

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОСАВОЛЮК ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики, к.е.н,
доцент

_____ Олена БОЄНКО
« ____ » _____ 20 ____ р.

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ
«АГРОКОМПЛЕКС ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»**

Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Боєнко О. Ю, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики,
к.е.н, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Осаволюк Тетяна Володимирівна. Формування маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». Спеціальність 075 «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування маркетингових стратегій підприємств та проаналізовано стан маркетингової діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»». На основі отриманих результатів розроблено комплексну маркетингову стратегію розвитку підприємства, сформовано SMART-цілі, визначено пріоритетні напрями та запропоновано етапи її реалізації. Обґрунтовано систему КРІ для оцінювання ефективності стратегії та розраховано бюджет її впровадження.

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, стратегічне планування, агропідприємство.

70 с., 11 табл., 14 рис., 3 дод., 34 джерела.

Osavoliuk T. V. Development of the Marketing Strategy for LLC “Agrocomplex Zelena Dolyna”. Specialty 075 “Marketing”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

This qualification paper examines the theoretical foundations of developing marketing strategies for enterprises and analyzes the state of marketing activities at LLC “Agrocomplex Zelena Dolyna”. Based on the conducted analysis, an integrated marketing strategy for the enterprise's development has been designed, SMART-goals have been formulated, priority development directions have been identified, and stages of strategy implementation have been proposed. A KPI system for evaluating strategic effectiveness has been substantiated, and the budget required for the strategy execution has been calculated.

Keywords: marketing strategy, competitiveness, strategic planning, agricultural enterprise.

70 p., 11 tables, 14 figures, 3 appendices, 34 sources.

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та значення маркетингової стратегії в системі управління підприємством	6
1.2 Класифікація видів стратегічного планування маркетингу	10
1.3 Методичні підходи формування та оцінювання ефективності маркетингових стратегій	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АГРОКОМПЛЕКС "ЗЕЛЕНА ДОЛИНА".....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина"	20
2.2 Дослідження елементів маркетингової діяльності підприємства	32
2.3 Аналіз ефективності маркетингової стратегії і визначення ключових проблем.....	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ "АГРОКОМПЛЕКС ЗЕЛЕНА ДОЛИНА"	51
3.1 Вибір маркетингової стратегії та пріоритетного напрямку розвитку	51
3.2 Формування маркетингової стратегії ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»	58
3.3 Реалізація та оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	70
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Сучасне середовище діяльності аграрного сектору України характеризується високим рівнем конкуренції, вимог споживачів та активними змінами у ринковому середовищі. Саме тому в цих умовах здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, обирати перспективні напрями діяльності та ефективно комунікувати з ринком, визначає його конкурентоспроможність. Ключову роль відіграє формування маркетингової стратегії, яка виступає інструментом стратегічного управління та основою для прийняття управлінських рішень.

Проблематика формування ефективної маркетингової стратегії є особливо актуальною для вітчизняних агропідприємств, які працюють в умовах сезонності виробництва, коливань цін, обмежень логістичної інфраструктури та значної залежності від зовнішніх ринків.

ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» має розвинену виробничу структуру, включаючи цукровий завод, елеваторні потужності, тваринництво та рослинництво, проте на підприємстві немає активної маркетингової діяльності. Відсутність маркетингового відділу та стратегічного підходу обмежує можливості підприємства щодо розширення ринків, оптимізації збуту та підвищення конкурентних переваг.

Мета роботи полягає у розробленні комплексної маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» з урахуванням результатів аналізу його діяльності та ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства.
2. Дослідити класифікаційні підходи та методи оцінювання ефективності маркетингових стратегій.
3. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства та стан його маркетингової діяльності.

4. Провести SWOT-, PEST-, Porter-аналіз, оцінку маркетингових елементів та визначити ключові проблеми.

5. Обґрунтувати вибір маркетингової стратегії та пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”».

6. Розробити комплексну маркетингову стратегію за основними складовими маркетинг-міксу.

7. Сформувати систему KPI та етапи впровадження стратегії.

8. Оцінити результативність та можливості впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження — маркетингова діяльність ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”».

Предмет дослідження — теоретико-методичні засади та практичні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку агропідприємства.

У процесі дослідження використовувалися методи аналізу й синтезу, групування, порівняння, економіко-статистичні методи, а також спеціальні методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п’яти сил М. Портера, матриці БКГ і GE/McKinsey.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексної моделі маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства з урахуванням специфіки його виробничих напрямів та ринкових можливостей, а також у розробленні системи SMART-цілей та KPI, адаптованих до практичної діяльності ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”».

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування запропонованої стратегії для вдосконалення діяльності підприємства, підвищення ефективності роботи ключових виробничих напрямів, розширення ринків збуту та формування конкурентоспроможного бренду.

Структура магістерської роботи відповідає логіці дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення маркетингової стратегії в системі управління підприємством

Маркетингова стратегія є одним з найважливіших інструментів для ефективної діяльності підприємства. Основна мета – досягнення довгострокового успіху на ринку та конкурентоспроможності.

Маркетингова стратегія має повністю відповідати цілям та можливостям фірми, потребам споживачів, бути гнучкою до змін зовнішнього середовища.

Існує багато версій визначення поняття «маркетингової стратегії» як серед зарубіжних так і вітчизняних авторів. Серед зарубіжних науковців значний внесок у розвиток теорій маркетингових стратегій зробили М. Портер, М. Мак-Дональд, Ж.-Ж. Ламбен, І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Стрікланд. Досліджуючи українських авторів, найбільше напрацювань мають: А. Войчак, Н. Куденко, Н. Буняк, Р. Логоша, А. Старостіна, І. Решетніков, С. Тютюнникова.

Виділимо основні теоретичні обґрунтування маркетингової стратегії:

- 1) Структура, яка відповідає загальній стратегії підприємства, за допомогою якої реалізуються поставлені маркетингові завдання [1].
- 2) Довгостроковий напрям діяльності підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність через адаптацію маркетингових рішень до змін ринку та потреб споживачів [3].
- 3) Докладний план дій для досягнення поставлених маркетингових цілей [2].
- 4) Процес, який включає аналіз середовища, визначення цілей і формування конкретних дій для їх досягнення [4].
- 5) Механізм, який поєднує ринкові можливості з ресурсним потенціалом підприємства для досягнення стабільного розвитку [5].

На основі аналізу наукових видань авторів, можна зробити загальний висновок, що маркетингова стратегія – це чіткий план, який повністю відповідає загальній стратегії, цілям, можливостям підприємства та попиту споживачів, для забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Для формування та реалізації маркетингової стратегії виділяють покрокові етапи, даний процес наведено на рисунку 1.1

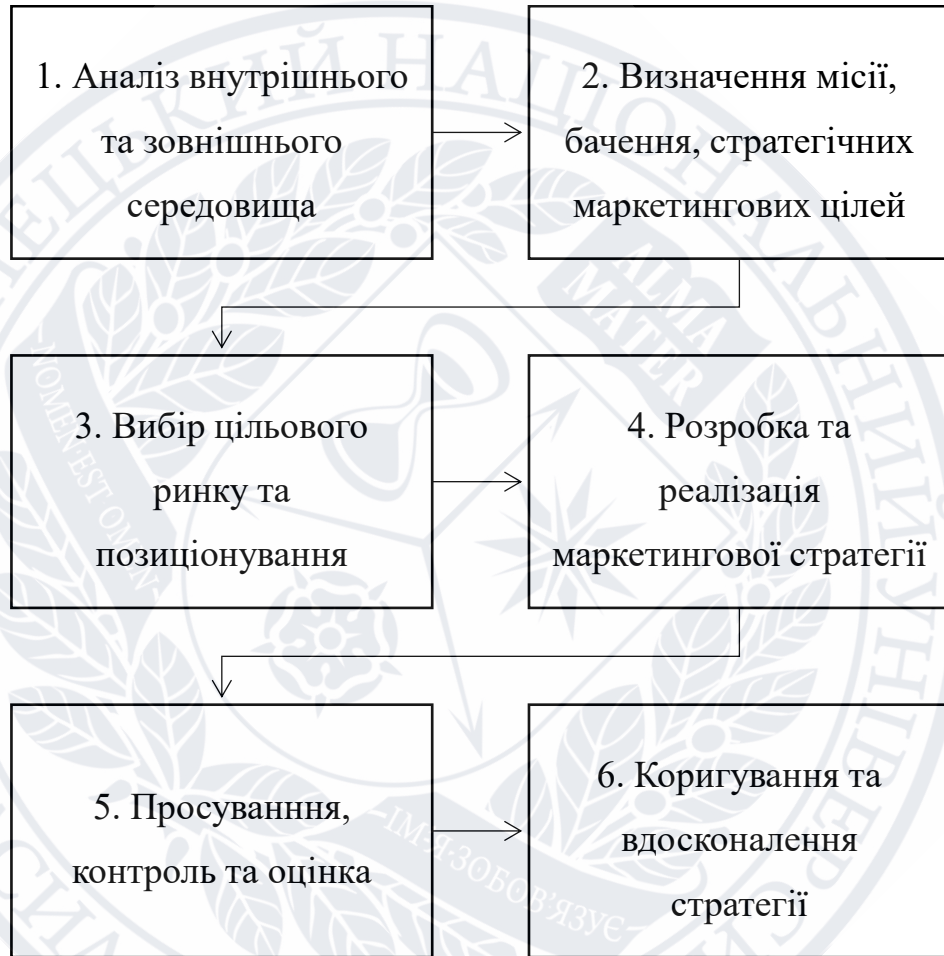


Рисунок 1.1 – Процес формування та реалізації маркетингової стратегії фірми

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 16]

Наведена схема відображає послідовний процес, який включає приблизно 6 етапів, кожен із яких спрямований на досягнення цілей підприємства. Розглянемо більш детально кожен із них:

Етап 1. Здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища на основі якого формується інформаційне підґрунтя маркетингової стратегії.

Внутрішній аналіз включає визначення сильних, слабких сторін, можливостей та ризиків фірми, оцінку ресурсів. Зовнішній аналіз передбачає оцінку конкурентів, ринку, його тенденцій, потреби споживачів, фактори навколишнього середовища (економічні, соціально-культурні, демографічні, технологічні).

Етап 2. Визначення місії, бачення та стратегічних маркетингових цілей. На основі проведеного аналізу формується стратегічне бачення розвитку та маркетингові цілі, які можуть передбачати:

- збільшення частки ринку;
- підвищення впізнаваності бренду;
- вихід на нові сегменти ринку;
- зростання прибутку;
- посилення конкурентоспроможності.

Етап 3. Вибір цільового ринку та позиціонування.

На цьому етапі визначається сегмент ринку на який орієнтується підприємство, після чого обирається цільова аудиторія та формується позиціонування (те, як бренд має сприйматися в очах споживачів та його відмінність від конкурентів).

Етап 4. Розробка та реалізація маркетингової стратегії.

Під час формування стратегії, розроблюється план конкретних маркетингових рішень, до них відносяться: асортимент, його оновлення, ціна, канали збуту, логістика, реклама, digital-маркетинг, взаємодія із клієнтами).

Після цього стратегія переходить до етапу практичної реалізації: розподіл бюджету, визначення відповідальних, впровадження маркетингових заходів.

Етап 5. На цьому етапі здійснюється просування товарів та послуг за допомогою комунікацій, реклами, активностей, стимулювання збуту. Паралельно ведеться контроль ключових маркетингових показників, проводиться оцінка, наскільки стратегія досягає поставлених цілей.

Етап 6. Передбачає коригування стратегії на основі попередніх результатів, що робить маркетингову стратегію компанії гнучкою до змін ринку та більш ефективною [16].

На кожному рівні управління фірмою є певні особливості маркетингової стратегії, кількість рівнів залежить від напряму діяльності, розміру фірми та делегування повноважень. Виділяють три основних рівня стратегічного планування:

- 1) Корпоративний рівень, де основним завданням стратегічного маркетингу формування місії та довгострокових цілей.
- 2) Рівень підрозділів, де встановлюються ефективні напрями діяльності та розвитку кожного із підрозділів підприємства.
- 3) Рівень товару – вказує ціль маркетингової стратегії на кожен різновид товару, цільовий ринок, розробляє шляхи ефективних продажів та донесення цінності товару споживачам.

Доцільно відзначити, що маркетингова стратегія підприємства впливає на вибір таких важливих елементів діяльності як: цільовий сегмент, ринок, рекламу, асортимент, систему збуту, цінову політику.

Головна мета стратегії маркетингу – ефективне використання та розміщення ресурсів для досягнення основної мети підприємства.

Маркетингова стратегія виконує низку важливих завдань які є важливими у процесі ефективної діяльності фірми.

Вона передбачає визначення довгострокових цілей і пріоритетів у ході діяльності, що впливає на ухвалення подальших управлінських рішень. Важливою складовою є також координація роботи всіх структурних підрозділів, оскільки ефективність маркетингової діяльності залежить від узгодженості дій виробничої, фінансової, збутової та комунікаційної політики.

Одним із найважливіших завдань є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, за допомогою якого, можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ринкові можливості та загрози. На основі отриманої

інформації формуються рішення та пропозиції, серед яких обираються найбільш доцільні.

Завершальним елементом є оцінювання результативності маркетингової діяльності, що дозволяє контролювати виконання поставлених завдань та цілей, після чого вчасно відкоригувати обрану стратегію.

1.2 Класифікація видів стратегічного планування маркетингу

Маркетингова стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством. У науковій літературі та практиці управління маркетингом виділяють різні підходи до класифікації стратегічного планування залежно від ознак, специфіки ринкової діяльності та рівня управління підприємства.

На рисунку 1.2 наведено узагальнену класифікацію маркетингових стратегій, які поділяються залежно від ключових ознак. У схемі відображено основні стратегії за: тривалістю реалізації та розробки, етапами життєвого циклу товару, характером ринкового попиту, складових маркетингового комплексу, джерел конкурентних переваг, методів вибору цільового ринку, відносно рівня сегментації збуту, за конкурентним та загальноекономічним становищем підприємства, видом диференціації та співвідношення ринкової частки, темпів росту та збуту.

Для порівняння розглянемо більш детально маркетингові стратегії за класифікаційними ознаками відомих науковців Ф. Котлера, А. де Літла, М. Портера (таблиця 1.1).

За підходом Ф. Котлера маркетингові стратегії підприємства поділяються відповідно його конкурентних позицій та частки ринку. Даний підхід виділяє чотири види стратегії:

- 1) Стратегії ринкового лідера – фірми, які займають найбільшу частку ринку у своєму сегменті .

2) Стратегії челенджера – компанії, що перебувають на другому чи третьому місці за обсягом ринкової частки, стрімко зростають, прагнучи наблизитися до лідера.

3) Стратегії послідовника – діючі підприємства, які є успішними на ринку, але не мають на меті бути перший.

4) Стратегії нішера – компанії, що спеціалізуються на вузьких сегментах ринку, які не є пріоритетними для великих гравців, і застосовують стратегію роботи в ринковій ніші [7].

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентних маркетингових стратегій

Автор	Ф. Котлер	М. Портер	А. де Літл
Основна ідея	Підхід орієнтований на конкурентну роль компанії на ринку та адаптацію поведінки залежно від ринкової частки.	Описує способи досягнення конкурентної переваги через витрати, унікальність або спеціалізацію	Дозволяє визначати стратегію з урахуванням стадії розвитку ринку та позицій компанії в галузі, забезпечуючи баланс між інвестиціями та віддачею.
Види маркетингових стратегій	Стратегії ринкового лідера	Стратегія цінового лідерства	Стратегія лідерів
	Стратегії челенджера		Стратегія із сильною позицією
	Стратегії послідовника	Стратегія диференціації	Стратегія сприятливої позиції
	Стратегії нішера	Стратегія концентрації	Стратегія задовільної позиції
			Стратегія незадовільної позиції

Джерело: складено автором на основі [3; 7; 8]

За М.Портером виділяється три базові маркетингові стратегії: цінового лідерства (домінування за рахунок найнижчої собівартості), диференціації (створення унікальної цінності продукту) та концентрації (орієнтація на вузький сегмент ринку). Його класифікація описує способи досягнення конкурентної переваги через витрати, унікальність або спеціалізацію [8].

