрних клієнтів також здійснює проєкти з благоустрою або має потребу у спеціалізованих ґрунтових рішеннях.

Репутація підприємства як надійного постачальника якісних добрив формує основу для розширення впізнаваності у нових ринкових нішах. Ринок ландшафтних послуг демонструє зростання числа приватних, комерційних і муніципальних замовлень, а відбудова інфраструктури стимулює формування попиту на комплексні рішення у сфері озеленення.

Така структура попиту потребує від постачальників наявності чіткої маркетингової позиції, технічних консультацій, навчальних матеріалів та активної присутності у професійних комунікаційних каналах.

Кадрові ресурси

Кадрові ресурси ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» становлять близько 165 співробітників, що формує достатню базу для виконання операційних, логістичних, комерційних та адміністративних функцій. Цей кадровий потенціал забезпечує стабільність діяльності підприємства та можливість реалізації масштабних бізнес-процесів.

Проте вихід у професійні сегменти будівництва, благоустрою та ландшафтних робіт потребує додаткових компетенцій. Для роботи з забудовниками, муніципальними структурами та ландшафтними компаніями необхідні: агрономи-дендрологи, інженери-озеленювачі, технічні консультанти, спеціалісти з проектною документацією. Ці компетенції визначають здатність підприємства забезпечувати технічний супровід, обґрунтування рецептур, рекомендації щодо застосування матеріалів та участь у реалізації складних інженерних рішень.

Отже, кадрові ресурси підприємства є достатніми для базової діяльності, але потребують розширення та професіоналізації у напрямках, що мають стратегічне значення для диверсифікації.

Фінансові ресурси

Фінансові ресурси підприємства становлять важливий елемент стратегічного потенціалу, оскільки забезпечують можливість впровадження нових напрямів діяльності, інвестування у розширення сервісних функцій та забезпечення необхідних організаційних змін. Аналіз фінансових можливостей компанії свідчить, що вихід на ринок ландшафтних та будівельних рішень не потребує масштабних інвестицій, оскільки модель контрактного виробництва дозволяє уникати витрат на створення власних виробничих потужностей.

У поєднанні з партнерськими зв'язками та стабільною операційною діяльністю підприємство має достатній фінансовий потенціал для реалізації

стратегії диверсифікації. Водночас подальший розвиток вимагатиме інвестицій у маркетингові інструменти, цифрові сервіси та кадровий потенціал.

Визначення ключових стратегічних ресурсів, необхідних для реалізації диверсифікації

Ефективність диверсифікації діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» та виходу підприємства у нові професійні сегменти ринку (ландшафтні компанії, девелоперські структури, будівельні підприємства та муніципальні органи благоустрою) значною мірою залежить від того, наскільки наявні ресурси компанії відповідають вимогам зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу стратегічного потенціалу та ресурсного забезпечення можна виокремити сукупність ключових ресурсів, що визначають можливість успішної реалізації стратегії диверсифікації.

2. Ресурси, що вже відповідають вимогам нових B2B-сегментів

По-перше, матеріально-логістичні ресурси підприємства забезпечують високий рівень мобільності та операційної гнучкості. Наявність складських потужностей у семи областях України (Вінницькій, Львівській, Дніпропетровській, Полтавській, Тернопільській, Волинській та Одеській) створює необхідну інфраструктурну базу для обслуговування проектів із чітко фіксованими строками поставок, характерних для будівельного та ландшафтного секторів. Умови професійного B2B-ринку передбачають високу передбачуваність і стабільність логістики, що є однією з найважливіших переваг ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ».

По-друге, партнерсько-виробничі ресурси формують фундамент для технологічної диверсифікації. Співпраця з провідними європейськими виробниками (Grupa Azoty, Luvena, Haifa, Fosfan, Anwil, Agropolychim та іншими) забезпечує доступ до сучасних добрив, технологічних рішень і стандартів якості. Така ресурсна база дозволяє компанії розширювати продуктивний портфель без залучення значних виробничих інвестицій, використовуючи модель контрактного виробництва, що є типовою практикою в індустрії спеціалізованих матеріалів [2].

По-третє, інформаційно-технологічні ресурси підприємства — CRM-системи, інструменти аналітики та платформа ECOSAP — забезпечують компанію можливістю здійснювати глибокий аналіз клієнтської бази, конкурентів і ринкових тенденцій. Оскільки ECOSAP дозволяє отримувати інформацію про підприємства за кодом ЄДРПОУ, це посилює здатність компанії оперативно формувати цільові вибірки B2B-клієнтів, оцінювати їх потреби та прогнозувати обсяг потенційного ринку. Для ринку ландшафтних послуг і будівництва, де важливою є технічна документація, історія виконаних проєктів та репутація постачальника, такі ресурси набувають стратегічного значення.

По-четверте, наявність сформованої клієнтської бази та досвід роботи у B2B-сегменті (аграрні підприємства, фермерські господарства, агрохолдинги) створює основу для переходу до суміжних B2B-напрямів. Цей досвід є релевантним, оскільки професійний сегмент озеленення та благоустрою також потребує структурованих комунікацій, технічної підтримки та стабільних поставок.

2. Ресурси, що потребують розвитку для ефективної диверсифікації

Попри значний потенціал, окремі ресурси підприємства потребують удосконалення, щоб забезпечити вихід на нові ринки з мінімальними ризиками.

Перш за все, кадрові ресурси мають бути розширені за рахунок фахівців, які володіють компетенціями у сферах ландшафтно-інженерії, урбаністичного озеленення, ґрунтознавства та технічного консалтингу. Це зумовлено тим, що B2B-клієнти очікують не лише якісної продукції, а й повного сервісного супроводу проєктів, включно з рекомендаціями щодо застосування матеріалів, технічними картами, продуктово-технологічними рішеннями та післяпроєктною підтримкою [11].

Другим напрямом розвитку є маркетингові та комунікаційні ресурси. Підприємству необхідно адаптувати свої інструменти просування до вимог професійного середовища: брати участь у спеціалізованих виставках, формувати технічні каталоги, розробляти кейси реалізованих проєктів, посилювати digital-

комунікації у професійних бізнес-мережах. Таким чином, компанія має перейти від традиційного товарного маркетингу до маркетингу комплексних рішень.

Третім ресурсом, що потребує підсилення, є технологічний потенціал підприємства, пов'язаний із виробництвом або ко-виробництвом спеціалізованих ґрунтових сумішей. Хоча компанія не має власних виробничих потужностей, стратегічні цілі диверсифікації вимагають створення продуктів, адаптованих до специфічних застосувань — зелених дахів, інтенсивних та екстенсивних ландшафтних систем, міських умов ґрунтового ущільнення тощо. Це потребує або поглиблення співпраці з наявними виробничими партнерами, або залучення нових партнерств.