Концепція Артура Де Літла дає можливість обирати стратегію залежно від того, на якому етапі галузь і які позиції займає підприємство.

Його стратегія виділяє п'ять видів:

- 1) Лідуюча або домінуюча позиція, яка вказує на високу конкурентну позицію компанії, можливість контролювати галузь та впливати на тенденції.
- 2) Сильна означає, що підприємство займає стійку позицію, здійснює ринкову діяльність незалежно від конкурентів, але з урахуванням дій лідера.
- 3) Сприятлива позиція має певні конкурентні переваги, але вони нестійкі або мають обмеження.
- 4) Задовільна позиція характеризується позитивним місцем на ринку, водночас із залежністю від конкурентів та невеликими можливостями до розвитку.
- 5) Незадовільна позиція вказує на слабкий стан підприємства, високу залежність від конкурентів та обмежені перспективи до вдосконалення.

Розглянуті класифікації маркетингових стратегій допомагають визначити підходи, які підприємства можуть використовувати залежно від своєї ринкової ситуації.

Кожен із наведених видів відображає певні ознаки діяльності, відповідно якої обирається маркетингова стратегія: від стадії життєвого циклу товару, характеру попиту до конкурентної позиції компанії або особливостей вибору цільового ринку.

Такий поділ дає змогу не лише визначити можливі варіанти розвитку, а й зрозуміти, які саме дії будуть доцільними в конкретних умовах, співставити власні ресурси й конкурентні переваги з вимогами ринку.

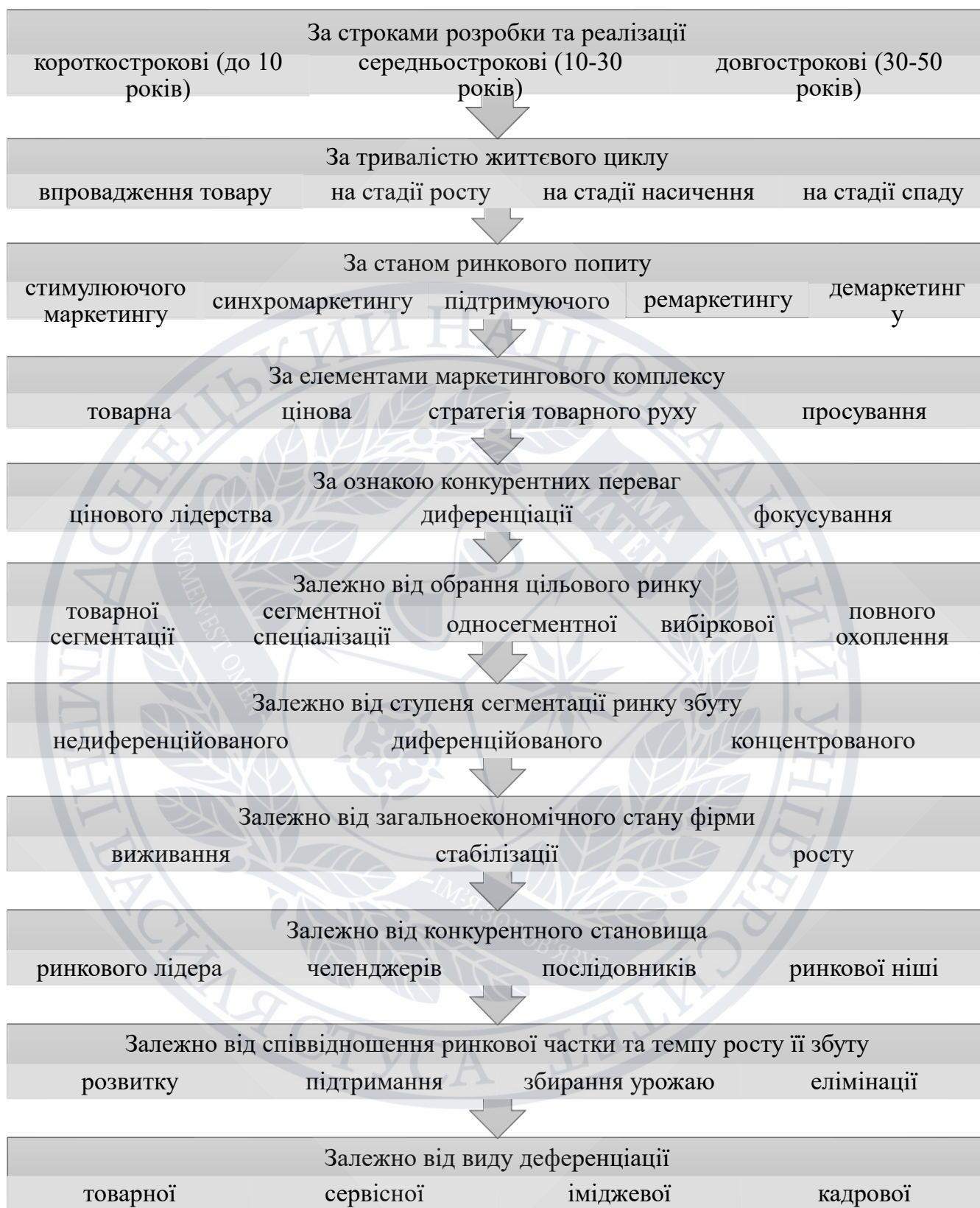


Рисунок 1.2 – Класифікація маркетингових стратегій за ознаками

Джерело: складено автором на основі [3, с. 13-15]

Завдяки правильному підбору стратегії, яка формується на основі реальних можливостей компанії, її сильних та слабких сторін, можна:

- зменшити ризик помилкових рішень;
- вчасно скоригувати стратегію;
- спрямувати зусилля на вдосконалення тих напрямів, які можуть забезпечити кращий результат;
- надати більшій гнучкості планування майбутніх рішень.

1.3 Методичні підходи формування та оцінювання ефективності маркетингових стратегій

Маркетингова стратегія є частиною загальної стратегії підприємства, яка допомагає ефективно використовувати ресурси, для збільшення прибутку та частки ринку в довгостроковій перспективі.

Перш за все, потрібно визначити цільовий ринок та сегмент споживачів, на який буде спрямована стратегія. Це допоможе вдосконалити товар, щоб задовільнити потребу цільової групи.

Наступним кроком для розробки маркетингової стратегії, необхідно врахувати широкий перелік особливостей підприємства, серед яких: збір даних, аналіз інструментів, внутрішнього, зовнішнього середовища, а також сильні і слабкі сторони.

Реалізовується цей процес за допомогою спеціальних методик, що забезпечує об'єктивність та якість майбутніх стратегічних рішень маркетингу компанії.

Основою формування стратегії є концепція маркетингу 4P, який складається із чотирьох елементів:

1. Product (продукт) – товар або послуга, яку підприємство пропонує споживачеві, його асортимент, вигляд, якість.
2. Price (ціна) – рішення щодо цінової стратегії, знижок, акцій, видів та термінів оплати.

3. Place (місце продажу) – місце зустрічі цільового споживача із товаром, де виникає потреба покупки і його розповсюдження.

4. Promotion (просування) – канали зв'язків підприємства із споживачами, стимулювання збуту, реклама, соціальні мережі.

У розширеній моделі 7P, яка більше підходить для ринку надання послуг, концепція ще включає: People (людей), які впливають на сприйняття товару споживачами; Process (процес), який відбувається під час обслуговування споживачів; Physical Evidence (фізичний доказ), фактори, що свідчать про якість послуги [9].

Аналіз зовнішнього середовища внутрішнього середовища підприємства можна розпочати із SWOT-аналізу, який допомагає визначити: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

SWOT-аналіз узагальнює ключову інформацію про положення підприємства на ринку. Оцінюючи внутрішні характеристики, компанія може визначити, які ресурси та компетенції здатні забезпечити їй переваги, а які, навпаки, потребують удосконалення. Зовнішні чинники дають змогу зрозуміти, які можливості відкриває ринок та які загрози можуть перешкоджати реалізації обраних стратегій.

Перелік факторів, які відносяться до цих сторін оформлюються у матрицю SWOT, яка дає змогу комбінувати позиції сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, для формування маркетингових стратегій фірми, виявлення стратегічних рішень, що відповідають реальному стану підприємства та умовам ринкового середовища [3].

Після визначення сильних і слабких сторін підприємства доцільно застосувати методики, що допоможе проаналізувати більш детально середовище, в якому знаходиться підприємство. Для цього використовують PEST-аналіз, даний метод визначає політичні, економічні, соціальні та технологічних фактори, які впливають на діяльність бізнесу.

- Політичні та правові фактори показують, як державна політика, регулювання та законодавчі вимоги впливають на підприємство.

- Економічні умови – це рівень інфляції, купівельна спроможність споживачів, зміни курсу валюти.
- Соціальні фактори пов'язані зі змінами у поведінці споживачів, їхніми цінностями, демографічними особливостями.
- Технологічні аспекти відображають темпи розвитку інновацій та їхній вплив на конкурентоспроможність продукції.

У результаті PEST-аналіз дає змогу сформулювати більш реалістичне уявлення про зовнішнє середовище та підготувати стратегічні рішення, які будуть стійкими до можливих змін [10].

Для визначення ключових конкурентів, їхніх переваг та елементів впливу на ринок, варто використовувати модель п'яти сил М. Портера, до якої відносяться наступні фактори:

- 1) Існуючі конкуренти в даній галузі – кількість, товари чи послуги, які вони пропонують. Основна думка аналізу конкурентів: чим більша їх кількість, тим менші можливості на ринку у підприємства, чим менша кількість гравців – тим більша змога встановлювати свою ціну, умови та досягати кращих результатів.
- 2) Потенційні нові учасники галузі – це компанії, які ще не працюють у галузі, але можуть увійти в майбутньому. Їхній вплив залежить від висоти бар'єрів входу: якщо потрібні значні інвестиції, складні технології чи є суворе регулювання, то нових гравців з'являтиметься небагато. Якщо ж галузь є легкою для входу, нові конкуренти масово потраплятимуть на ринок, що ослабить позиції вже існуючих компаній.
- 3) Влада постачальників – це здатність постачальників впливати на умови роботи підприємства. Якщо постачальників мало, вони можуть підвищувати ціни, змінювати терміни поставок чи зменшувати якість товарів, у такій ситуації підприємство стає більш залежним і вразливим.
- 4) Вплив покупців на підприємство, означає те, що коли споживачі мають багато альтернатив, легко можуть змінити товар, то вони будуть обирати нижчі ціни, кращу якість чи більш привабливі умови. Чим більше можливостей

у споживачів обирати між конкурентами, тим сильніший їхній вплив на компанію.

5) Загроза товарів-замінників – це ризик того, що споживачі можуть перейти на інші продукти, які виконують ту саму функцію або задовольняють ту ж потребу. Наявність великої кількості замінників зменшує зацікавленість в товарі, оскільки споживач може в будь-який момент обрати альтернативний варіант [11].

6) Формування маркетингової стратегії передбачає вибір найбільш перспективного напрямку розвитку підприємства, що ґрунтується на аналізі ринку, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії.

Одним із найбільш популярних інструментів для стратегічного аналізу та планування маркетингу є – матриця БКГ. Цей метод класифікує види діяльності компанії за прибутковістю, відповідно чого будується стратегія розвитку та оптимальне фінансування кожного напрямку.

Матриця складається з чотирьох квадратів:

1) «Зірки» - це товари з високою ринковою часткою та стрімким зростанням обсягів продажу. Ця частина діяльності потребує значних інвестицій, але в перспективі можуть стати «дійними коровами».

2) «Дійні корови», навпаки, перебувають на зрілому ринку, приносять стабільний прибуток і не потребують великих вкладень.

3) «Важкі діти» характеризуються низькою ринковою часткою на ринку, що зростає, і потребують особливої уваги, оскільки можуть або перетворитися на «зірки», або перейти до категорії «собак».

4) «Собаки» - це товари з низьким темпом росту ринку та невеликою ринковою часткою, які зазвичай не генерують значного прибутку й можуть бути кандидатами на вилучення з асортименту.

Використання матриці БКГ допомагає підприємству визначити, в які напрямки діяльності необхідно спрямовувати більше ресурсів, а від яких варто відмовитися.

Ще одним популярним інструментом аналізу є модель GE/McKinsey, цей метод був розроблений компанією General Electric спільно з McKinsey & Company, як удосконалена альтернатива матриці БКГ.

Модель побудована у вигляді матриці 3 на 3 (дев'ять полів), що оцінює бізнеси за двома інтегральними критеріями: привабливість ринку чи галузі (висока, середня, низька) та конкурентоспроможність підприємства (висока, середня, низька) [12].

На рисунку 1.3 наведена узагальнююча схема розглянутих методів формування та оцінювання ефективності маркетингових стратегій.

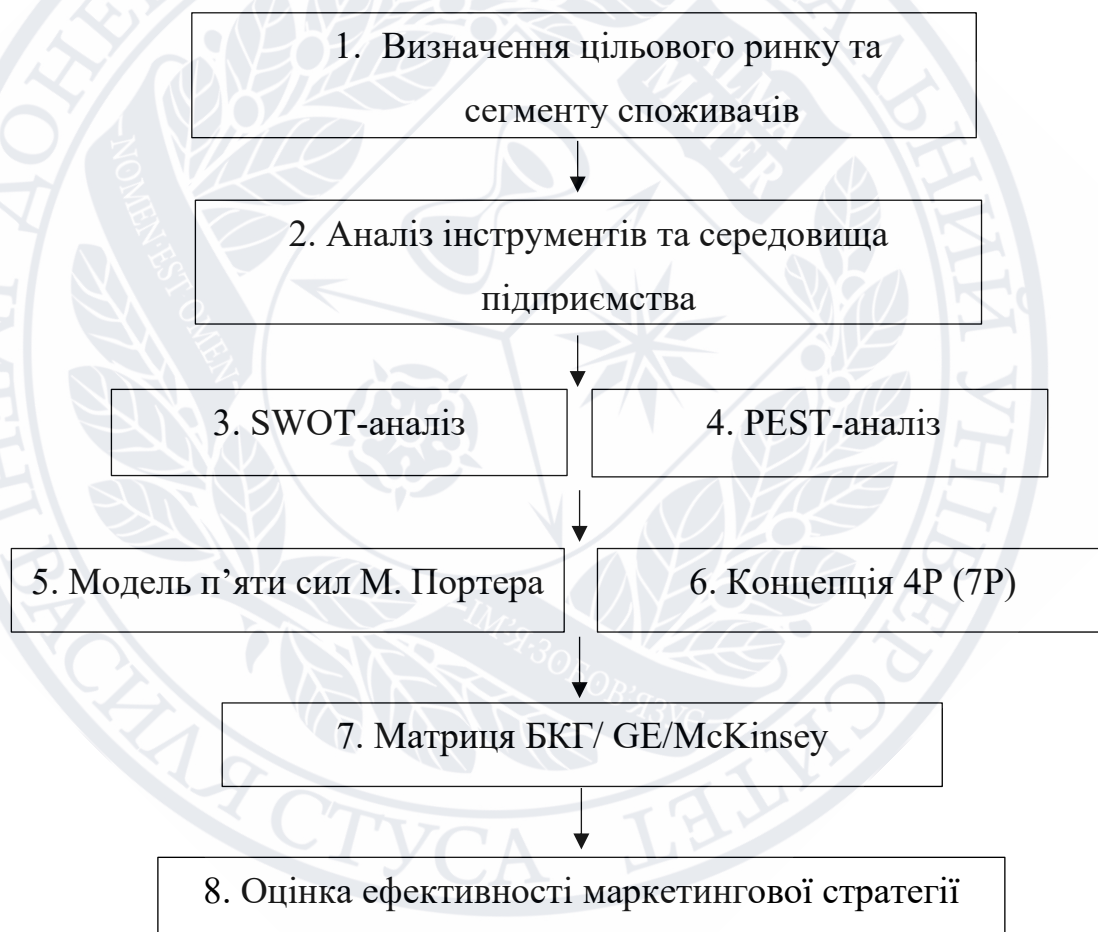


Рисунок 1.3 – Етапи формування та оцінювання маркетингових стратегій

Етап оцінювання ефективності маркетингової стратегії є завершальним та одним із найважливіших. Він дозволяє визначити наскільки обрана стратегія забезпечує досягнення запланованих цілей, чи відповідають результати між запланованими і фактичними показниками, враховуються ресурсні витрати на її впровадження та визначається чи потребує вона коригування.

Слід зазначити, що універсального підходу чи чіткої формули для оцінювання маркетингової стратегії не існує. Конкретні показники та методи визначають залежно від особливостей підприємства, сфери його діяльності, типу бізнесу та характеру маркетингових заходів, які реалізуються.

Під час оцінювання маркетингової стратегії важливо враховувати як кількісні та якісні показники, також здійснити аналіз функціональної та інструментальної підсистем маркетингу, оцінити ефективність управління маркетинговими ресурсами [13]. Показники оцінки складових маркетингової стратегії підприємства наведено в Додатку А.

Таким чином, у першому розділі було розглянуто теоретичні та методологічні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства. Було розглянуто найбільш популярні трактування українських та зарубіжних науковців, відповідно можна узагальнити, що маркетингова стратегія – це чіткий план, який повністю відповідає загальній стратегії, цілям, можливостям підприємства та попиту споживачів.

Маркетингова стратегія поділяється на види залежно від ознак, специфіки ринкової діяльності та рівня управління підприємства. Основні стратегії виділяють за: тривалістю реалізації та розробки, етапами життєвого циклу товару, характером ринкового попиту, складових маркетингового комплексу, джерел конкурентних переваг, методів вибору цільового ринку, відносно рівня сегментації збуту та інші.

Було визначено, що універсального підходу для оцінювання маркетингової стратегії не існує. Конкретні показники та методи визначають залежно від особливостей підприємства, сфери його діяльності, типу бізнесу та характеру маркетингових заходів, які реалізуються. Основні методи, які були досліджені: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Модель п'яти сил М. Портера, Концепція маркетингу 4P, Матриці БКГ та GE/McKinsey.

Доведено, що етап оцінювання ефективності маркетингової стратегії є одним із найважливіших. Він дозволяє визначити наскільки обрана стратегія забезпечує досягнення запланованих цілей, чи відповідають результати між запланованими і фактичними показниками. Було наведено основні показники оцінки складових маркетингової стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АГРОКОМПЛЕКС "ЗЕЛЕНА ДОЛИНА"

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина"

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» – це один із найбільших підприємств у Вінницькій області, які займаються агропромисловою діяльністю [20]. Основними видами зайнятості підприємства є рослинництво, тваринництво, виробництво цукру та зберігання зерна.

Розмір статутного капіталу підприємства становить: 3 127 900,00 грн.

Дата реєстрації: 15.09.2004 року .

Підприємство займається вирощуванням: цукрових буряків, кукурудзи, пшениці, ячменю, соняшника, сої та кормових культур, які в подальшому реалізуються на зовнішньому та внутрішньому ринку, а також перероблюються, для відгодівлі тварин.

До складу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» належить: 26 тис. га. земель в Тульчинському, Вінницькому та Жмеринському районах, цукровий завод, хлібоприймальне підприємство, комбикормовий цех, тваринницькі комплекси, племінний завод, сучасний парк техніки [20].

Місія агрокомплексу: з любов'ю до людей, своєї роботи та нашої землі, ми створюємо майбутнє аграрного сектора України вже сьогодні!

Місія ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» полягає у забезпеченні споживачів якісною, екологічно безпечною та конкурентоспроможною сільськогосподарською продукцією через ефективне використання земельних ресурсів, впровадження сучасних агротехнологій і сталий розвиток підприємства, що сприяє підвищенню продовольчої безпеки регіону та добробуту громади.

Мета: стати провідним українським виробником якісної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції завдяки високим темпам розвитку кожного із напрямків.

У рослинництві підприємство активно впроваджує сучасні підходи до обробку ґрунту та догляду за посівами, дотримується науково обґрунтованих схем сівоzmіни. Це дає змогу раціонально використовувати земельні ресурси та системно підвищувати урожайність основних культур.

Тваринництво на підприємстві представлена молочним скотарством та свинарством, де скотарство займає основну її частину. На сьогодні підприємство утримує понад 3,5 тисяч тварин великої рогатої худоби, з них: 1,5 тисяч – молочне скотарство та 2 тисячі для вирощування та відгодівлі.

На племінному заводі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», розводиться три породи великої рогатої худоби: симентальська, українська червоно-ряба молочна та українська чорно-ряба молочна. Високі результати роботи заводу щорічно підтверджується на сертифікацію продукції як органічної, за європейськими стандартами № 834/2007 та № 889/2008.

Цукровий завод вважається одним із найкращих підприємств цукрової галузі в Україні, де виготовляють: цукор білий кристалічний, сахарозу та іншу супутню продукцію (мелясу, жом, вапно). Потужність переробки буряків перевищує 2600 тонн на добу, а виробництво цукру сягає близько 400 тонн на добу. За один сезон завод випускає понад 40 тисяч тонн готового білого цукру. Щорічно проводяться роботи з технічного переобладнання, автоматизації технологічних процесів, модернізації устаткування, запроваджуються енергозберігаючі технології.

Підприємство займає призові місця серед цукрових заводів України та Вінницької області за техніко-економічними показниками. Продукція цукрового заводу експортується в Казахстан, Узбекистан, Грузію, Armenію, Молдову, Ізраїль, крім того, щорічно ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» освоєє випуск нових видів продукції та відкриває нові ринки збуту.

Зберігання зерна відбувається на Хлібоприймальному підприємстві (ХПП), підприємство працює як елеватор, загальна ємність якого складає – 18 зерноскладів та понад 100 000 тон. Завдяки високоякісному аргентинському обладнанню відбується наземне зберігання зерна у рукавах. Також елеватор

сертифікований для надання послуг іншим підприємствам, що надає підприємству додатковий прибуток.

На території елеватора розташований власний комбикормовий цех продуктивністю близько 30 тонн комбикорму на добу, що дозволяє повністю забезпечувати кормові потреби тваринницьких підрозділів. Вигідне розташування ХПП із прямим виходом до залізничного сполучення, значно спрощує транспортування зерна та готової продукції.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» підтримує зв'язки із громадами, де розташовані їхні землі та потужності, визначають потреби місцевих громад та надають свою допомогу, орендують земельні ділянки у 11 тисяч жителів, велика кількість яких – це співробітники.

Підприємство допомагає в проведенні спортивних та культурних заходів в районах діяльності підприємства, надають благодійну і спонсорську допомогу громадам, виділяються засоби на підтримку соціально-культурної сфери, ремонту доріг, газифікацію, будівництво і благоустрій храмів.

Перспективи розвитку агрокомплексу лежать в основі підвищення урожайності завдяки сучасним технологіям, збільшення потужностей виробництва та вирощування культур, які користуються попитом на сільськогосподарських ринках. На підприємстві використовується широкозахватна, високопродуктивна та енергозберігаюча техніка, яка відіграє важливу роль в ефективності виробництва та економії енергоресурсів [17].

В процесі своєї діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» проводить детальне планування, яке включає ряд обов'язкових етапів (рисунок 2.2).

Для забезпечення безперебійного процесу виробництва, підприємство має великі запаси сировини та ресурсів, усього їх кількість налічує на суму в майже 1 млн. грн. До них належать: цукор, насіння зернових культур, добрива, паливо, запчастини, корми, біологічні активи (поголів'я тварин, сади, зерно та інше).

Персонал ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина» є важливою складовою успішної роботи підприємства, тому увага до умов праці та розвитку співробітників займає одне з ключових місць у політиці компанії. На підприємстві забезпечено комфортні умови роботи, конкурентний рівень оплати праці та можливості для професійного зростання як для досвідчених працівників, так і для молодих спеціалістів, яких заохочують працювати в сільській місцевості.

Працівники отримують соціальний пакет, організовані обіди, а також часткову компенсацію вартості санаторно-оздоровчого лікування. Крім того, співробітникам на пільгових умовах надається техніка для обробітку їхніх земельних ділянок, що позитивно впливає на мотивацію та лояльність персоналу.

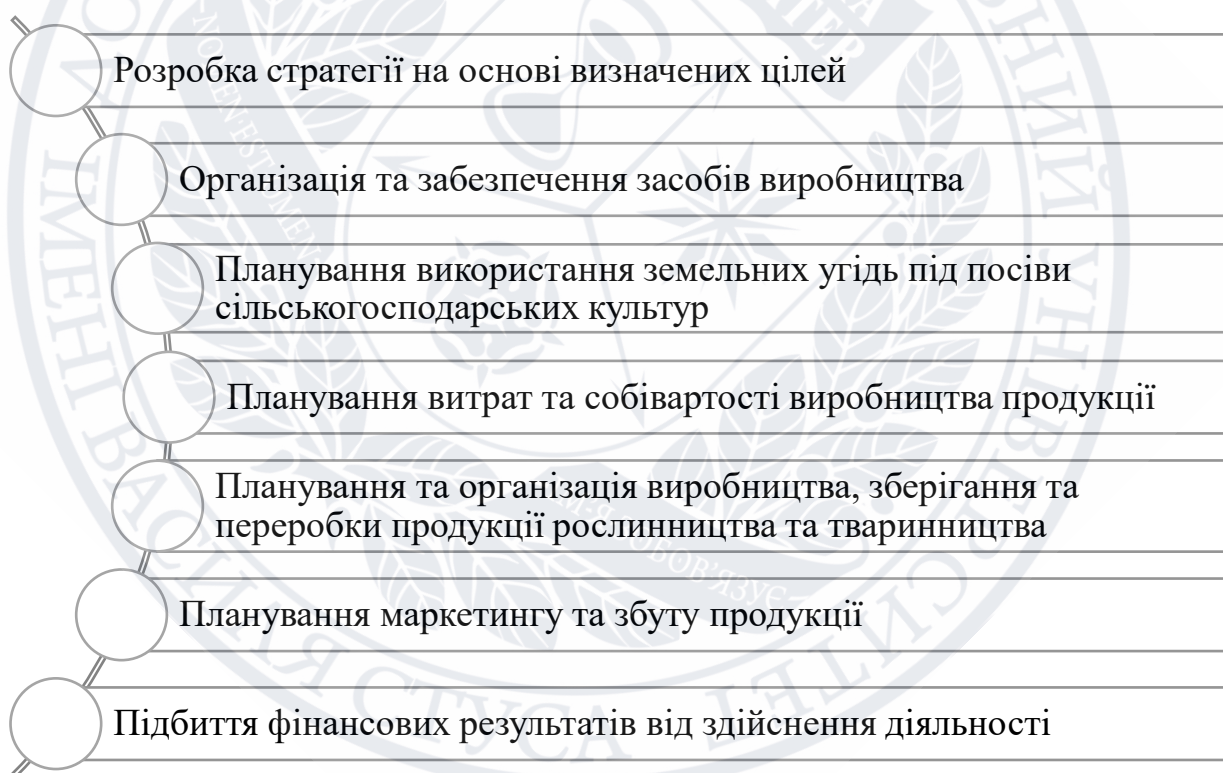


Рисунок 2.2 - Основні етапи планування діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Однією із найважливіших складових діяльності є працівники та кадрова політика підприємства, її основами на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є:

- кожен працівник компанії є важливим та цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії;

- прозорість відносин та стабільність; побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи;
- успішність та лідерство; орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток;
- цінність знань; пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових;
- конфіденційність інформації;
- безпека працівників під час робочого процесу.

Для підприємства також є важливим створення дисциплінуючого і конструктивного середовища контролю, в якому всі працівники розуміють свої ролі і обов'язки.

ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» реалізує низку ініціатив, спрямованих на підтримку принципів рівності та недискримінації, приділяючи особливу увагу забезпеченню рівних можливостей для жінок і чоловіків під час працевлаштування та прийняття управлінських рішень.

Основним принципом кадрової політики є: цінність кожного працівника, прозорість відносин та стабільність, успішність та лідерство, цінність знань, конфіденційність інформації, безпека.

Компанією проводиться комплексна робота із співробітниками щодо охорони праці та безпеки, а саме: інструктаж персоналу, модернізація обладнання. Компанія забезпечує навчання та розвиток співробітників за допомогою професійних тренінгів [17].

На підприємстві забезпечені комфортні та безпечні умови праці, а рівень заробітної плати відповідає кваліфікації та обсягу виконуваних робіт. Компанія прагне не лише зберігати зайнятість досвідчених фахівців протягом усього року, а й залучати молодих спеціалістів до роботи в сільській місцевості.

Працівники отримують повний соціальний пакет, мають можливість харчуватися в організованій їдальні, а також користуються частковим відшкодуванням вартості санаторно-оздоровчого лікування. Додатково

підприємство надає техніку для обробітку приватних земельних ділянок на пільгових умовах, що є важливою підтримкою для місцевих жителів і співробітників.

Загальна чисельність працівників компанії станом на 2024 р. складає – 1039 осіб. Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу за 2020 – 2024 рр. за допомогою діаграми, зображеної на рисунку 2.3.