2. Ресурси, які можуть бути компенсовані через партнерства

Модель стратегічної диверсифікації ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» передбачає активне використання партнерських рішень як способу компенсації обмежених ресурсів. У межах цієї моделі можуть бути успішно компенсовані:

- **виробничі ресурси**, через залучення партнерів до створення ґрунтових сумішей та спеціалізованих продуктів;
- **технологічні компетенції**, за рахунок науково-технічної кооперації з компаніями у сфері мікродобрив та субстратів;
- **дефіцит експертизи**, шляхом аутсорсингу технічних консультацій або співпраці з ландшафтними бюро на етапі впровадження продуктів.

Це відповідає європейським тенденціям формування інтегрованих партнерських відносин у ринках професійного озеленення, що дозволяє знизити інвестиційні бар'єри та підвищити інноваційність продуктового портфеля [2].

3.2 Стратегія розвитку продуктового портфеля та виходу на нові ринки

Розробка стратегії розвитку продуктового портфеля ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» ґрунтується на виявлених тенденціях суміжних ринків, зокрема будівельного сектору, сегмента благоустрою та ринку ландшафтних послуг, які у 2023–2025 рр. демонструють стійке зростання та структурну трансформацію.

Результати аналізу зовнішнього середовища засвідчують, що попит у цих сегментах зміщується у бік комплексних, екологічних та технологічно обґрунтованих рішень, що створює передумови для адаптації та розширення асортименту підприємства.

Характеристика ринку будівельних та ландшафтних послуг.

У 2024 році обсяг виконаних будівельних робіт в Україні зріс на 23,5 %, досягнувши 204,7 млрд грн, причому як житлове (+16,3 %), так і нежитлове (+35,5 %) будівництво демонстрували суттєве пожвавлення [9]. Аналогічна динаміка збереглася у 2025 році, коли за січень–липень обсяг будівельних робіт збільшився на 16,1 %, що становило 117,7 млрд грн [68]. Регіональний аналіз підтверджує зростання інвестиційної активності: зокрема, у Київській області у 2024–2025 рр. введено 904,9 тис. кв. м нового житла, у Львівській — приріст становив близько 65 %, в Івано-Франківській і Закарпатській — 8 % та 11 % відповідно [28]. Такі показники демонструють високий рівень активності девелоперської галузі та, відповідно, збільшення потреби у матеріалах для благоустрою, озеленення та формування повноцінного житлового середовища.

За даними Держстату України, у 2024 році будівельна галузь демонструвала позитивну динаміку: зростання доданої вартості становило 36,7% у II кварталі, 3,4% — у III та 2,5% — у IV кварталі в річному вимірі. З метою підтримки макроекономічної стабільності Національний банк України на початку 2025 року зберіг облікову ставку на рівні 15% [17].

У середньостроковій перспективі (2026–2029 рр.) прогнозується зростання будівельної галузі на 9,7%, що зумовлено міжнародною фінансовою підтримкою, державними інвестиціями в критичну інфраструктуру та модернізацією публічних послуг. Зокрема, у квітні 2025 року Nefco за підтримки ЄС, Швеції та Фінляндії ініціювала проекти відновлення на суму 1,4 млрд грн, спрямовані на реконструкцію громадських об'єктів і підвищення енергоефективності. Крім того, у 2025 році на відновлення Сумської області передбачено 2,9 млрд грн, зокрема на розвиток соціальної інфраструктури, охорони здоров'я та освіти [8].

Еволюція будівельного сектору супроводжується змінами у підходах до міського планування та благоустрою. Зростає кількість проєктів, орієнтованих на створення зелених публічних просторів, внутрішніх дворів, зелених дахів, інфраструктури для рекреації та екологічно орієнтованих міських зон. У сучасних урбаністичних концепціях, які застосовуються у процесі післявоєнної відбудови, ключову роль відіграють природоорієнтовані рішення, інтеграція озеленення у житлову та комерційну забудову та застосування стандартизованих матеріалів для міського озеленення [53]. Це створює нову структуру попиту на спеціалізовані ґрунтові суміші, субстрати, добривні комплекси та технологічні рішення, придатні для використання у технічно складних ландшафтних системах.

Ринок ландшафтних послуг, у свою чергу, демонструє перехід від традиційного декоративного озеленення до комплексних інфраструктурних рішень, що охоплюють проєктування, підбір матеріалів, технічний супровід та експлуатаційне обслуговування [25]. Аналітичні огляди фіксують збільшення кількості приватних, комерційних і муніципальних замовлень на створення парків, скверів, громадських зон і зелених дахів, а також на впровадження інженерних природоорієнтованих систем. Потреби B2B-клієнтів у цих сегментах стають більш структурованими та передбачають не лише постачання матеріалів, але й надання комплексних технологічних рішень, включно з рецептурними рекомендаціями, технічними картами, сертифікаційною документацією та консультаційним супроводом.

У структурі попиту професійних замовників простежуються такі ключові критерії: стабільність постачання, стандартизованість якості, екологічність матеріалів, їхня сумісність із вимогами будівельних і ландшафтних проєктів, можливість адаптації продукції до технічних параметрів об'єкта та наявність сервісної підтримки. Це створює підґрунтя для формування продуктового портфеля, орієнтованого на потреби професійного сегмента: ґрунтові суміші для зелених дахів і терас, субстрати для дерев у міських умовах, спеціалізовані

газонні та універсальні суміші, а також комбіновані продукти із додаванням мікродобрих.

Формування продуктового портфеля ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Ураховуючи виявлені тенденції будівельного та ландшафтного ринків, формування продуктового портфеля підприємства має ґрунтуватися на потребах професійних B2B-замовників та вимогах проєктних рішень у сфері благоустрою, озеленення та міського середовища. Аналіз структури попиту девелоперських компаній, ландшафтних бюро та муніципальних органів свідчить, що ключовими критеріями вибору постачальника є стандартизованість якості, стабільність фізичних і агрохімічних параметрів продукції, екологічність, відповідність технічним нормам і наявність технічного супроводу [61].

З огляду на це, доцільним є формування портфеля, що включає групи продуктів, здатних забезпечити потреби комплексних інженерно-ландшафтних систем, міських озеленувальних проєктів та об'єктів благоустрою. Структуру такого портфеля представлено у таблиці 3.1.

Запропонована структура портфеля у табл. 3.1 забезпечує покриття основних груп потреб професійних клієнтів, визначених у попередніх аналітичних блоках. Спеціалізовані ґрунтові суміші відповідають технічним вимогам інтенсивних і екстенсивних зелених систем, що особливо актуально з огляду на зростання кількості урбаністичних проєктів та впровадження природоорієнтованих рішень.

Субстрати для міських умов враховують специфічні проблеми ущільнення ґрунту, нестачі кисню та порушеного водного режиму, що є ключовими викликами сучасних мегаполісів. Газонні суміші забезпечують потреби у стандартизованих рішеннях для житлових комплексів та комерційних територій.