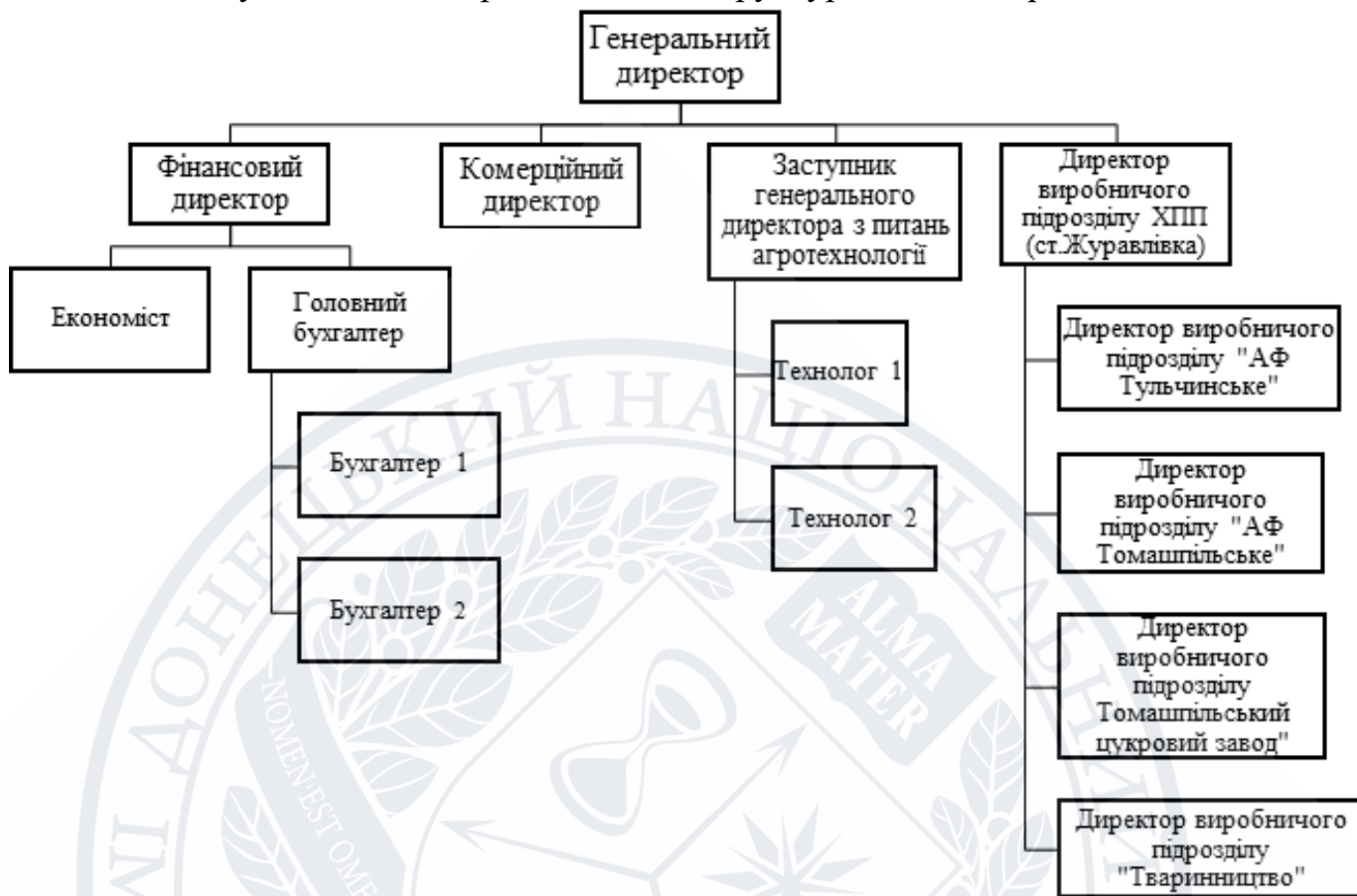
Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2020-2024 рр. показує, що підприємство зберігає стабільний рівень кількості працівників, у межах 1000 осіб. Найменший показник зафіксовано у 2020 році (970 осіб), тоді як найбільша чисельність була у 2023 році (1130 осіб), що свідчить про зростання та розширення діяльності протягом 4 років. У 2024 році спостерігається невелике скорочення штату, але загалом підприємство демонструє стабільну кадрову політику



Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2024 роки

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» (рис. 2.4).

Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена



долина»

Організаційна структура підприємства лінійно-функціональна, побудована за принципом вертикальної інтеграції, що дозволяє охоплювати всі ключові етапи виробничо-господарського процесу: від вирощування сировини до її переробки, зберігання та реалізації готової продукції. Така модель управління забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті рішень, ефективність використання ресурсів та зниження витрат на окремих етапах виробничого циклу.

Єдиним засновником та відповідно власником агрокомплексу є Войтович Станіслав Андрійович – його частка у статутному фонді товариства становить 100%.

Головним органом управління є загальні Збори Учасників, які регламентуються статтею 6 статуту. Збори Учасників товариства є його вищим органом. Збори Учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності підприємства.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» очолює генеральний директор товариства – Павлюк Ігор Петрович.

Генеральному директору підпорядковуються фінансовий директор – Оксана Вишня та комерційний директор - Олександр Урбанський, заступник з питань агротехнологій та директори виробничих підрозділів, а саме:

- Директор виробничого підрозділу Томашпільський цукровий завод - Валерій Медвідь;
- Директор виробничого підрозділу "Томашпільське" та керівник напрямку Тваринництво - Ігор Павлюк;
- Директор виробничого підрозділу ХПП (ст. Журавлівка) – В'ячеслав Моставлюк.

За кожним заступником закріплюються конкретні керівні функції та підпорядкування працівників певного підрозділу.

Контроль при здійсненні виробничо-господарської діяльності на підприємстві здійснюють керівники. Вони контролюють: фінансову діяльність, виробничі процеси, включаючи контроль якості продукції, використання ресурсів, дотримання технологічних норм та стандартів, виконання розподілених завдань та обов'язків.

Агрокомплекс має послідовну операційну систему, яка забезпечує ефективне виробництво на кожному її рівні. Найважливішою підсистемою на підприємстві визначається переробна підсистема, де проводиться діяльність виробничих підрозділів: рослинництво, тваринництво, цукровий завод, хлібоприймальне підприємство, комбікормовий цех, племзавод.

Підсистема забезпечення підприємства включає в себе: відділ охорони, відділ технічного забезпечення, відділ інформаційного забезпечення, відділ забезпечення виробництва.

До підсистеми планування і контролю належать: директори виробничих підрозділів, фінансовий та комерційний директор, а також, заступник з питань агротехнології.

Процесами із планування на підприємстві займається комерційний директор, економіст та бухгалтер.

Взаємозв'язок з іншими структурними підрозділами в процесі планування полягає через зустрічі керівників підрозділів, обмін інформацією та узгодження цілей та завдань між підрозділами. Кожен підрозділ має чітко визначені обов'язки щодо процесу планування, система звітності в даному процесі допомагає відстежувати прогрес виконання планів та виявляти відхилення.

ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина" належить до групи компаній "ТЕРРА ФУД", тому споживачами продуктів виробництва є компанії групи, а саме: Тульчинський м'ясокомбінат, Тульчинський маслосирзавод, Крижопільський сирзавод, Могилів-Подільський, Чечельницький та Вапнярський молокозаводи.

«Агрокомплекс «Зелена долина» було створено внаслідок реорганізації ПСП «Томашпільське», за допомогою приєднання до нього 15 агроформувань. Кожен із них взаємодіє та залежить одне від одного, оскільки не мають юридичної незалежності та не приймають самостійних господарських рішень. Механізм взаємодії складових агрокомплексу можна побачити на рисунку 2.5.

Головними споживачами продукції підприємства є юридичні особи такі як ТОВ «Український тендерний союз», ПАТ «Продовольча компанія «Поділля», ПП «Неомаркет», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «Інтер Фуд», ТОВ «Консент 2007» та інші.

забезпечується сировиною з власних полів. Вирощене зерно доставляють на зберігання до елеватора, що знаходиться на території ХПП «Журавлівське».

Окремі підрозділи підприємства виготовляють молочну продукцію, використовуючи цукор, вироблений Томашпільським цукровим заводом, та молоко з тваринницьких комплексів, які займаються вирощуванням племінної великої рогатої худоби. Постачання племінного поголів'я здійснюється із племінних господарств «Ви́ла» та «Кина́шів».

Підприємство повністю забезпечує свої тваринницькі комплекси кормами: жом і мелясу отримують під час переробки буряків, а комбікорми виробляє власний комбікормовий цех, що працює на території хлібоприймального пункту в селі Журавлівське. Крім того, агрокомплекс має власні потужності для забою худоби, а м'ясо постачає Тульчинському м'ясокомбінату, який є частиною групи компаній.

Для забезпечення безперебійного процесу виробництва, підприємство має великі запаси сировини та ресурсів, усього їх кількість налічує на суму в майже 1 млн. грн. До них належать: цукор, насіння зернових культур, добрива, паливо, запчастини, корми, біологічні активи (поголів'я тварин, сади, зерно та інше).

Таблиця 2.1 - Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2021–2024 рр.

Вид продукції	Обсяг (у тоннах)			
	2021	2022	2023	2024
Цукор	220 669	198 660	280 980	397 000
Кукурудза	27 828	40 950	29 920	34 400
Пшениця	42 212	36 540	13 245	15 570
Соняшник	8 909	14 840	12 650	10 800
Молоко	8 660	11 720	10 195	8 880
Поголів'я тварин	1 946	430	422	410

Розглянемо динаміку обсягів основних видів виробленої продукції ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина за 2021-2024 рр. (таблиця 2.1), що допоможе

оцінити зміни у структурі виробництва, визначити основні позиції та напрямки виробництва, на які варто спрямувати розвиток.

Аналіз динаміки показників демонструє, що найбільші коливання у обсягу відбулися у виробництві цукру. У 2022 році показники порівняно із 2021 роком знизились, проте у 2023-2024 рр. різко зросли, що перевищило обсяг 2021 року майже вдвічі. Таке зростання пов'язано з оновленням обладнання на виробництві, сприятливим врожаєм цукрових буряків, ефективністю їх переробки та стабільним попитом на продукцію. Це свідчить про високий потенціал до розвитку цього напрямку для ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина" .

Виробництво кукурудзи мало нестабільну позицію: період з 2021-2022 рр. значне зростання, у результаті несприятливих погодних умов у 2023 році відбулося різке зниження обсягів, після чого у 2024 році, ситуація покращилась та підвищилась врожайність.

Динаміка вирощування пшениці протягом аналізованого періоду характеризується спадною. Обсяг 2022 року був нижчим, ніж у 2021 р., а у 2023 р. відбулося ще більше скорочення, у 2024 році спостерігається певне відновлення, але показники все ж залишаються нижчими, ніж у початковому році.

Соняшник також продемонстрував нестабільну тенденцію. Після значного приросту у 2022 році виробництво почало зменшуватися і у 2023–2024 роках показало поступове зменшення. Така динаміка може бути наслідком зміни рентабельності культури, зростання витрат на її вирощування або перерозподілу ресурсів у межах підприємства на більш прибуткові напрямки.

Виробництво молока має чітко виражену тенденцію до зменшення. Після найвищого значення у 2022 році обсяги знизилися у 2023 та 2024 роках, що пов'язано зі скороченням поголів'я та зниженням рентабельності напрямку тваринництва. Високі витрати на утримання худоби, недостатній рівень інвестицій в оновлення технологій та конкуренція з боку промислових молочних комплексів зумовили падіння обсягів виробництва.

Аналогічна ситуація відбулась зі зменшенням кількості худоби протягом 2021–2024 років, що вказує на недостатню ефективність його ведення, впливає на обсяг продукції тваринництва та знижує потенціал цього сегмента в загальній діяльності підприємства.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство поступово переорієнтовує свою діяльність на найбільш перспективні та економічно вигідні сегменти, насамперед цукрове виробництво та зернові культури.

У підсумку можна сказати, що ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина» є потужним підприємством, яке працює одразу в кількох напрямках аграрного виробництва. Завдяки власним виробничим потужностям, техніці, елеваторам і цукровому заводу підприємство контролює основні етапи виробництва і збуту.

2.2 Дослідження елементів маркетингової діяльності підприємства

На підприємстві ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» маркетингова діяльність розвинена частково і не виділена в окремий напрям. Основна увага керівництва зосереджена на виробництві, переробці та збуті продукції. Тому більшість маркетингових функцій виконують працівники інших підрозділів – комерційного, фінансового та виробничого відділів.

На підприємстві немає спеціального відділу маркетингу, а рішення щодо ціноутворення, продажів і співпраці з клієнтами приймаються керівництвом. Розподіл маркетингових функцій на підприємстві наведено в таблиці 2.3.

З таблиці можна зробити висновок, що під час діяльності підприємства, маркетингові завдання виконуються керівництвом, директорами, відділом збуту та рідше залученими працівниками.

Підприємство більше за все зосереджується на продажах та діяльності, яка буде його стимулювати.

Таблиця 2.3 - Реалізація маркетингових функцій у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

<i>Маркетингова функція</i>	<i>Хто виконує</i>
Аналіз ринку та споживачів	Комерційний директор
Формування цін	Керівництво (комерційний, фінансовий іноді генеральний директори)
Реклама, оновлення сайту	Залучені працівники
Контроль реклами і робота сайту	Комерційний директор, відділ збуту
Робота з клієнтами	Керівництво, відділ зі збуту
Планування виробництва та збуту	Директори виробничих підрозділів
Реалізація продукції	Відділ збуту
Позиціонування бренду	Не виконується

За останні роки видно поступові позитивні зміни у маркетинговій діяльності ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина". Керівництво підприємства все частіше бере участь у форумах, ярмарках і конференціях, де представляє власну продукцію, обмінюється досвідом із колегами та шукає нові партнерства.

Агрокомплекс активно використовує власний сайт та сторінку у Facebook, проте ці ресурси мають переважно інформаційний характер. На них розміщуються інформація про діяльність, новини, фото, контакти, інформацію для співпраці та короткі відомості про структуру компанії.

Фрагмент інструментів викладених на головному сайті представлено на рисунку 2.6.

За допомогою аналізу сайту та соціальних мереж компанії, виявлено, що інформація оновлюється доволі рідко, деяка з них вже є не актуальною.

Участь підприємства у виставках і галузевих заходах також є важливою складовою маркетингової роботи. Завдяки цьому «Зелена долина» підтримує ділові зв'язки, презентує свої досягнення й знайомить потенційних партнерів із продукцією.

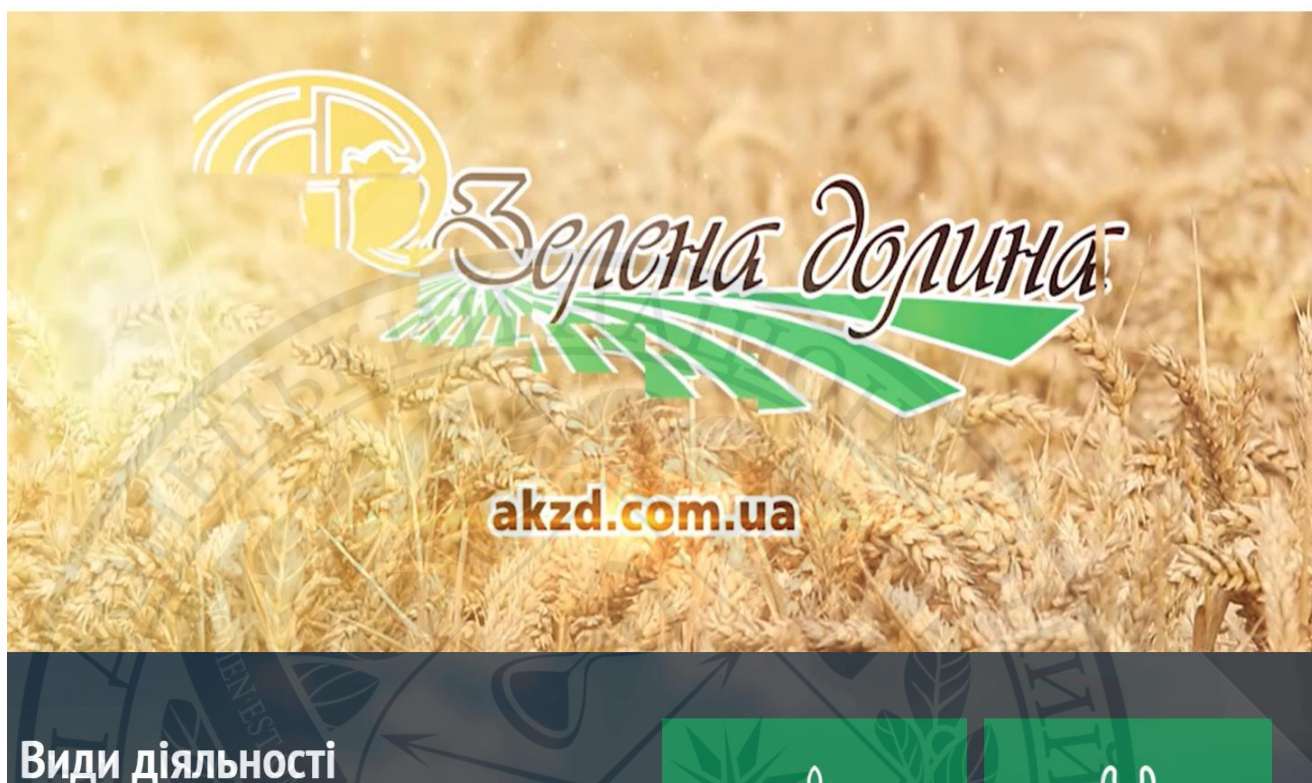


Рисунок 2.6 - Фрагмент сайту ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Джерело: Головний сайт ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» [17].

Маркетингова діяльність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» зосереджена на забезпеченні стабільних обсягів реалізації продукції, формуванні ціни, організації логістики та підтримці зв'язків із постійними клієнтами.

Попри відсутність повноцінного маркетингового відділу, підприємство у своїй діяльності здійснює основні елементи маркетингової діяльності: товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Для дослідження маркетингової діяльності підприємства використаємо модель маркетингового комплексу 4P, за допомогою аналізу чотирьох основних елементів: товарної політики (Product), цінової політики (Price), збутової політики (Place) та комунікаційної політики (Promotion) (Таблиця 2.4).

Таблиця – 2.4 Маркетингова стратегія 4P ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Категорія 4P	Основна інформація	Ключові переваги	Ключові переваги та недоліки
1. Товар (Product)	Зернові, технічні культури (пшениця, кукурудза, цукровий буряк, соняшник), ВРХ.	Повний цикл виробництва (від сировини до переробки та зберігання)	Відсутність власного споживчого бренду. Продукція реалізується під загальною назвою.
2. Ціна (Price)	Формування цін на основі собівартості, сезонності, попиту та конкуренції.	Стабільність та прогнозованість доходів через договірні ціни.	Відсутні гнучкі методи (знижки, акції, програми лояльності).
3. Місце (Place)	Збут через договори з оптовими покупцями: переробними заводами, елеваторами, дистриб'юторами в Україні та експорт до ЄС.	Власна логістична система (транспорт, склади, елеватори), що мінімізує витрати та забезпечує контроль.	Відсутність роботи з роздрібним ринком. Немає власних точок продажу чи онлайн-продажів.
4. Просування (Promotion)	Офіційний сайт, сторінка у Facebook, участь у регіональних виставках.	Підтримка ділового іміджу та інформування партнерів.	Головна мета інформування, а не активне просування продукції та розширення ринку.

1. Товарна політика (Product).

Основу товарної політики ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» становить виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва. Підприємство вирощує зернові та технічні культури: пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, цукровий буряк, а також займається вирощуванням великої рогатої худоби.

Завдяки наявності Томашпільського цукрового заводу, елеваторних потужностей і складів, підприємство має змогу здійснювати повний цикл виробництва — від вирощування сировини до її переробки та зберігання. Це забезпечує високу якість продукції й конкурентні переваги на ринку.

Асортимент підприємства формується виходячи з попиту та сезонності. Наприклад, у періоди високої ціни на цукор чи зерно підприємство збільшує обсяги виробництва відповідних культур. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на ринкову кон'юнктуру, хоча й не базується на маркетингових дослідженнях чи прогнозах попиту.

Підприємство не має власного споживчого бренду, тому продукція реалізується під загальною назвою господарства. Це типовий підхід для агропідприємств, орієнтованих на оптових покупців, проте у перспективі «Зелена долина» може розробити власну торгову марку для роздрібного сегмента, що сприятиме впізнаваності на ринку.

2. Цінова політика (Price).

Ціни на продукцію формуються виходячи з економічних показників діяльності та ринкових тенденцій. Основними факторами впливу є:

- собівартість виробництва;
- сезонність аграрного ринку;
- рівень попиту та пропозиції;
- конкуренція з боку великих агрохолдингів.

Підприємство використовує договірні ціни, які визначаються під час укладання контрактів із партнерами. Така політика забезпечує стабільність та прогнозованість доходів.

Рішення щодо ціноутворення ухвалюються керівництвом підприємства спільно з фінансовим директором, що дає змогу враховувати як економічні, так і стратегічні аспекти.

Разом з тим підприємство не застосовує гнучких методів ціноутворення, таких як знижки для постійних клієнтів, сезонні акції чи програми лояльності. Цінова політика є консервативною — її головна мета полягає у збереженні

стабільних партнерських відносин і забезпеченні фінансової стійкості, а не у розширенні ринку.

У майбутньому доцільно розробити систему стимулювання збуту — наприклад, бонуси для постійних клієнтів або пільгові умови для великих замовників. Це сприятиме формуванню довгострокової співпраці та підвищенню лояльності споживачів.

3. Збутова політика (Place).

Система збуту ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є однією з найсильніших сторін діяльності підприємства. Реалізація продукції здійснюється переважно через прямі договори з переробними заводами, елеваторами, дистриб'юторами та торговими компаніями. Основними покупцями є підприємства Вінницької, Хмельницької, Черкаської, Полтавської та Київської областей.

Підприємство також має налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки. Частина продукції експортується до країн Європейського Союзу, зокрема Польщі, Румунії, Чехії та Литви. Це свідчить про високу якість і конкурентоспроможність продукції.

Перевагою збутової політики є наявність власної логістичної системи — транспортного парку, складів, елеваторів. Це дозволяє контролювати процеси доставки, зберігання і мінімізувати витрати на транспортування.

Недоліком є відсутність роботи з роздрібним ринком і кінцевими споживачами. Підприємство не має власних торгових точок, брендової продукції чи онлайн-продажів. Впровадження таких напрямів допоможе підвищити маржу та розширити коло клієнтів.

4. Комунікаційна політика політики (Promotion)

Підприємство здійснює базову рекламну та інформаційну діяльність. Основними інструментами комунікації є:

- офіційний сайт, на якому подано інформацію про історію підприємства, напрямки роботи та контакти;

- сторінка у Facebook, де публікуються новини, фото, інформація про участь у виставках та соціальні проєкти;
- участь у регіональних сільськогосподарських виставках («Агро-Вінниця», «Подільський фермер»);

Рекламною діяльністю займається адміністрація підприємства спільно з комерційним відділом. Технічну підтримку сайту здійснює запрошений ІТ-фахівець. Робота має епізодичний характер: інформація оновлюється час від часу, рекламні матеріали готуються під конкретні події.

Основне завдання маркетингу на підприємстві – забезпечення збуту, аналіз ринку, попиту, просування та підтримання конкурентоспроможності. Через відсутність окремого маркетингового підрозділу всі завдання та функції розподілені між кількома працівниками, що призводить до різного бачення у підходах, низької системності, затримки у прийнятті рішень, їх впровадження та у результаті до низької ефективності маркетингової діяльності.

Підприємство не використовує комплексних маркетингових досліджень, не проводить регулярний аналіз конкурентного середовища та не розробляє довгострокові плани маркетингової діяльності.

Попри це, певний практичний маркетинг присутній у вигляді роботи з постачальниками, клієнтами, встановлення цін, участі в заходах і підтримання інформаційних ресурсів. Такий підхід забезпечує деяку ефективність діяльності, але не сприяє стратегічному розвитку підприємства.

Узагальнюючи, можна виділити, що ключовою проблемою агрокомплексу залишається відсутність спеціалістів із маркетингу. На підприємстві немає працівника, який би займався аналізом ринку, розробкою рекламних стратегій, брендингом чи просуванням у цифровому середовищі. Відсутні чітко визначені цілі та план розвитку маркетингу.

2.3 Аналіз ефективності маркетингової стратегії і визначення ключових проблем

Розвиток маркетингової стратегії потребує чіткої організації, кадрового підсилення та впровадження сучасних методів роботи. Підприємство має потенціал і ресурси для того, щоб створити ефективну маркетингову систему, яка б сприяла підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку. Покращення маркетингової діяльності можна досягти шляхом поступових кроків:

- призначення відповідального за маркетинг працівника;
- створення невеликої команди або введення посади маркетолога;
- проведення опитувань споживачів, систематичного аналізу ринку;
- розробки рекламної кампанії та оновлення сайту підприємства.

Формування маркетингової стратегії має відбуватись з урахуванням цілей підприємства, життєвого циклу продуктів виробництва, чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, попиту на ринку, цільової аудиторії, покращення та підвищення ефективності використання ресурсів.

SWOT-аналіз (рис. 2.7) свідчить про те, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за рахунок вигідного географічного розташування підприємство має змогу вийти на нові ринки та розширити асортимент продукції.

Висококваліфіковані працівники за рахунок нового обладнання мають змогу виробляти екологічно чисту продукцію. При залученні інвестицій можна подолати недостатній рівень інноваційних технологій. Використання власних ресурсів дасть змогу скоротити собівартість продукції, тим самим збільшити прибуток.

SWOT-аналіз дає змогу побачити, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має хорошу виробничу базу та конкурентні переваги, які сформувались завдяки багаторічному досвіду, сучасній техніці та сприятливим природним умовам.

Родючі ґрунти, вдале розташування та партнерські зв'язки створюють основу, для ефективного ведення діяльності, збільшення обсягів виробництва та позиції на ринку. Підприємство має проблемні моменти, які стримують розвиток

– висока собівартість продукції, сезонність виробництва, вузький асортимент, недостатній рівень маркетингової діяльності та інновацій, а також нестійка фінансова ситуація.



Рисунок 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Зовнішнє середовище створює як можливості, так і ризики для подальшого розвитку. Попит на екологічно чисту продукцію, інвестиції та розширення внутрішніх і зовнішніх ринків можливостями для зростання підприємства.

Загрози переважно пов'язані з політичною нестабільністю, високим рівнем конкуренції та погодними ризиками. Урахування всіх цих факторів дозволяє визначити напрями вдосконалення діяльності та підвищення стійкості підприємства.

Для того, щоб зробити дані SWOT-аналізу більш практичними та пов'язати її зі стратегічними діями, було складено TOWS-матрицю (таблиця 2.3). Вона

дозволяє визначити конкретні напрями, у яких підприємство може рухатися, виходячи з поєднання внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов.

Таблиця 2.3 - TOWS-матриця ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»

SO-стратегії (сильні сторони + можливості)	WO-стратегії (слабкі сторони+ можливості)
- Використати сучасну техніку та родючі ґрунти для розширення виробництва продукції з високим попитом. Підприємству можна розглянути напрямки виробництва екологічної продукції. - Розширювати ринки збуту завдяки партнерським зв'язкам та перевагам географічного розташування: біля виробництва проходить залізничне сполучення, не велика відстань до кордону.	- Розвиток нових ринків збуту як спосіб вийти з фінансової нестабільності та забезпечити стабільніший грошовий потік. - Розширення асортименту через зростаючий попит на екологічну продукцію - Залучення інвестицій для зниження сезонності та оновлення обладнання, яке швидко зношується.
ST-стратегії (сильні сторони + загрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + загрози)
- Позитивний імідж, партнерство та якість продукції можуть допомогти утримати клієнтів на фоні високої конкуренції. - Вигідне географічне розташування та власні добрива допоможуть пом'якшити наслідки погодних ризиків та збільшити врожайність.	- Розробити чітку маркетингову стратегію для покращення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності. - Оптимізувати витрати та фінансове планування, щоб зменшити вплив інфляції та нестабільності економіки.

TOWS-матриця показала, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» має достатній потенціал для розвитку, якщо правильно використає свої сильні сторони. Сучасна техніка, родючі землі та партнерські зв'язки створюють хороші умови для розширення виробництва й виходу на нові ринки, особливо з продукцією, на яку зараз зростає попит, наприклад екологічною.

У той же час частину слабких місць підприємство може компенсувати за допомогою зовнішніх можливостей: інвестиції та розширення асортименту

допоможуть зменшити сезонність, оновити обладнання та стабілізувати фінансову ситуацію. Це також дозволить знизити залежність від окремих культур і бути більш стійким до коливань ринку.

Щодо загроз, то матриця показує, що підприємству важливо працювати над конкурентоспроможністю та витратами. Чіткіша маркетингова стратегія, диверсифікація продукції та економія ресурсів допоможуть пом'якшити вплив інфляції, конкуренції та погодних ризиків. У цілому підприємство має реальні можливості для зростання, якщо поєднуватиме розвиток сильних сторін із поступовим усуненням слабких.

Для оцінювання зовнішнього середовища, у якому функціонує ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина», доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «АК «Зелена долина» найбільше залежить від політичних і економічних факторів. Воєнний стан, регуляторні обмеження та вимоги європейського ринку створюють додаткові ризики для аграрного виробництва, впливаючи на логістику, умови експорту та стабільність виробничих процесів. Водночас державна підтримка агросектору та адаптація до міжнародних стандартів відкривають для підприємства можливості розвитку на зовнішніх ринках.

Економічне середовище характеризується високими витратами на ресурси, інфляцією та валютними коливаннями, які підвищують собівартість продукції та впливають на конкурентоспроможність.



Рисунок 2.8 – PEST-аналіз для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Попри це, зберігається значний попит на зернові та олійні культури, що формує перспективи подальшого розширення збуту. Соціальні фактори проявляються у дефіциті трудових ресурсів та зростанні інтересу до екологічної продукції, що може стати основою для розвитку органічного виробництва та зміцнення іміджу підприємства в громаді.

Технологічні зміни створюють як важливі можливості, так і виклики. Сучасні агротехнології, автоматизація процесів та інноваційні методи зберігання продукції дозволяють значно підвищити ефективність, однак потребують значних інвестицій у техніку та цифрові рішення.

Загалом зовнішнє середовище є динамічним і вимагає від підприємства адаптивності, інноваційності та стратегічного планування для збереження конкурентних позицій і подальшого розвитку.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має великий досвід у галузі рослинництва в тваринництві, високу позицію на ринку та позитивний імідж, що надає підприємству високу конкурентоспроможність. Сучасні технології та обладнання, власні добрива мають змогу покращити родючість земель, що зменшує вплив несприятливих зовнішніх чинників.

Для аналізу конкурентного середовища ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» використано модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дає можливість оцінити рівень тиску конкурентів на підприємство з боку основних зовнішніх факторів (Додаток Б).

1. Загроза товарів-замінників – низька.

Продукція підприємства (цукровий буряк, зернові, соняшник, тваринницька продукція) не має прямих замінників на ринку.

Попит на ці товари є стабільним, тому загроза замінників оцінюється як 1 бал — низький рівень.

2. Конкуренція серед існуючих гравців – висока.

На аграрному ринку України діє значна кількість великих та середніх агропідприємств, серед яких провідні позиції займають такі найбільші агрохолдинги: «Миронівський хлібопродукт», «Кернел», «Астарта-Київ», «Інтер Агро». Вони мають велику кількість виробничих потужностей та ефективні маркетингові ресурси.

Найбільшими конкурентами агрокомплексу є найбільші аграрні підприємства Вінницької області:

- ТОВ «Липівка-Агро»
- ТОВ «Передовик»
- СТОВ АФ «Кряж-Агро-1»
- ПСП «Поділля-Агро»

- СТОВ «Промінь»
- ТОВ ФГ «Явір-Піщанської ТГ» [18].

Загальна оцінка сили конкуренції становить 11 балів, що належить високому рівню загрози.

3. Загроза появи нових конкурентів – середня.

Вступ нових гравців на ринок обмежується високими інвестиційними витратами, необхідністю придбання земельних ресурсів значними витратами на техніку, обладнання та логістику. Проте аграрна галузь залишається привабливою для інвесторів, що підтримує певний рівень потенційної конкуренції.

Відповідно до проведеного оцінювання, загальна оцінка становить – 13 балів, що свідчить про середній рівень загрози.

4. Сила покупців – висока. Основними покупцями продукції підприємства є великі переробні компанії, торговельні мережі та оптові дистриб'ютори, які можуть впливати на формування цінової політики та умови співпраці. Це змушує підприємство більш гнучким у переговорах, пропонувати індивідуальні умови співпраці та підтримувати стабільну якість продукції.

За результатами оцінювання дана категорія отримала 9 балів, що вказує на високий рівень.