Використання добривних комплексів із мікроелементами узгоджується з тенденцією переходу від базових матеріалів до технологічно обґрунтованих продуктів, здатних забезпечити тривалу стійкість зелених насаджень. Запровадження «пакетних» продуктів сприяє оптимізації закупівельних процесів та спрощує роботу з великими корпоративними замовниками.

Таблиця 3.1 – Структура продуктового портфеля ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» для B2B-сегментів

Група продуктів	Опис і ключові характеристики	Цільові сегменти B2B
1. Спеціалізовані ґрунтові суміші для ландшафтних систем	Професійні субстрати для зелених дахів, терас, інтенсивних та екстенсивних систем озеленення; контроль вологоутримання, щільності, фільтрації	Ландшафтні компанії, девелопери
2. Субстрати для міських дерев та кущів	Суміші, адаптовані до міських умов ущільненого ґрунту, з оптимальною аерацією та водопроникністю	Муніципальні органи, ландшафтні бюро
3. Газонні суміші та субстрати універсального типу	Матеріали для створення партерних, спортивних та комерційних газонів; стабільний гранулометричний склад	Девелопери, муніципалітети
4. Добривні комплекси з мікроелементами	Професійні добрива з контрольованим вивільненням, адаптовані до різних систем озеленення	Усі групи B2B-клієнтів
5. Комплексні ландшафтні рішення (пакетні продукти)	Комбіновані набори (субстрат + добриво + технічні рекомендації), орієнтовані на стандартизованість проєктів	Девелопери, ландшафтні компанії

Сформований продуктивний портфель є узгодженим із ринковими потребами та здатний забезпечити ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» конкурентні переваги у сегментах професійного озеленення, будівництва та муніципального благоустрою.

Стратегічне обґрунтування потреби в B2B-напрямі

Будівельні компанії, девелопери, ландшафтні бюро та муніципальні структури формують попит на комплексні матеріально-технічні рішення, які поєднують стандартизовані продукти, технічний супровід та консультаційний сервіс. На відміну від аграрного ринку, де рішення часто приймаються на операційному рівні, сегмент професійного благоустрою характеризується складними закупівельними циклами, багаторівневою системою ухвалення

рішень, високими вимогами до точності технічної документації та необхідністю роботи в межах проєктних специфікацій.

У таких умовах традиційна структура підприємства, орієнтована на продаж добрив аграріям, є недостатньою для ефективної взаємодії з клієнтами нового типу. Саме тому створення спеціалізованого B2B-підрозділу виступає передумовою формування високої якості сервісу, узгодженості технічних і комерційних процесів та розвитку конкурентних переваг у професійному середовищі.

Формування нової організаційної структури

Ефективна реалізація стратегії розвитку продуктового портфеля та виходу підприємства на нові B2B-ринки потребує відповідних змін в організаційній структурі. Для ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» такою зміною є створення спеціалізованого напрямку B2B-рішень, який забезпечуватиме системну роботу з девелоперськими компаніями, ландшафтними бюро та муніципальними структурами.

Створення спеціалізованого напрямку B2B-рішень

На відміну від традиційного аграрного сегмента, професійний ринок озеленення, благоустрою та будівництва характеризується підвищеними вимогами до стандартизації матеріалів, технічної документації, точності характеристик продукції, а також потребою у комплексному сервісному супроводі. У цих умовах формування окремого напрямку B2B-рішень виступає необхідним організаційним кроком, що забезпечує підприємству спеціалізовану експертизу, узгодженість процесів і можливість побудови довгострокової взаємодії із професійними замовниками.

Функціональні завдання нового підрозділу

Створений підрозділ виконуватиме комплекс функцій, спрямованих на забезпечення відповідності продуктових та сервісних рішень вимогам професійного ринку:

1. Систематизація роботи з професійними клієнтами.

Підрозділ формуватиме сегментовані пропозиції для девелоперів, ландшафтних компаній та муніципалітетів, забезпечуючи їх відповідність технічним специфікаціям проєктів і вимогам нормативних документів (ДБН, екологічні стандарти) [36; 69].

2. Управління продуктовою лінійкою ґрунтових сумішей і спеціалізованих добрив. Фахівці підрозділу відповідатимуть за адаптацію рецептур до вимог B2B-сегмента, узгодження характеристик із виробничим партнером, контроль стандартизації партій та супровід нових продуктових розробок.

3. Координація технічного супроводу клієнтів. Підрозділ забезпечує консультації щодо вибору матеріалів, норм їх застосування, участь у розробці технічної документації та взаємодію з проєктувальниками й архітекторами на різних етапах реалізації проєктів.

4. Підготовка тендерної та проєктної документації. Оскільки значна частина закупівель у ландшафтній та інфраструктурній сферах здійснюється через тендерні процедури, підрозділ відповідатиме за підготовку технічних карт, паспортів якості, екологічних характеристик і сертифікатів відповідності, що є обов'язковими для участі у публічних та корпоративних закупівлях.

5. Взаємодія з виробничими партнерами. Підрозділ виконуватиме функцію координатора між підприємством і виробниками, забезпечуючи узгодження складу продукції, рецептур, стандартів якості та графіків виробництва, що є критично важливим у B2B-сегменті, орієнтованому на високу передбачуваність поставок [30;29].

6. Маркетингова присутність на професійному ринку. До завдань підрозділу також належатиме підготовка технічних презентацій, участь у спеціалізованих виставках, формування портфеля кейсів реалізованих об'єктів та ведення комунікацій у професійних бізнес-мережах.

Для виконання зазначених функцій структура напряму B2B-рішень має включати такі ключові ролі:

- **Керівник напряму B2B-рішень**

Координує діяльність підрозділу, відповідає за стратегічний розвиток, управління партнерствами та оптимізацію процесів.

- **Технічний консультант (агроном-дендролог або інженер-озеленювач)**

Забезпечує професійну експертизу при розробці продуктів.

- **Product-manager лінійки ґрунтових сумішей**

Відповідає за розробку й оновлення рецептур, аналіз конкурентного середовища, контроль якості та формування технічних карт і паспортів продуктів.

- **Менеджер з роботи з девелоперськими та інфраструктурними проєктами**

Забезпечує комунікацію з корпоративними клієнтами.

- **Тендер-менеджер**

Забезпечує участь підприємства у публічних і корпоративних закупівлях, готує тендерну документацію.

- **Фахівець із технічної документації**

Формує і оновлює технічні паспорти, інструкції та регламенти; здійснює аналіз ринку за допомогою цифрових платформ (EcoSAP, CRM).

Створення такого підрозділу забезпечує необхідний баланс між технічною експертизою, продуктовим менеджментом, комунікаційною діяльністю та аналітичною підтримкою, що відповідає сучасним моделям управління у професійних B2B-сегментах і забезпечує спроможність підприємства ефективно реалізовувати стратегію виходу на нові ринки.

3.3 Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії та очікувані результати

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки саме воно забезпечує перевірку відповідності фактичних результатів поставленим цілям, а також дозволяє своєчасно адаптувати дії підприємства відповідно до змін у конкурентному та макроекономічному середовищі. Для ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ», яке здійснює вихід на нові професійні сегменти (девелопмент, ландшафтні компанії, муніципальні органи), таке оцінювання має особливе значення. Відповідно до сучасних досліджень B2B-ринків, компанії, що використовують системи КРІ-контролю, забезпечують значно вищий рівень керованості стратегічними процесами та досягають швидшого зростання у нових сегментах [7; 1].

Для забезпечення комплексності оцінки стратегія підприємства повинна аналізуватися за допомогою багатовимірної системи показників, яка охоплює маркетингові, комерційні, фінансові та сервісні аспекти. Такий підхід відповідає логіці B2B-маркетингу, де результативність визначається не кількістю реалізованих активностей, а їх безпосереднім впливом на ринкову позицію та довгострокову економічну стійкість компанії [21].

Методологія оцінювання ефективності запропонованої маркетингової стратегії ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» ґрунтується на принципах КРІ-орієнтованого управління, яке передбачає кількісне та якісне вимірювання всіх ключових результатів стратегічної діяльності. Використання такого підходу є виправданим у контексті виходу підприємства на проектно-орієнтований ринок професійного озеленення та будівництва, де результативність визначається комплексом чинників: комерційними параметрами (обсяг продажів, кількість контрактів), сервісними характеристиками (швидкість реагування, задоволеність клієнтів), технічними аспектами (відповідність продукції нормативним вимогам) та здатністю компанії формувати довгострокові партнерські відносини.

З огляду на це, методологічна основа оцінювання включає багатовимірний підхід, який дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, але й нефінансові компоненти стратегічного розвитку. Це відповідає сучасним концепціям стратегічного контролю, що підкреслюють необхідність поєднання жорстких фінансових метрик із поведінковими, сервісними та операційними показниками для отримання повної картини ефективності стратегічних рішень.

Система оцінювання передбачає:

- **регулярний моніторинг виконання операційних та стратегічних цілей**, що дозволяє забезпечити своєчасне виявлення відхилень та визначення причин їх виникнення;
- **вимірювання й аналіз відхилень від планових значень**, що дає змогу оцінити реалістичність поставлених стратегічних цілей та коректність вибраних інструментів впливу;
- **корекцію маркетингових, продуктово-технічних та організаційних дій** на основі отриманих показників, що забезпечує адаптивність стратегії до змін ринкового середовища;
- **узгодження системи показників між структурними підрозділами** (маркетинг, продажі, технічний супровід, виробнича координація), що підвищує внутрішню узгодженість та ефективність управління;
- **проведення стратегічного контролю на основі щоквартального аналізу результатів**, із подальшим формуванням управлінських рішень щодо корекції інструментів просування, продуктових рішень та взаємодії з B2B-клієнтами.

Застосування такої методології дозволяє структурувати процес прийняття рішень у межах реалізації стратегії та забезпечує прозорість управління. Відповідно до сучасних досліджень стратегічного менеджменту, компанії, які впроваджують системи регулярного моніторингу операційних і стратегічних KPI, демонструють вищу здатність до адаптації та точності прогнозування, що є критично важливим у динамічних секторах, зокрема у будівельній та ландшафтній індустрії.

Система ключових показників результативності (KPI)

Система ключових показників результативності (KPI) є центральним інструментом оцінювання ефективності впровадження маркетингової стратегії ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» у сегмент професійного озеленення та будівництва. Вона побудована відповідно до принципів KPI-орієнтованого управління, що передбачає вимірюваність результатів, прозорість процесів та можливість корекції стратегічних рішень на основі об'єктивних показників. Такий підхід є необхідним для діяльності у проектно-орієнтованих B2B-сегментах, де важливими є не лише обсяги продажів, але й якість взаємодії з клієнтами, стабільність технічної підтримки, відповідність продукції нормативним вимогам та здатність формувати довгострокові партнерства [45].

Інтегрована система KPI, використана в оцінюванні ефективності стратегії, охоплює чотири ключові групи показників: комерційні, маркетингові, сервісні та фінансові. Їх перелік, змістовна характеристика та методика розрахунку подані у Додатку А, що забезпечує можливість практичного застосування та формує методологічну базу для подальшого моніторингу.

Комерційні KPI

Комерційні показники визначають фактичні результати проникнення підприємства на нові ринки та рівень довіри професійних клієнтів. До цієї групи належать:

- **Обсяг продажів у B2B-сегменті.** Відображає реальний масштаб присутності підприємства у професійному середовищі.
- **Частка B2B у загальному доході.** Дає змогу оцінити рівень диверсифікації та зниження залежності від аграрного ринку.
- **Кількість укладених договорів із девелоперськими та ландшафтними компаніями.** Визначає ступінь сформованості довгострокових партнерських відносин.

Згідно з Додатком А, ці показники дозволяють кількісно оцінити темпи ринкового розширення та здатність підприємства закріпитися у професійних сегментах.

Маркетингові KPI

Маркетингові показники оцінюють результативність інструментів просування та здатність компанії формувати потік потенційних клієнтів:

- **Кількість отриманих лідів.** Характеризує ефективність digital-активностей та участі у профільних заходах.
- **Конверсія ліда в клієнта.** Відображає узгодженість роботи маркетингу та відділу продажів.
- **CAC — вартість залучення клієнта.** Дозволяє оцінити економічну доцільність маркетингових витрат.
- **ROMI — повернення інвестицій у маркетинг.** Показує співвідношення між витратами та отриманими результатами.

Ці метрики є ключовими для аналізу того, чи працює маркетингова система на забезпечення стійкого потоку B2B-клієнтів і чи є витрати на просування фінансово виправданими. Їх детальна методика подана у Додатку А.

Сервісні KPI

Для професійних ринків озеленення та благоустрою, що базуються на довгострокових партнерствах, сервісні показники є критично важливими:

- **CSAT — рівень задоволеності клієнтів.** Визначається за результатами опитувань і є індикатором якості сервісної взаємодії.
- **Середній час реагування на запит.** Характеризує оперативність, що є ключовою умовою роботи з девелоперськими та інфраструктурними проектами.
- **Retention Rate — частка повторних клієнтів.** Є показником довіри та стабільності партнерських відносин.

Згідно з дослідженнями B2B-ринків, повторні замовлення формують до 60 % річного доходу у сегменті девелопменту та ландшафтних послуг, що підтверджує важливість цієї групи KPI [11].