5. Сила постачальників – середня. Основними постачальниками для підприємства є виробники насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів, ветеринарних препаратів та техніки. Попри достатню кількість постачальників на ринку, підприємство залежить від зростання цін на ключові ресурси та має обмежені можливості для зниження витрат. Вони мають певний вплив на рівень витрат, однак підприємство частково компенсує це за рахунок довгострокових контрактів та власних заготівельних ресурсів. Загальна оцінка становить 5 балів (середній рівень впливу) [19].

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ринкове середовище діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» характеризується високим

рівнем конкуренції, але водночас підприємство має стійкі позиції завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікованій структурі виробництва та стабільним партнерським зв'язкам.

Середній рівень загрози з боку постачальників і потенційних конкурентів створює необхідність для оптимізації витрат і модернізації виробництва.

Низька загроза замінників дозволяє підприємству зберігати стабільність попиту на свою продукцію.

Загалом, підприємству потрібно звернути увагу на підвищення гнучкості та розробки ефективних маркетингових інструментів для збереження і зміцнення позицій на ринку.

Наступний кроком буде проведено портфельний GE/McKinsey-аналіз для кожного із стратегічних господарських підрозділів (СГП) ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». В процесі усієї діяльності підприємства виділено 4 СГП: рослинництво, тваринництво, виробництво цукру, зберігання та логістика зерна, де буде визначено привабливість ринку та конкурентні позиції (Таблиця 2.5). Це допоможе орієнтуватись підприємству, в який напрям потрібно інвестувати, який є найсильніший, а який найслабшим.

Таблиця 2.5 - Оцінка привабливості ринку діяльності ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»

Показник	Вага	Рослинн ицтво	Тваринн ицтво	Виробниц тво цукру	Зберіган ня зерна
<i>Ємність ринку</i>	0,25	5	3	4	5
<i>Темпи зростання ринку</i>	0,2	3	2	3	5
<i>Прибутковість галузі</i>	0,2	4	2	4	5
<i>Рівень конкуренції</i>	0,2	2	2	3	3
<i>Ризики зовнішнього середовища</i>	0,15	3	4	3	2
Підсумок балів	1,00	3,50	2,55	3,45	4,15

Таблиця 2.5 показує результати оцінювання привабливості ринку для кожного зі стратегічних господарських підрозділів ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина».

Аналіз проводився за п'ятьма ключовими показниками, що найбільше впливають на перспективність розвитку кожного напрямку діяльності. З отриманих результатів видно, що найвищий рівень привабливості має напрямок зі зберігання та логістики зерна - 4,15 бали, наступну позицію зайняло рослинництво - 3,50 бали із невеликим відривом було виробництво цукру - 3,45 бали.

Найменш перспективним з точки зору привабливості ринку є тваринництво (2,55 бала), де поєднання низьких темпів зростання галузі, високих ризиків і низької рентабельності значно зменшує потенціал для розвитку.

Оцінку конкурентних позицій ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка конкурентних позицій ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»

Показник	Вага	Рослинн ицтво	Тваринн ицтво	Виробниц тво цукру	Зберіган ня зерна
<i>Ринкова частка</i>	0,25	3	2	4	4
<i>Технічне забезпечення</i>	0,15	4	3	4	4
<i>Собівартість виробництва</i>	0,2	3	2	3	4
<i>Канали збуту</i>	0,2	4	4	5	5
<i>Якість продукції, бренд, репутація</i>	0,2	3	2	4	4
Підсумок балів	1,00	3,35	2,55	4,00	4,20

Найвищі показники отримав напрямок зі зберігання та логістики зерна (4,20 бала) та виробництво цукру (4,00 бали) завдяки стабільному попиту, достатньому технічному забезпеченню та ефективним каналам збуту.

Рослинництво посідає третє місце (3,35 бали), незважаючи на високий рівень технічного забезпечення та налагоджену систему збуту, цей напрямок зазнає впливу значних ризиків та конкуренції.

Найнижчу оцінку отримало тваринництво (2,55 бали), що свідчить про його слабкі ринкові позиції, високі виробничі витрати та низьку якість продукції.

Загалом результати таблиці вказують на необхідність зосередження інвестицій та стратегічної уваги на найбільш сильних напрямках — виробництві цукру та послугах зі зберігання зерна, водночас перегляд та оптимізація діяльності у тваринництві є першочерговими завданнями.

		Конкурентні позиції		
		Низька	Середня	Висока
Привабливість ринку	Висока			• Зберігання зерна
	Середня		• Рослинництво	• Виробництво цукру
	Низька	• Тваринництво		

Рисунок 2.9 – Матриця GE/McKinsey за видами діяльності ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»

Для візуального бачення розміщення стратегічних господарських підрозділів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» залежно від рівня привабливості ринку та сили конкурентних позицій створено матрицю GE/McKinsey (рисунок 2.9).

Отже, із рисунку видно, що найкращі позиції займає напрямок зі зберігання зерна, який розміщений у верхньому правому полі матриці (висока привабливість ринку + високі конкурентні переваги). Це свідчить про доцільність подальшого інвестування підприємства в розвиток елеваторних потужностей та розширення спектра логістичних послуг.

Наступним у сприятливій зоні зростання, знаходиться – виробництво цукру, що поєднує відносно високу привабливість ринку з сильними позиціями підприємства за якістю продукції, технічним забезпеченням та каналами збуту.

Рослинництво потрапляє до середнього рівня, хоч ринок є досить привабливим, однак конкурентні позиції підприємства поступаються провідним гравцям.

Тваринництво розміщене в нижньому лівому полі (низька привабливість ринку та слабкі позиції), тому для цього напрямку доцільно розглядати стратегію підтримки, оптимізації витрат або часткового скорочення діяльності.

Можна зробити висновок по результатах GE/McKinsey, які вказують на те, що структура діяльності підприємства є нерівномірною за рівнем конкурентоспроможності та перспективністю. За результатами аналізу підприємству варто обмежити інвестиції у тваринництво або здійснити його структурну оптимізацію, сконцентрувавшись на більш перспективних сегментах, де є реальні можливості для зростання.

Отже, у другому розділі було досліджено організаційно-економічний стан та маркетингову діяльність ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина», її особливості та ефективність.

Аналіз показав, що підприємство має значні виробничі можливості, включаючи власний цукровий завод, елеваторні потужності, тваринницькі

комплекси й сучасну технічну базу, що забезпечує високу автономність та контроль над основними етапами виробництва.

Оцінка елементів маркетингової діяльності показала, що підприємство найбільше зосереджена на збут, який базується на партнерських зв'язках і власній логістиці. Натомість асортимент не має чіткої ринкової орієнтації, ціноутворення потребує вдосконалення, а рекламна активність є обмеженою.

Визначено, що маркетинг на підприємстві розвинений слабо, окремого відділу, який займається маркетинговою діяльністю на підприємстві немає. Було проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель М. Портера, GE/McKinsey-аналіз та інші.

Отримані результати після проведених аналізів вказують, що підприємство робить акцент на найбільш перспективні напрями: виробництво цукру та зернові культури, тоді як тваринництво та інші технічні культури, втрачають позиції. Найбільш перспективними для розвитку є галузь із виробництва цукру та зберігання зерна, тоді як тваринництво має найслабші позиції і потребує оптимізації.

Виявлені у розділі 2 проблеми формують основу для розроблення ефективної маркетингової стратегії, яка передбачає активний розвиток сильних напрямів, вибіркове зростання рослинництва та раціональне скорочення малоефективних сегментів, що буде обґрунтовано у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ

“АГРОКОМПЛЕКС ЗЕЛЕНА ДОЛИНА”

3.1 Вибір маркетингової стратегії та пріоритетного напрямку розвитку

Проведений аналіз у розділі 2 допомагає визначити ключові напрями розвитку маркетингової стратегії ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина».

Найперспективнішими є два напрями діяльності - виробництво цукру та зберігання й логістика зерна, саме їх варто визначити пріоритетними для розвитку та інвестування. Підприємство має сильні позиції у цих галузях, демонструє високу конкурентоспроможність, стабільний попит, високу рентабельність та можливість нарощення обсягів без значних змін.

Рослинництво в діяльності підприємства займає достатньо великий об'єм, напрям розвинений та стабільний, хоч зі значною конкуренцією. Тому доцільно обрати стратегію вибіркового зростання, яка передбачає впровадження технологій точного землеробства, оптимізацію витрат та розвиток окремих високорентабельних культур.

Найменш конкурентоспроможним напрямом залишається тваринництво, яке за результатами оцінки характеризується дещо слабкими позиціями підприємства. Для даної галузі раціональною буде стратегія утримання та оптимізації, через скорочення витрат, перегляд структури поголів'я та технологій відгодівлі.

За результатами проведеного аналізу, для кожного із видів діяльності підприємства запропонована маркетингова стратегія, яка забезпечить зростання, підвищить ринкову позицію та конкурентні переваги у довгостроковій перспективі (таблиця 3.1).

Відповідно визначених стратегій потрібно враховувати, що сучасний аграрний ринок потребує не лише вдосконалені виробничі потужності та оптимізацію виробництва, а й активну маркетингову діяльність: посилити комунікації з партнерами, сформувати впізнаваність продукції, розширити канали просування та впровадити інструменти підтримки продажів.

Таблиця 3.1 – Маркетингові стратегії для видів діяльності ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина"

Сфера діяльності	Характеристика стану	Рекомендована маркетингова стратегія
Рослинництво	Стабільні обсяги виробництва, залежність від сезонності, великі затрати та висока конкуренція	<i>Стратегія вибіркового зростання:</i> оптимізація площ, впровадження точного землеробства, розвиток окремих рентабельних культур
Тваринництво	Висока собівартість, низька рентабельність, доволі слабкі конкурентні позиції, не є основним видом діяльності	<i>Стратегія утримання та оптимізації:</i> скорочення витрат, оновлення найбільш проблемних моментів, зосередження на вузькій спеціальності або скорочення малорентабельних підрозділів
Виробництво цукру	Якість продукції, стабільний попит, власний завод, експорт, помірна конкуренція	<i>Стратегія інвестування та зростання:</i> модернізація обладнання, розширення експортних ринків, розвиток власної марки
Зберігання та логістика зерна	Дефіцит елеваторів на ринку надає конкурентну перевагу, високий попит	<i>Стратегія активного зростання:</i> розширення потужностей, надання послуг стороннім клієнтам, розвиток логістичного напрямку

Загальний рівень ефективності маркетингової системи можна оцінити як середній, що свідчить про необхідність її подальшого вдосконалення. Основні методи підвищення результативності полягають у створенні окремої маркетингової служби, розвитку корпоративного бренду, впровадженні CRM-системи для управління клієнтами, активізації онлайн-комунікацій та розширенні каналів збуту.

Підприємству варто створити окремий маркетинговий відділ, який буде управляти ринковими процесами та реалізовувати обрану стратегію. Зосередити ресурси на тих напрямках, які мають найбільшу перспективу для зростання, а менш прибуткові види діяльності поступово оптимізувати.

1. Організаційні заходи

- Створити маркетинговий відділ в організаційній структурі;
- Розробити щорічний маркетинговий план із визначенням цілей, завдань і показників;
- Запровадити облік клієнтів у CRM-системі.

2. Розвиток бренду

- Розробити фірмовий стиль
- Створити власну торгову марку для роздрібної продукції (цукор, крупи, корми);

3. Удосконалення комунікацій

- Регулярно оновлювати сайт підприємства, створити новинну стрічку й каталог продукції;
- Активно вести сторінку у популярний соціальних мережах із щотижневими публікаціями;
- Використовувати email-розсилку для партнерів і клієнтів.

4. Розширення збуту

- Укласти договори з місцевими торговими мережами для реалізації фасованої продукції;
- Впровадити систему знижок для постійних клієнтів;
- Переглядати цінову політику щоквартально відповідно до ринкових умов

Рисунок 3.1 - Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності

У таблиці наведено основні напрями, за якими підприємство може покращити свою маркетингову діяльність.

Перший крок стосується організаційних питань: пропонується створити окремий маркетинговий відділ, який займатиметься плануванням та

координацією маркетингових дій, а також запровадити CRM-систему для більш зручного обліку клієнтів та роботи з ними.

Другий крок присвячений розвитку бренду. Для підвищення впізнаваності підприємства рекомендується розробити фірмовий стиль та створити власну торгову марку для продукції, наприклад цукру. Це допоможе підприємству виділитися серед конкурентів та позиціонувати себе як виробника якісної продукції.

Третій крок спрямований на покращення комунікацій. Підприємству потрібно регулярно оновлювати сайт, активніше вести сторінки у соціальних мережах і використовувати розсилки для партнерів та клієнтів. Це дозволить підтримувати постійний зв'язок із цільовою аудиторією та оперативно інформувати її про новини та пропозиції.

Останній крок зосереджений на розширенні каналів збуту. Для цього підприємству варто укладати угоди з місцевими торговельними мережами, та регулярно переглядати цінову політику відповідно до ситуації на ринку.

Запропоновані кроки допоможуть підприємству:

- підвищити обсяг продажів;
- залучити нових клієнтів і розширити географію збуту;
- зміцнити позицію на ринку та підвищити впізнаваність;
- оптимізувати роботу з клієнтами та скоротити час укладання договорів;
- забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити обсяги реалізації продукції, розширити клієнтську базу, посилити конкурентні позиції на регіональному ринку та сформувати впізнаваний бренд сучасного аграрного виробника.

Вибір маркетингової стратегії повинен розпочинатись із формування чітких цілей, які визначатимуть напрям розвитку ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина» у найближчі роки.

Цілі мають формуватися на попередньо проведених аналізах дослідженнях та враховувати ресурси, конкурентні можливості й зовнішні умови функціонування підприємства.

Місія маркетингової стратегії підприємства полягає в забезпеченні ринку якісною, безпечною та конкурентоспроможною аграрною продукцією, поєднуючи сучасні технології та відповідальне ставлення до споживачів, партнерів і громади. Вона відображає орієнтацію підприємства не лише на виробництво, а й на створення цінності через якість продукції, розвиток партнерських відносин та підвищення впізнаваності бренду.