Фінансові KPI

Фінансові показники дозволяють оцінити економічну ефективність обраної стратегії:

- **ROI нового напрямку.** Визначає, наскільки інвестиції у нові ринки є економічно виправданими.
- **Маржинальність продуктового портфеля.** Характеризує рентабельність реалізації спеціалізованих ґрунтових сумішей і добрив.

Використання фінансово орієнтованих моделей оцінювання підвищує темпи зростання компаній на 20–30 %, що підкреслює необхідність застосування таких KPI у системі стратегічного контролю [72].

Прогноз ринкових та фінансових результатів реалізації стратегії

Реалізація маркетингової стратегії виходу ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на ринки професійного озеленення та будівництва формує передумови для отримання вимірюваних ринкових і фінансових результатів. Прогноз базується на обраній системі KPI, даних галузевих досліджень і логіці трансформації бізнес-моделі підприємства.

Очікуваний ринковий ефект полягає передусім у розширенні присутності компанії в нових сегментах та підвищенні рівня впізнаваності як постачальника технічно складних рішень. У середньостроковій перспективі прогнозується збільшення частки B2B-напрямку в структурі доходів, що забезпечується формуванням стійких партнерств із девелоперами, ландшафтними бюро та муніципальними організаціями. Зростання кількості укладених контрактів та підвищення показників повторних звернень свідчатимуть про закріплення на ринку та успішну адаптацію продуктового портфеля до потреб професійного середовища.

З фінансової точки зору очікуваними результатами стратегії є підвищення рентабельності та зростання загального обсягу прибутку за рахунок диверсифікації джерел доходів. Перехід до проєктно-орієнтованої моделі діяльності здатний забезпечити стабільні фінансові надходження та зменшити залежність від сезонності агросектору. Упровадження стандартизованих процедур технічного супроводу та оптимізація взаємодії з виробничим партнером сприятимуть зниженню операційних витрат, що позитивно впливатиме на маржинальність.

Оцінка економічної ефективності реалізації маркетингової стратегії ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Оцінка економічної ефективності маркетингової стратегії є завершальним етапом стратегічного обґрунтування та дозволяє визначити доцільність інвестування у розвиток продуктового портфеля й вихід ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на нові B2B-ринки. Така оцінка забезпечує перевірку відповідності запропонованих заходів фінансовим можливостям підприємства та очікуваним результатам його розвитку.

Аналіз динаміки фінансових показників підприємства

Фінансові результати діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» у 2020–2024 рр. свідчать про суттєве зростання масштабів бізнесу за одночасного зниження рівня чистої рентабельності, що є типовим для компаній, які працюють у висококонкурентному середовищі та використовують переважно екстенсивну модель розвитку.

Таблиця 3.2 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн	Чиста рентабельність, %
2020	770 404 000	53 045 000	6,88
2022	1 314 541 000	80 376 000	6,11
2023	2 555 312 000	153 196 000	6,00
2024	3 347 779 000	143 056 000	4,27

Джерело: сформовано на основі офіційної статистики компанії [56].

Зниження чистої рентабельності з 6,88 % у 2020 році до 4,27 % у 2024 році вказує на зростання витрат і посилення конкуренції, що зумовлює необхідність диверсифікації діяльності та впровадження маркетингової стратегії, орієнтованої на професійні B2B-сегменти.

Обґрунтування бюджету реалізації маркетингової стратегії

Для визначення фінансових можливостей реалізації маркетингової стратегії використано показники 2024 року як останнього повного звітного періоду.

У роботі застосовано консервативний підхід до бюджетування. Бюджет маркетингової стратегії розраховується на рівні 1 % доходу підприємства:

$$Б=0,01 \times 3\,347\,779\,000 = 33\,477\,790 \text{ (грн)} \quad (3.1)$$

Структура витрат на реалізацію маркетингової стратегії

Розподіл бюджету здійснено з урахуванням необхідності пріоритетного розвитку продуктового портфеля.

Таблиця 3.3 – Структура бюджету реалізації маркетингової стратегії ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

Витрати	Частка, %	Сума, грн
Розробка продуктового портфеля та сертифікація	35	11 725 000
Пілотні проєкти та тестування	15	5 025 000
Маркетингові B2B-комунікації	15	5 025 000
Формування та утримання B2B-підрозділу	20	6 700 000
CRM, аналітика, технічна документація	10	3 350 000
Резервні витрати	5	1 675 000
Разом	100	33 500 000

Прогноз приросту доходу від реалізації маркетингової стратегії

Таблиця 3.4 – Прогноз приросту доходу від реалізації маркетингової стратегії

Рік реалізації	Темп приросту доходу, %	Додатковий дохід, грн
1-й рік	0,5	16 738 895
2-й рік	1,0	33 477 790
3-й рік	1,5	50 216 685
Разом		100 433 370

Додатковий дохід визначався за формулою:

$$D_{\text{дод}} = D_{\text{баз}} \times t \quad (3.2)$$

де $D_{\text{баз}}$ — базовий дохід підприємства;

t — прогнозований темп приросту доходу.

Оцінка економічного ефекту та рентабельності інвестицій

Для прогнозних розрахунків використано середній рівень чистої рентабельності підприємства, прийнятий на рівні 5,8 %, що відповідає середньому значенню показника за кілька звітних років і дозволяє уникнути впливу короткострокових коливань фінансових результатів.

Прогнозований додатковий чистий прибуток визначено за формулою:

$$П_{\text{дод}} = D_{\text{дод}} \times R_{\text{ч(сер)}}. \quad (3.3)$$

$$П_{\text{дод}} = 100\,433\,370 \times 0,058 = 5\,825\,135 \text{ грн.}$$

Рентабельність інвестицій (ROI) визначено як:

$$ROI = \frac{П_{\text{дод}}}{Б} \times 100\%. \quad (3.4)$$

$$ROI = \frac{5\,825\,135}{33\,500\,000} \times 100\% = 17,4\%.$$

Проведене оцінювання економічної ефективності підтверджує доцільність реалізації маркетингової стратегії розвитку продуктового портфеля та виходу ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на нові B2B-ринки навіть за умов максимально консервативного прогнозу приросту доходів. За бюджету у розмірі 33,5 млн грн, прогнозований чистий прибуток у розмірі 5,83 млн грн, що відповідає ROI близько 17,4 %.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методологічних та прикладних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища. Результати дослідження підтвердили, що маркетингова стратегія виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління, який забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з тенденціями розвитку зовнішнього середовища та створює основу для формування довгострокових конкурентних переваг.

Опрацювання наукових джерел показало, що у сучасній економічній науці відсутнє єдине універсальне трактування поняття «маркетингова стратегія». Це зумовлено різноманітністю наукових підходів та концепцій, які сформувалися в межах різних шкіл маркетингу та стратегічного менеджменту. Найбільш поширеними є цільовий, ресурсний і ціннісний підходи, які по-різному визначають пріоритети стратегічного управління. Узагальнення зазначених підходів дозволило розглядати маркетингову стратегію як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на створення споживчої цінності, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення його ринкової стійкості в довгостроковій перспективі.

Встановлено, що ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від повноти реалізації її функцій. Аналітична функція забезпечує дослідження ринкового середовища та ідентифікацію ключових чинників впливу; планова — формування стратегічних цілей і програм розвитку; комунікаційна — побудову ефективної взаємодії з цільовими сегментами ринку; координаційна — узгодження дій структурних підрозділів; контрольна — оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень. Сукупна реалізація цих функцій створює передумови для системного стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Особливу актуальність стратегічний маркетинг набуває для підприємств аграрного сектору, зокрема для компаній, що функціонують на ринку мінеральних та органо-мінеральних добрив. Специфіка цього ринку — сезонність попиту, залежність від імпорتنих поставок, вплив глобальних цін на енергоносії та логістику, а також зростання екологічних вимог — зумовлює необхідність переходу від фрагментарних тактичних рішень до системного стратегічного підходу. Маркетингова стратегія в таких умовах стає базовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стабільності розвитку підприємства.

У ході дослідження обґрунтовано доцільність використання класичних моделей стратегічного аналізу, зокрема матриці Ансоффа, моделі п'яти сил М. Портера та матриці BCG. Застосування цих інструментів дозволило визначити можливі напрями зростання, оцінити рівень галузевої конкуренції та сформувані підходи до управління продуктовим портфелем. Доведено, що диверсифікація діяльності є не лише інструментом зростання, а й ефективним механізмом зниження ризиків та підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» показав, що підприємство володіє значним стратегічним потенціалом для реалізації маркетингової стратегії розвитку. До ключових сильних сторін віднесено розвинену логістичну інфраструктуру, широку географію складських потужностей, наявність стабільних партнерських відносин із провідними європейськими виробниками добрив, а також високий рівень цифровізації бізнес-процесів завдяки використанню CRM-системи та платформи EcoSAP.

Сукупність цих ресурсів забезпечує підприємству високу операційну гнучкість, передбачуваність поставок і можливість формування технологічно обґрунтованих продуктово-сервісних рішень для професійних клієнтів.

Разом із тим у процесі аналізу було виявлено низку внутрішніх обмежень, що потенційно стримують стратегічний розвиток підприємства. До них належать відсутність власних виробничих потужностей, що підвищує залежність від

імпортних постачальників, а також потреба у розвитку кадрового потенціалу, зокрема залученні фахівців технічного профілю для роботи у проєктно-орієнтованому B2B-середовищі. Недостатня спеціалізація маркетингової функції щодо професійних сегментів будівництва та благоустрою також визначена як фактор, що потребує подальшого розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» засвідчив, що ринок мінеральних та органо-мінеральних добрив України перебуває у стані глибокої структурної трансформації. Він характеризується високою імпортозалежністю, волатильністю цін, впливом геополітичних чинників та зростанням ролі екологічних стандартів. Конкурентне середовище є насиченим і фрагментованим, із низьким рівнем продуктової диференціації, що обумовлює високу інтенсивність цінової конкуренції та зменшує можливості формування стійких конкурентних переваг виключно за рахунок продукту.

Поряд із цим встановлено, що дедалі більшого значення набувають суміжні ринки — будівництво, благоустрій і ландшафтні послуги. Урбанізація, процеси післявоєнної відбудови, розвиток зеленої інфраструктури та впровадження природоорієнтованих рішень формують попит на спеціалізовані ґрунтові суміші, субстрати та добривні комплекси професійного призначення. Це створює сприятливе стратегічне вікно для диверсифікації діяльності ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» та виходу підприємства на нові B2B-сегменти.

На основі проведеного аналізу у роботі обґрунтовано маркетингову стратегію розвитку продуктового портфеля та виходу ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» на ринки професійного озеленення, будівництва й благоустрою. Реалізація цієї стратегії передбачає формування комплексної B2B-орієнтованої продуктової пропозиції, що включає спеціалізовані ґрунтові суміші, субстрати, добривні комплекси та пакетні рішення з технічним супроводом. Такий підхід забезпечує перехід від лінійного продажу окремих товарів до моделі надання інтегрованих рішень, що відповідає сучасним вимогам професійного ринку.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності створення спеціалізованого напрямку B2B-рішень у структурі підприємства.

Формування такого підрозділу забезпечує системну роботу з девелоперськими компаніями, ландшафтними бюро та муніципальними структурами, підвищує якість технічного супроводу клієнтів, сприяє адаптації продукції до вимог проектної документації та зменшує ризики реалізації складних проєктів у сфері благоустрою.

Оцінка ефективності впровадження маркетингової стратегії засвідчила її економічну доцільність та стратегічну обґрунтованість. Використання багатовимірної системи ключових показників результативності (KPI) забезпечує комплексне оцінювання фінансових і нефінансових результатів, підвищує прозорість управлінських рішень та адаптивність стратегічного планування. Реалізація стратегії сприятиме диверсифікації джерел доходів, зниженню залежності від сезонних коливань аграрного сегмента, підвищенню рентабельності діяльності та формуванню стабільної бази професійних клієнтів.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що розроблена маркетингова стратегія розвитку ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» є комплексною, ресурсно обґрунтованою та узгодженою з тенденціями зовнішнього середовища. Її реалізація створює передумови для трансформації бізнес-моделі підприємства, посилення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового сталого розвитку у професійних B2B-сегментах ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abacum Finance Analytics. B2B Marketing Metrics: The Complete Guide. 2024.URL: <https://www.abacum.ai/blog/b2b-marketing-metrics> (Дата звернення: 25.11.2025).
2. ACVISS. Contract Manufacturing in Agro Products: Opportunities and Challenges.URL: <https://blog.acviss.com> (Дата звернення: 17.11.2025).
3. Agribusiness of Ukraine 2023/24. Офіційний галузевий звіт. URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (Дата звернення: 15.10.2025).
4. AgroPortal. Імпорт добрив в Україну зріс на 23 %. URL: <https://agroportal.ua> (Дата звернення: 23.10.2025).
5. AgroPortal. Тенденції екологічного землеробства. 2025. URL:<https://agroportal.ua/blogs/tochnoe-zemledelie-osobennosti-i-slozhnosti-vnedreniya> (Дата звернення: 23.10.2025).
6. B2B Marketing Strategies to Catapult Your Growth. Cognism, 2024. URL: <https://www.cognism.com/blog/b2b-marketing-strategies> (Дата звернення: 25.11.2025).
7. Boston Consulting Group. Six Steps to More Effective Marketing Measurement. 2025.URL: <https://www.bcg.com> (Дата звернення: 22.10.2025).
8. BusinessWire. Ukraine Construction Industry Report 2025. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20250904859380/en/Ukraine-Construction-Industry-Report-2025-Output-to-Expand-16.2-This-Year-Boosted-by-Recovery-Efforts-International-Aid-and-Rebuilding-Initiatives---Forecast-to-2029---ResearchAndMarkets.com> (Дата звернення: 23.11.2025).
9. Sensor.net. Обсяги будівництва в Україні зросли. URL: <https://sensor.net> (Дата звернення: 18.11.2025).
10. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Pearson, 2022. (Дата звернення: 26.11.2025).
11. Dudiak N. Integration of Nature-Based Solutions in Urban Ecosystems. International Studies Journal. 2024. (Дата звернення: 15.10.2025).