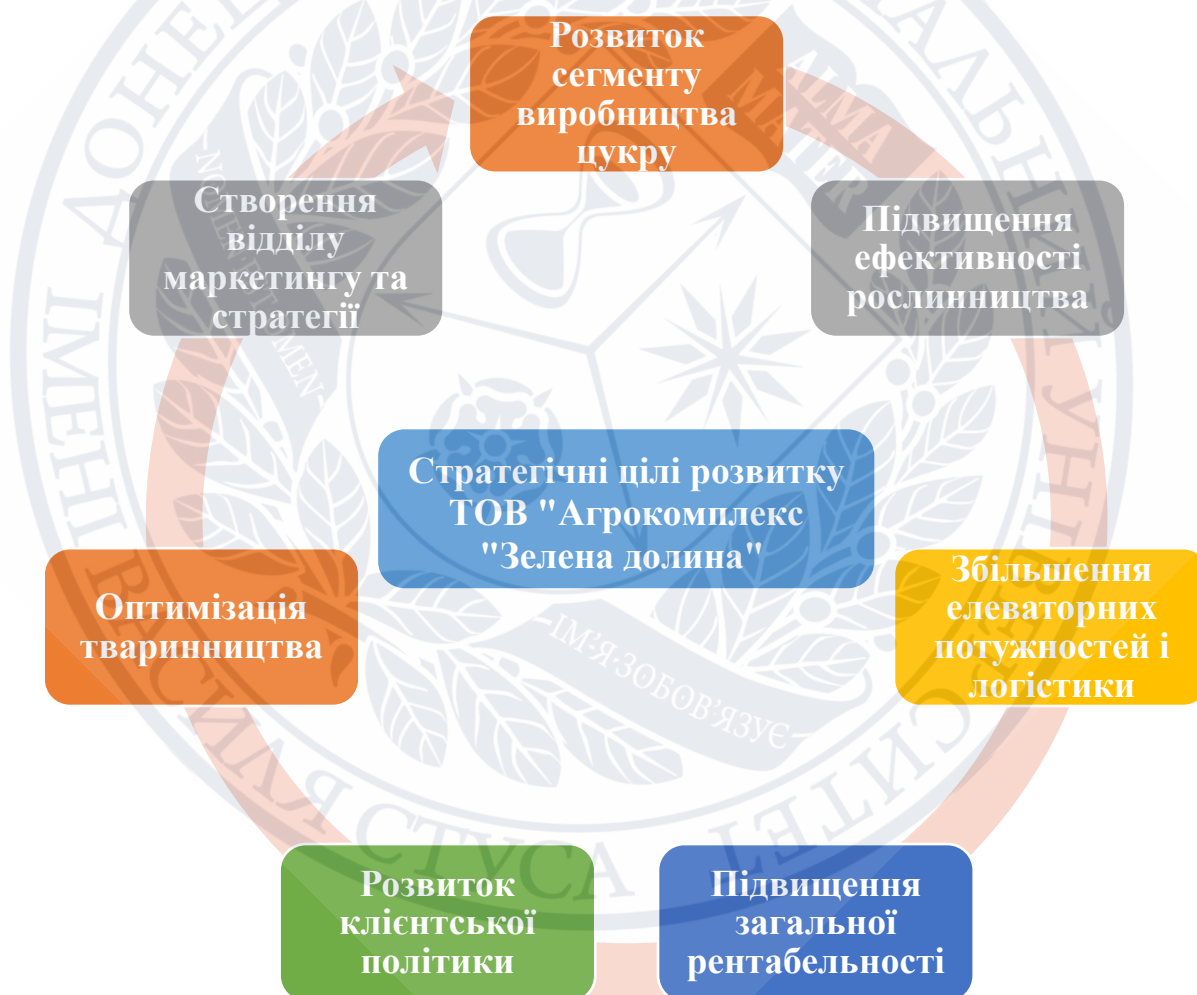


Рисунок 3.2 – Основні стратегічні цілі розвитку ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина» на найближчі 5 років

На основі попередньо проведеного аналізу та запропонованих кроків визначимо ключові стратегічні цілі підприємства на найближчі 5 років, реалізація яких дозволить підприємству стабільно розвиватися,

підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища (рисунок 3.2).

1. Зміцнення позицій у сегменті виробництва цукру. Основна ціль полягає у збільшенні обсягів переробки буряків та підвищенні продуктивності цукрового заводу. Підприємству потрібно наростити виробництво на 20–25%, що дозволить досягнути поставлену ціль.

2. Розвиток елеваторних потужностей і логістичних послуг. Протягом п'яти років планується підвищити рівень завантаження елеватора у двічі та збільшити обсяг надання послуг додатковим компаніям.

3. Підвищення ефективності рослинництва. Передбачається зростання врожайності основних культур на 10–15% через впровадження точного землеробства, оновлення техніки та оптимізацію структури посівних площ. Особливу увагу планується приділити культурам із найбільшою рентабельністю.

4. Оптимізація тваринницького напрямку та посилення ефективності діяльності. Тваринництво характеризується високими витратами та низькою рентабельністю, тому необхідно знизити собівартість продукції шляхом модернізації технологій, поліпшення кормової бази та перегляду виробничих процесів. Підприємству варто визначити оптимальний формат подальшого розвитку цього сегмента.

5. Створення відділу маркетингу, маркетингової стратегії та формування бренду підприємства. Планується створити маркетинговий відділ, стратегію його діяльності на основі сформованих цілей підприємства, створити впізнаваний бренд реалізації товару на ринку, розширити канали комунікації та впровадити системний підхід до роботи з клієнтами.

6. Впровадження CRM-системи та розвиток клієнтської політики. Підприємству потрібно зверну увагу на формування більш тісних і систематизованих відносин із партнерами та покупцями, оптимізувати комунікації та створити базу даних для управління продажами.

7. Підвищення загальної рентабельності діяльності ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина". Збільшити рентабельність підприємства на 5–10% за рахунок запропонованих виробничих, маркетингових та організаційних заходів. Цей показник є основним фактором, який буде вказувати на ефективність реалізації впроваджуваної стратегії.

Кожен із визначених напрямів має свій вплив на загальний результат, разом ці цілі формують загальну систему стратегічного управління, однак для того, щоб вони були реально досяжними та контрольованими, їх необхідно деталізувати за конкретними критеріями.

Для цього варто виконати формування SMART-цілей, яка дозволить перетворити загальні стратегічні напрями на конкретні, зрозумілі й керовані цілі, що значно підвищує ефективність планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства (Додаток В).

Сформовані SMART-цілі дають можливість перетворити загальні стратегічні напрями для розвитку ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина» на конкретні, чітко структуровані завдання, реалізація яких може бути виміряна та проконтрольована. Кожна ціль охоплює один із ключових напрямів діяльності підприємства: виробництво цукру, логістику, рослинництво, тваринництво та маркетинг. Це забезпечує комплексний підхід до розвитку і дозволяє тримати баланс між виробничою та організаційною ланкою.

Основний акцент зроблено на розвитку виробництва цукру елеваторів та рослинництва, на оптимізації тваринництва а також створення маркетингового відділу та запровадження маркетингової стратегії. Визначені цілі мають конкретні показники та строки виконання, що робить їх реальними для впровадження та дозволяє оцінювати прогрес у динаміці.

3.2 Формування маркетингової стратегії ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина"

Розробка маркетингової стратегії є ключовим етапом у процесі розвитку ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”», оскільки саме маркетинг визначає, яким чином підприємство взаємодіятиме з ринком, просуватиме свою продукцію та вибудовуватиме відносини з клієнтами.

Результати проведених у попередніх розділах аналізів показали, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх позицій та розвиток стратегічно важливих напрямів, але разом з тим потребує ефективного маркетингового підходу до організації діяльності.

Маркетинг на підприємстві не сформований як окрема структура, а комунікація та просування здійснюються різними відділами організації та керівництвом. Це знижує ефективність взаємодії з партнерами та обмежує можливості виходу на нові ринки. В сучасних умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості продукції, підприємству важливо мати стратегію, яка буде охоплювати всі аспекти маркетингової діяльності. Стратегія повинна будувати з урахуванням виробничих можливостей, потреб ринку та попиту клієнтів.

Маркетингова стратегія ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина" повинна мати орієнтацію на ключові напрямки діяльності, які було визначено за допомогою проведеного аналізу у другому розділі.

Запропонована стратегія, наведена на рисунку 3.3 має комплексний характер і спрямована на формування повноцінної системи маркетингу, яка раніше була відсутня на підприємстві. Основною метою є підвищення впізнаваності підприємства, розширення ринку збуту, посилення взаємодії з партнерами та збільшення прибутковості ключових напрямів - виробництва цукру, рослинництва та елеваторних послуг.



Рисунок 3.3 - Основні напрями маркетингової стратегії ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»

Запропонована маркетингова стратегія передбачає:

1. Створення повноцінного маркетингового відділу. Так як підприємство не має сформованої маркетингової структури, основним завданням є її розробка, що включає:

– створення маркетингового відділу (2–3 фахівці: маркетолог, SMM/PR, менеджер з комунікацій);

- розробка маркетингової стратегії на 1 рік;
- впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами;
- формування єдиного стилю (презентації, шаблони пропозицій).

2. Товарна стратегія орієнтована на формування конкурентних переваг у трьох ключових напрямках:

Виробництво цукру. Підприємство має потужний та модернізований цукровий завод, що дозволяє створити сильну позицію на ринку. Основні маркетингові рішення розвитку галузі: розроблення брендкованої лінійки цукру для фасування у різних об'ємах; продаж у роздрібному сегменті (супермаркети та магазини); розширення асортименту побічних продуктів (жом гранульований, мелясні добавки).

Рішення для продукції рослинництва: розширення асортименту зернових культур з акцентом на найбільш вигідні; сертифікація продукції для експорту; просування продукції через ярмарки польові дні, відеоматеріали, звіти про врожайність; дотримання репутації підприємства як виробника якісної та безпечної продукції.

Елеваторні та логістичні послуги – один із найбільш перспективних напрямів діяльності підприємства. Основні рішення: формування окремого бренду елеватора, який буде спрямований на аграріїв та фермерів для надання послуг: приймання, сушіння, очищення, зберігання, відвантаження; введення довгострокових договорів.

3. Цінова стратегія передбачає: впровадження гнучкої системи ціноутворення з урахуванням сезонності та попиту; програми лояльності, наприклад знижки при укладенні довгострокових договорів;

4. Стратегія розподілу включає канали збуту, логістику та географію поставок. Розширення географії збуту на території України та ринку ЄС; вихід у сегмент роздрібного продажу цукру; оптимізація логістики через GPS-трекінг, системи планування маршрутів.

5. Комунікаційна стратегія охоплює формування іміджу, підтримку комунікацій, створення контенту та digital-маркетинг. Основні кроки включають:

- оновлення офіційного сайту;
- системне ведення Facebook, Instagram, YouTube;
- регулярні публікації: новини, відео, результати врожаю, огляди техніки.
- комерційні пропозиції, участь у виставках та регіональних форумах.
- створення фірмового стилю та брендування продукції;

6. Стратегія роботи з клієнтами передбачає: впровадження CRM (клієнтська база, історія співпраці); поділ клієнтів на сегменти (фермери, переробники, роздріб); персональні умови співпраці для ключових партнерів; моніторинг задоволеності клієнтів та відгуків щодо елеваторних послуг.

3.3 Реалізація та оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії

Ураховуючи багатoproфільну діяльність підприємства (рослинництво, тваринництво, виробництво цукру, елеваторні послуги), цільова аудиторія є досить різноманітною. Для формування маркетингової стратегії важливо розподілити її на окремі сегменти, оскільки кожен із них має різні потреби, мотиви співпраці та критерії вибору постачальника.

Основний фокус буде спрямований навколо трьох ключових груп цільової аудиторії:

1. Переробні підприємства. Основний канал збуту цукру, зернових і технічних культур, цей сегмент визначає фінансову стабільність підприємства.

2. Аграрні підприємства (користувачі елеваторних послуг). Важливий сегмент для нарощування прибутковості, завантаження логістичного комплексу та розширення співпраці.

3. Підприємства харчової промисловості.

У таблиці 3.2 подано три основні етапи, за якими планується впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”».

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження маркетингової стратегії

Етап	Термін	Очікувані результати
1	До 6 місяців	створення маркетингового відділу; оновлення сайту, запуск соцмереж; аналіз ринку та конкурентів.
2	6–18 місяців	створення бренду фасованого цукру; запуск CRM; активна робота з партнерами; просування елеваторних послуг.
3	18–36 місяців	вихід у роздрібні мережі; укладання довгострокових контрактів; розширення асортименту; участь у міжнародних виставках.

Перший етап (до 6 місяців) включає підготовчі роботи: створення маркетингового відділу, оновлення сайту та запуск сторінок у соцмережах, а також аналіз ринку. Це базові дії, без яких подальші зміни були б неможливими.

Другий етап (6–18 місяців) зосереджений на активному впровадженні стратегії. На цьому етапі має з'явитися бренд фасованого цукру, запрацювати CRM-система, налагоджуються контакти з партнерами та посилюється просування елеваторних послуг. Саме тут починає формуватися впізнаваність підприємства.

Третій етап (18–36 місяців) передбачає масштабування діяльності. Підприємство виходить у роздрібні мережі, розширює асортимент, укладає довгострокові контракти та бере участь у міжнародних виставках. Це етап, коли стратегія переходить у стадію стабільного росту.

Щоб зрозуміти, наскільки успішно реалізується маркетингова стратегія ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”», необхідно регулярно проводити оцінку кількісних та якісних показників діяльності.

До кількісних показників належать ті, що можна виміряти в цифрах: збільшення обсягів виробництва цукру, приріст врожайності, рівень завантаженості елеватора, кількість нових клієнтів і повторних угод. Також важливо відстежувати загальний ріст доходів та рентабельності підприємства, а також розвиток нових напрямів збуту, наприклад, роздрібних продажів або експорту.

Якісні показники відображають те, як змінюється сприйняття підприємства на ринку. До них належать упізнаваність бренду, думка партнерів і фермерів про підприємство, активність комунікацій у цифровому середовищі та загальна якість роботи з клієнтами через CRM. Такі показники допомагають оцінити не лише операційний ефект, а й довгостроковий іміджевий вплив стратегії.

Таблиця 3.3 - КРІ для оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”»

Стратегічний напрям	КРІ (ключові показники ефективності)	Заплановане значення
1. Маркетингова система	Створення маркетингового відділу	сформовано
	Впровадження CRM-системи	ефективно працює, усі клієнти внесені
2. Товарна стратегія	Обсяг виробництва цукру	приріст на 25% до рівня 2024 р.
	Кількість укладених договорів	15 та більше
	Врожайність основних культур	+10–15%
	Частка продукції для експорту	30%
4. Елеватор	Рівень завантаженості елеватора	90–95%
	Обсяг надання послуг стороннім клієнтам	20%
	Кількість постійних клієнтів елеватора	до 30 одиниць

Продовження табл. 3.3

Стратегічний напрям	КРІ (ключові показники ефективності)	Заплановане значення
---------------------	--------------------------------------	----------------------

5. Цінова стратегія	Частка довгострокових контрактів у загальному обсязі	до 50%
	Кількість клієнтів, що користуються програмами лояльності	до 20 одиниць
6. Стратегія розподілу	Частка експорту у загальному обсязі збуту	до 20%
	Кількість нових географічних ринків	3 та більше
	Частка роздрібного сегменту в продажах цукру	до 10%
7. Комунікаційна стратегія	Кількість публікацій у соцмережах	від 10 одиниць/місяць
	Кількість участі виставках та форумах	не менше 4 на рік
8. Робота з клієнтами	Частка повторних замовлень	50%
	Кількість нових клієнтів за рік	від 20 одиниць

Оцінка ефективності має проводитися регулярно раз на пів року або раз на рік, при цьому маркетинговий відділ аналізує досягнуті результати, порівнює їх із цілями, визначає слабкі місця та коригує подальші дії. Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку й підтримувати стратегічний розвиток у правильному напрямі. У таблиці 3.3 подано ключові показники ефективності (KPI), за якими підприємство зможе оцінювати результат запроваденої маркетингової стратегії, що допоможе оперативно реагувати на відхилення та ухвалювати управлінські рішення.

Перший блок KPI стосується формування маркетингової системи, яка забезпечить можливість подальшого розвитку.

У другому та третьому блоках наведені показники, що характеризують товарну стратегію й роботу елеватора. До них належать планові темпи зростання виробництва цукру, підвищення врожайності культур, розширення експортного сегмента та завантаженості елеваторних потужностей.

Цінова та збутова стратегія оцінюється за часткою довгострокових контрактів, кількістю нових ринків та розвитком роздрібного сегмента продажу цукру. Це дозволяє визначити, наскільки підприємство зміцнює свої позиції на ринку та диверсифікує канали збуту.

Комунікаційні KPI відображають активність підприємства у публічному просторі: кількість публікацій у соцмережах, участь у виставках і форумах. Останній блок показує, чи зростає кількість нових партнерів, а також чи повертаються існуючі клієнти.

Маркетингова стратегія ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» буде орієнтована насамперед на B2B-сегмент, тобто на великих покупців, які забезпечують основні обсяги реалізації.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» питання управління взаєминами з клієнтами є особливо важливим, адже підприємство має стабільну базу партнерів, проте відсутній системний підхід до обліку клієнтів, аналізу їхніх потреб і підтримки лояльності. Це призводить до втрати частини потенційних клієнтів та ускладнює планування збуту.