12. EBRD. Construction Sector Recovery in Ukraine: Trends and Forecasts. 2025. URL: <https://www.ebrd.com> (Дата звернення: 15.11.2025).
13. European Environment Agency. Urban Green Infrastructure and Sustainable Landscape Design. 2025. (Дата звернення: 18.11.2025).
14. European Environment Agency. Urban Green Spaces and Sustainability. 2025.
URL: https://www.eea.europa.eu/en/advanced-search?q=Urban%20Green%20Spaces%20and%20Sustainability.&size=n_10_n&filters%5B0%5D%5Bfield%5D=readingTime&filters%5B0%5D%5Btype%5D=any&filters%5B0%5D%5Bvalues%5D%5B0%5D%5Bname%5D=All&filters%5B0%5D%5Bvalues%5D%5B0%5D%5BrangeType%5D=fixed&filters%5B1%5D%5Bfield%5D=issued.date&filters%5B1%5D%5Btype%5D=any&filters%5B1%5D%5Bvalues%5D%5B0%5D=Last%205%20years&filters%5B2%5D%5Bfield%5D=language&filters%5B2%5D%5Btype%5D=any&filters%5B2%5D%5Bvalues%5D%5B0%5D=en&filters%5B3%5D%5Bfield%5D=op_cluster&filters%5B3%5D%5Bvalues%5D%5B0%5D=Publications&filters%5B3%5D%5Btype%5D=any (Дата звернення: 18.11.2025).
15. FAO. Green Agriculture Transition in Eastern Europe. 2024. (Дата звернення: 23.10.2025).
16. FastivNews.City. Ландшафтне проєктування. URL: <https://fastivnews.city> (Дата звернення: 17.11.2025).
17. GMK Center. Construction work performed in Ukraine increased by 15.5 %. 2025. URL: <https://gmk.center/en/news/construction-work-performed-in-ukraine-in-january-september-increased-by-15-5-y-y/> (Дата звернення: 23.10.2025).
18. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2019. 645 с. (Дата звернення: 26.11.2025).
19. Homester.com.ua. Фахівець ландшафтного дизайну. (Дата звернення: 27.10.2025).
20. Interfax-Ukraine. Construction work completed in Ukraine increases by 23.5%. URL: <https://interfax.com.ua> (Дата звернення: 28.11.2025).

21. Key Performance Indicators as a Basic Element for Marketing Efficiency Measurement. ResearchGate. 2024.
22. Khadzhynov, I., Kovalska, L., Taranych, A., Boyko, A., & Samiilenko, H. (2022). Determining impact of digitalization on the potential-forming space of regions in the context of sustainable development. *Amazonia Investiga*, 11(50), 272-281. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.25>
23. Khanin, S., Kovalchuk, S., Yakymova, N., Harvat, O., Taranych A. (2023). Modeling the influence of intellectual and innovative determinants on the economic systems' development in the conditions of the creative economy formation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 46. No. 2: 133-141 DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.14>
24. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 15–16th ed. Pearson, 2016. 848 с. (Дата звернення: 26.11.2025).
25. Landlord.ua. Декоративний сад 2025: тренди. URL: https://landlord.ua/agrolife-en/dekoratyvnyj-sad-2025-trendy-ta-innovacziyi/?utm_source=https://landlord.ua/ (Дата звернення: 22.11.2025).
26. Makosh Group. Офіційний сайт компанії. URL: <https://makosh-group.com.ua/> (Дата звернення: 22.11.2025).
27. Payne A., Frow P. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press, 2013. (Дата звернення: 26.11.2025).
28. Profbuild. Обсяги нового житлового будівництва в Україні. URL: https://www.profbuid.in.ua/uk/novosti/6907-obsyagi-novogo-zhitlovogo-budivnitstva-v-ukrajini-zrosli-na-45-u-i-pivrichchi-derzhstat?utm_source (Дата звернення: 27.11.2025).
29. Putra R. A., Budiyanto, Suhermin. The role of value co-creation in sustaining partner loyalty in B2B business. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376628292> (Дата звернення: 15.11.2025).
30. Saragros. The Advantages of Contract and Toll Manufacturing for Fertilizer Production. URL: <https://saragros.com> (Дата звернення: 28.11.2025).

31. Studfile. Матеріал з маркетингу. URL: <https://studfile.net/preview/2045134/page:5/> (Дата звернення: 18.11.2025).
32. Studfile. Теорія маркетингу. URL: <https://studfile.net/preview/9436983/page:2/> (Дата звернення: 27.11.2025).
33. Taranych, A., & Taranych, O. Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy", June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 2022. 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111
34. UkrAgroConsult. Rynok mineralnyh udobrenii. URL: https://ukragroconsult.com/en/research/rynok-mineralnyh-udobrenii/?utm_source (Дата звернення: 28.11.2025).
35. Unicorns. Імпорт добрив в Україну у І півріччі 2025. URL: <https://www.unicorns.com.ua/import-dobriv> (Дата звернення: 26.11.2025).
36. Wikipedia. Strategic Partnership. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_partnership (Дата звернення: 19.10.2025).
37. Yarylo. Імпорт добрив в Україні 2025: чому зростає? URL: <https://yarylo.ua/blog/import-dobriv-v-ukrayini-2025> (Дата звернення: 19.11.2025).
38. Zambia Competition and Consumer Protection Commission. Agro-Input Value Chain Study in Zambia. URL: <https://www.ccpc.org.zm> (Дата звернення: 20.11.2025).
39. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Економіка та суспільство. 2023. № 50. 112–118 с. (Дата звернення: 10.11.2025).
40. Вуйченко М. А. Соціально орієнтований механізм сегментації ринку праці в аграрній сфері. Економіка АПК. 2021. 106–112 с. (Дата звернення: 13.11.2025).

41. Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. Прикарпатський вісник НТШ. 2023. 128–134 с. (Дата звернення: 01.10.2025).
42. Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 86, № 1. 171–177 с. (Дата звернення: 27.10.2025).
43. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. Вип. 1. 197–203 с. (Дата звернення: 17.11.2025).
44. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. Аграрна економіка. 2023. 5–11 с. (Дата звернення: 25.11.2025).
45. Гуріна О. B2B Marketing Strategies: Value Creation, Key Principles. 2023. URL: <https://fkd.net.ua> (Дата звернення: 16.10.2025).
46. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 147 с.
47. Єрмошенко М. М., Дончик Р. В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. 8 с. (Дата звернення: 19.10.2025).
48. Корж Н., Що таке стратегічний маркетинг? Цілі, задачі та приклади. 2021. URL: <https://blog.admixer.academy/ua/shcho-take-stratehichnyy-marketynh/> (Дата звернення: 18.10.2025).
49. Костецька Н. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. Економічний часопис. 2020. 44–51 с. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1003/1091> (Дата звернення: 25.11.2025).
50. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств, Науковий вісник, 2022. УДК 504:574.2, 1-8 с. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf>

51. Лищенко М. О., Петренко О. І. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. Аграрна економіка. 2021. 74–81 с. (Дата звернення: 14.11.2025).
52. Москаленко В. В. Годлевський М. Д., Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства, 2018р.,210 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fbc934e8-3bc9-4ee6-ae43-f370aea63751/content> (Дата звернення: 24.11.2025).
53. НБУВ. Діяльність Президента України в умовах війни. 2025. С. 172. (Дата звернення: 15.10.2025).
54. Обіход С. В., Бойко В. Д., Матвеев М. Е. Digital-маркетинг в умовах цифровізації бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (Дата звернення: 21.10.2025).
55. Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. Економічний дискурс. 2023. 45–53 с. (Дата звернення: 17.10.2025).
56. Опендатабот, Товариство з обмеженою відповідальністю «МАКОШ МІНЕРАЛ». URL: <https://opendatabot.ua/c/41157153> (Дата звернення: 03.10.2025).
57. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (Дата звернення: 17.10.2025).
58. Profbuild.Будівельний ринок у першій половині 2025 року. URL: <https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6941-budivelnij-rinok-u-pershij-polovini-2025-roku> (Дата звернення: 20.10.2025).
59. Радченко О., Сабірова І., Хайдарова Т., Ефективність комплексу 7Р маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств.,2025. 6 с. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6018/5955> (Дата звернення: 15.10.2025).

60. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. Економіка та держава. 2022. 12–17 с. URL:https://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/17.pdf (Дата звернення: 23.10.2025).
61. Соломніков І. В. Вплив зелених інвестицій на розвиток будівельних підприємств України. 2024. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1128/1080> (Дата звернення: 15.10.2025).
62. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (Дата звернення: 15.10.2025).
63. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
64. Таранич А., Титаренко О., Таранич О. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. Економіка і організація управління, 2020. Випуск 1 (37). С. 89-100 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/7925/7925>
65. Таранич А.В., Пелехацький Д. О. Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. Економічний вісник Донбасу. 2023. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)
66. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів. Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. Вип. 1 (33). С. 92-102 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/viewFile/7069/7098>
67. Таранич О.В., Винниченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. Економіка і організація управління, 2022. Випуск 3 (47). С. 62-74 DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.7

68. Укрінформ. Обсяги будівництва зросли на 22,6 %. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3848591-obsagi-budivnictva-v-ukraini-torik-zrosli-na-226-derzstat.html?utm_source (Дата звернення: 20.11.2025).
69. Цигода В. С., Екологізація та урбанізація міського середовища., Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.5 1-7 с.
70. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток. Ефективна економіка. 2020. № 12. (Дата звернення: 21.10.2025).
71. Шпилик С. В. Маркетинговий план та маркетингова стратегія – новітні підходи. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: зб. тез МНПІК. 2022. 80–82 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39784/2/ICBuTS_2022_Shylyk_S-Marketing_plan_and_marketing_80-82.pdf (Дата звернення: 01.11.2025).
72. Шуміло О.С., Закордонець К.А., Лисений Є.В., Ключові показники ефективності (КПІ) – вимір успіху підприємницької діяльності., 2024. 6 с. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-8-13-shumilo.pdf> (Дата звернення: 26.11.2025).
73. Юрченко О. А., Чепурний С. Е., Гордіца Т. М. Екологічний маркетинг в аграрному секторі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. 225–234 с. (Дата звернення: 25.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Група КРІ	Показник	Що вимірює	Розрахунок	Значення показника
Комерційні КРІ	Обсяг продажів у B2B-сегменті	Реальний рівень проникнення у ландшафтний та будівельний сегменти	Сума доходу від B2B-клієнтів за період	Дозволяє оцінити, наскільки успішно працює стратегія виходу на нові ринки
	Частка B2B у загальному доході	Ступінь диверсифікації діяльності	$(\text{Дохід B2B} / \text{Загальний дохід}) \times 100\%$	Показує, чи підприємство знижує залежність від аграрного сектору
	Кількість укладених договорів із девелоперами та ландшафтними компаніями	Рівень довіри ключових професійних клієнтів	Підрахунок за CRM або бухгалтерськими даними	Це показник того, що компанію визнають надійним партнером з боку великих B2B-замовників
Маркетингові КРІ	Кількість отриманих лідів у B2B-сегменті	Результативність маркетингових активностей	Дані CRM, онлайн-форм, email-кампаній	Дозволяє визначити, чи працює маркетинг на залучення якісних потенційних клієнтів
	Перехід ліда в клієнта	Якість роботи маркетингу та продажів	$(\text{Кількість нових клієнтів} / \text{Кількість лідів}) \times 100\%$	Показує, чи здатна компанія перетворювати інтерес у реальні угоди

	САС — вартість залучення клієнта	Ефективність витрат на маркетинг	Витрати на маркетинг / Нові клієнти	Дає змогу визначити, наскільки економічно обґрунтовані інвестиції у просування
	ROMI — повернення інвестицій у маркетинг	Фінансову результативність маркетингових активностей	(Дохід від маркетингу – Витрати) / Витрати	Дозволяє порівняти витрати та отриманий прибуток
Сервісні КРІ	CSAT — задоволеність клієнтів	Якість взаємодії та сервісу	Опитування, онлайн-анкети	Висока оцінка сервісу підвищує повторну співпрацю
	Час реагування на запит	Оперативність комунікацій	Вимірюється у годинах/добах	У B2B швидка відповідь є критичним фактором конкурентності
	Retention Rate — повторні звернення клієнтів	Лояльність та довгострокові партнери	(Кількість повторних клієнтів / Загальна кількість клієнтів) × 100%	Високий показник свідчить про довіру та якість роботи компанії
Фінансові КРІ	ROI нового напрямку	Економічну результативність стратегії	(Прибуток – Інвестиції) / Інвестиції	Показує, чи є стратегія фінансово обґрунтованою
	Маржинальність	Рентабельність продукції	(Дохід – Собівартість) / Дохід	Дозволяє визначити комерційну ефективність нового напрямку