Ефективна CRM-система дозволить покращити якість обслуговування, підвищити рівень задоволеності партнерів, оптимізувати роботу зі збутом і комунікаціями. Основна ідея запропонованого рішення полягає у створенні комплексної системи роботи із клієнтами ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», яка включатиме:

1. Створення бази клієнтів із фіксацією історії співпраці, контактів, обсягів закупівель, умов договорів;
2. Класифікацію клієнтів за обсягами закупівель;
3. Регулярний аналіз взаємодії з клієнтами (повторні замовлення, звернення, комунікації);
4. Розробку програми лояльності для постійних клієнтів: бонуси та знижки;

Впровадження CRM-системи забезпечить: підвищення ефективності роботи зі збутом, дозволить швидше формувати пропозиції, покращить комунікації з клієнтами та аналітики.

Таблиця 3.4 - План заходів для впровадження CRM-системи

Етап	Зміст заходу	Відповідальний	Термін
1	Аналіз поточної бази клієнтів та структурування контактів	Комерційний відділ	1 місяць
2	Вибір CRM-платформи	Керівництво, маркетолог	2 тижні
3	Перенесення даних у систему, створення єдиної бази клієнтів	Менеджери з продажів	1 місяць
4	Розробка системи категоризації клієнтів за обсягами закупівель	Маркетолог, комерційний директор	2 тижні
5	Проведення навчання працівників з використання CRM	Адміністрація, маркетолог	1 тиждень
6	Розробка та запуск програми лояльності	Маркетолог	1 місяць
7	Оцінка ефективності (аналіз повторних продажів, комунікацій)	Маркетолог, керівництво	Щоквартально

Орієнтовна вартість створення та впровадження запропонованої маркетингової стратегії на рік:

- Маркетинговий відділ, персонал та CRM - 1,5 – 1,8 млн грн
- Digital-маркетинг - 446 – 830 тис. грн
- Товарна стратегія - 350 – 440 тис. грн
- Реклама та партнерство - 550 - 600 тис. грн
- Виставки та форуми - 120 – 300 тис. грн

Загальна вартість витрат– 3-4 мл. грн

Таким чином, нами у третьому розділі було сформовано комплексну маркетингову стратегію розвитку ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”», яка ґрунтується на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, виконаного у попередньому розділі.

На початку розробки стратегії було визначено SMART-цілі, які включають основні види діяльності: виробництво цукру, рослинництво, розвиток елеваторних потужностей.

У підпункті 3.2 було розроблено детальну маркетингову стратегію, що включає товарну, цінову, збутову та комунікаційну складові. Запропоновані заходи були спрямовані на побудову маркетингової структури: створення відділу, впровадження CRM-системи, оновлення цифрових каналів комунікації та формування бренду. Стратегія містить конкретні рішення щодо розвитку пріоритетних сегментів: виробництва цукру, рослинництва та елеваторних послуг.

У підпункті 3.3 визначено етапи впровадження стратегії та розроблено систему KPI, яка дозволить підприємству контролювати результативність маркетингових дій і вчасно коригувати напрям руху. Розрахований бюджет маркетингової програми свідчить про реалістичність її впровадження та відповідність поточним можливостям підприємства.

Отже, запропонована маркетингова стратегія формує для ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» цілісну модель розвитку, яка поєднує внутрішні резерви підприємства з можливостями ринку. Її впровадження дозволить підвищити ефективність виробництва, зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи було досліджено теоретичні засади та практичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства, їх види та методи оцінювання.

Розглянуто підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дало можливість визначити сутність маркетингової стратегії як цілісного плану дій, який повністю відповідає місії, цілям та можливостям підприємства.

Було визначено такі методи, як SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера, концепція 4P, портфельні матриці БКГ та GE/McKinsey, що стали основою подальшого аналізу діяльності підприємства.

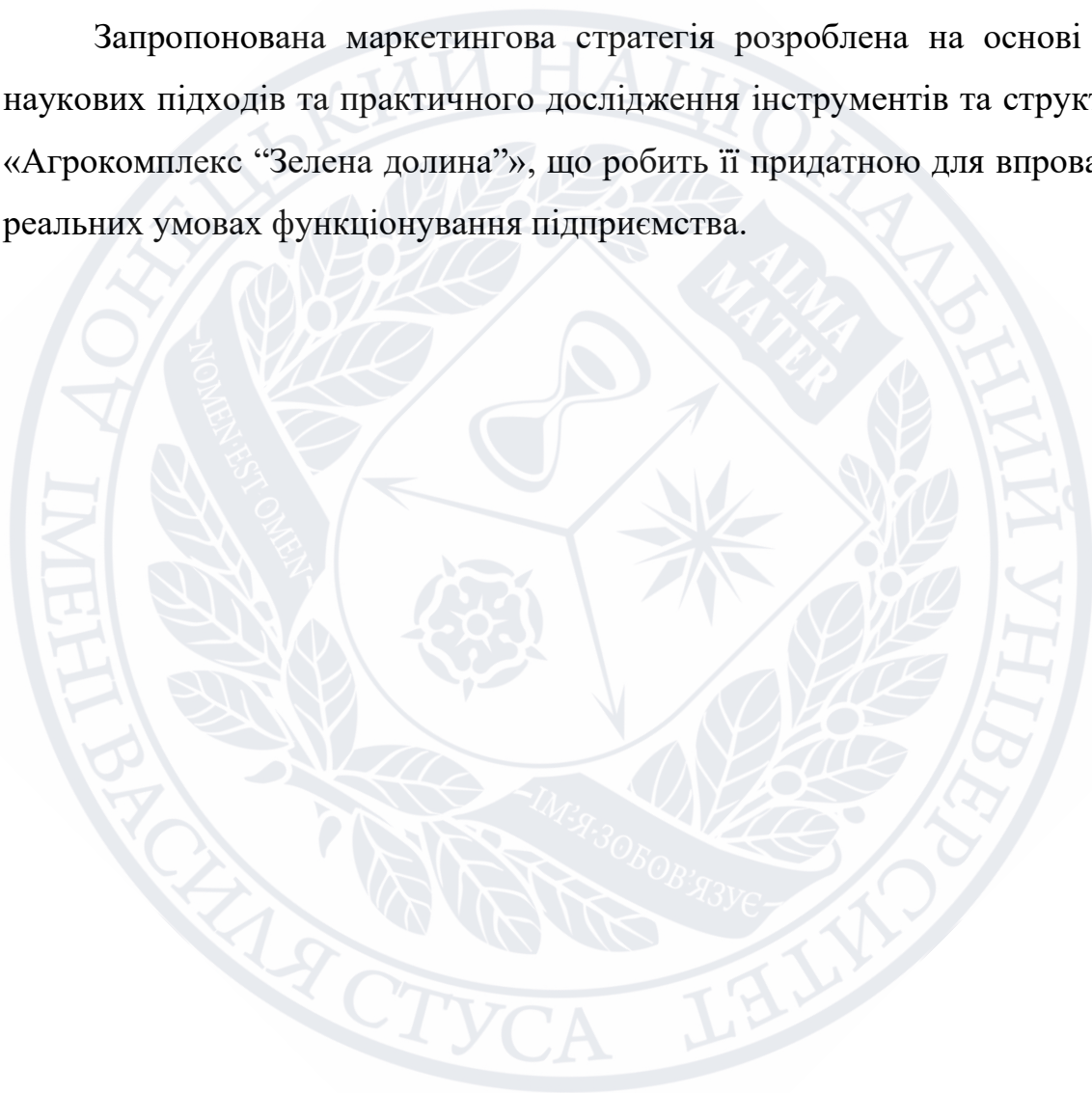
Другий розділ був зосереджений на дослідженні організаційно-економічного стану та маркетингової діяльності ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”». Визначено, що підприємство має значний виробничий потенціал: власний цукровий завод, елеваторні потужності, техніку та тваринницькі комплекси. Водночас маркетинг як функція на підприємстві практично не розвинений, що знижує можливості для більш активного просування продукції. Проведений аналіз показав, що найбільш перспективними напрямками розвитку є виробництво цукру, рослинництво та елеваторні послуги. Тваринництво, навпаки, має низьку конкурентоспроможність і потребує оптимізації. Виявлені проблеми стали основою для формування маркетингової стратегії, спрямованої на розвиток найефективніших напрямів діяльності.

У третьому розділі на основі проведених аналізів було сформовано комплексну маркетингову стратегію підприємства. Визначено стратегічні SMART-цілі та розроблено систему заходів за складовими маркетингового комплексу: товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою. Оскільки підприємство раніше не використовувало маркетингові інструменти, ключовим пріоритетом стало створення маркетингового відділу, впровадження CRM-системи, оновлення цифрових каналів і формування бренду. Запропоновано етапи реалізації стратегії та систему KPI, що дає змогу оцінювати

проміжні результати та коригувати дії. Розрахований бюджет підтверджує реалістичність запропонованих заходів.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що впровадження розробленої маркетингової стратегії дозволить ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» покращити ринкові позиції, підвищити ефективність основних видів діяльності та забезпечити довгострокове зростання.

Запропонована маркетингова стратегія розроблена на основі реальних наукових підходів та практичного дослідження інструментів та структури ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”», що робить її придатною для впровадження в реальних умовах функціонування підприємства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th Global Edition. Harlow: Pearson Education, 2022. 736 p.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
3. West D., Ford J., Ibrahim E. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2020. 568 p.
4. Varadarajan R., Jayachandran S. Strategic Marketing: An Integrative Review. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. Vol. 48. P. 930–965.
5. Старостіна А. О. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 392 с.
6. Майовець Є. Й., Сенишин О. С., Хіч Р. Я. Класифікація маркетингових стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 2. С. 5–11.
7. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th Global Edition. Harlow: Pearson Education, 2021. 816 p.
8. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
9. Даценко В. В., Міщенко Д. А., Хурдей В. Д., Павловська І. Г., Семенова Л. Ю., Дронова Т. С. Маркетинг: Модель 7Р: навч. посіб. Дніпро: УМСФ, 2023. 142 с.
10. Hill C. W., Schilling M. A., Jones G. R. Strategic Management: Theory. 14th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 528 p.
11. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2020. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (дата звернення: 18.11.2025).
12. Ansoff H. I. Implanting Strategic Management. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 252 p.

13. Boston Consulting Group. The BCG Portfolio Strategy in 2020s. URL: <https://www.bcg.com> (дата звернення: 16.11.2025).

14. McKinsey & Company. Enduring Ideas: The GE–McKinsey Nine-Box Matrix. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 18.11.2025).

15. Kumar V., Kaushik A. K. Marketing Mix Decisions: A Review and Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 609–629.

16. Conference Proceedings December 21–22, 2023 : International Scientific Conference. – WayScience, 2023. – 485 p. – URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2023/12/Conference-Proceedings-December-21-22-2023-1.pdf> (дата звернення: 23.02.2025).

17. Головний сайт ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.akzd.com.ua/page/activities/grain> (дата звернення: 20.11.2025).

18. Онлайн-асистент *Kurkul.com*. ТОП-20 фермерських господарств Вінниччини [Електронний ресурс]. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/517-top-20-fermerskih-gospodarstv-vinnichchini> (дата звернення: 20.11.2025).

19. Козак Ю. Г., Лесик Л. Й. Модель п'яти сил М. Портера: теоретичні засади та практичне застосування. *Вісник економічних наук*. 2021. № 2. С. 45–52.

20. Осаволюк Т.В., Таранич О.В. Складові ефективного управління операційним менеджментом агропромислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Випуск 16 Том 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. Вип. 16. Т. 1. с. 106-110. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/issue/view/522>

21. Гуржій Н.М., Семенова Т.В. CRM-системи в управлінні взаємовідносинами з клієнтами. // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2023. – №3. – С. 45–52.

22. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. // *Економіка та суспільство*. – 2023. – №48. – С. 89–94.

23.Мельник Т.М. Цифрові інструменти в системі маркетингових комунікацій підприємства. // Економіка та суспільство. – 2024. – №56. – С. 112–118.

24.Матриці Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, DPM, A.D. Little. *Підручники Online*. URL: <https://pidru4niki.com/89758/menedzhment> (дата звернення: 14.02.2025).

25.Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. // Підприємництво та інновації. – 2022. – №25. – С. 110–113.

26.Ханін І. М., Кузьмін О. Є. Маркетингові стратегії аграрних підприємств. Львів: ЛНУ, 2021. 210 с.

27.International Marketing Association. Marketing Analytics Standard. London: IMA, 2021. 58 p.

28.i-vin.info. «Працюємо для нашої перемоги над ворогом» — інтерв'ю з аграрієм. URL: <https://i-vin.info/news/pracyuyemo-dlya-nashoyi-peremogi> (дата звернення: 05.12.2025).

29.Онлайн-асистент Kurkul.com. ТОП-20 фермерських господарств Вінниччини. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/517-top-20-> (дата звернення: 05.12.2025).

30.YouControl. Аналітична система даних. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15837037> (дата звернення: 05.12.2025).

31.Opendatabot — сервіс моніторингу компаній. URL: <https://opendatabot.ua/c/32721857> (дата звернення: 05.12.2025).

32. Державна служба статистики України. *Статистичний збірник “Сільське господарство України 2023”*. Київ: Держстат, 2024.

33. Асоціація «Укрцукор». Аналітичний звіт про стан ринку цукру в Україні у 2023–2024 рр. URL: <https://ukrsugar.com.ua>

34. European Commission. *EU Agricultural Markets Short-Term Outlook*. Brussels: EC, 2023.

ДОДАТКИ

Додаток А

Система оцінювання ефективності складових маркетингової стратегії

Складова стратегії	Напрями оцінки	Показники
Маркетингова діяльність у цілому	Ефективність від реалізації стратегії	Темп зростання продажів; приріст частки ринку; рівень лояльності споживачів (NPS); рівень впізнаваності бренду; позиціонування відносно конкурентів; відповідність результатів цілям стратегії
Система маркетингового менеджменту	Вплив маркетингової діяльності на фінансовий результат підприємства	Співвідношення частки прибутку або доходу, отриманого завдяки маркетинговій діяльності із витратами, рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)
Функціональна підсистема маркетингу	Ефективність стратегічного та операційного управління маркетингом	Чіткість цілей; динаміка прибутку; рентабельність інвестицій; частка ринку; рівень конкурентоспроможності продукції; точка беззбитковості.
	Ефективність реалізації тактичних планів	Обсяги збуту; дохід від реалізації продукції; рентабельність товарів; рентабельність товарного асортименту; приріст клієнтської бази; ефективність маркетингових комунікацій
Управління маркетинго	Ефективність використання	Цифрові інструменти та технології, що використовуються в маркетингу;

вими ресурсами	технологічних ресурсів	продуктивність використання CRM та аналітичних систем
	Ефективність використання фінансових ресурсів	Витрати на маркетинг; оптимальність розподілу бюджету; співвідношення витрат і результатів
	Ефективність використання часових ресурсів	Тривалість виконання конкретних маркетингових операцій



Додаток Б

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера ТОВ Агрокомплекс «Зелена
долина»

Сила конкуренції	Показник та його оцінка	Рівень загрози	Характеристика
Товарів-замінників	Товари замінники - 1	Низький	Стабільний попит, відсутність повних замінників продукції
Загальна оцінка		1	
1 - низький рівень загрози, 2 – середній, 3 – високий рівень загрози			
Конкуренція в галузі	Кількість гравців - 3	Високий	Велика кількість сильних агропідприємств, висока боротьба за ринки
	Темпи росту ринку - 2		
	Диференціація продукції - 3		
	Обмеження в підвищенні ціни - 3		
Загальна оцінка		11	
4 – низький рівень , 5-8 – середній рівень, 9-12 – високий рівень			
Потенційних конкурентів	Інвестиційні витрати - 1	Середній	Потребує значних капіталовкладень, але сектор привабливий для інвесторів
	Доступ до каналів розподілу - 2		
	Політика держави - 2		
	Готовність гравців знизити ціну - 3		
	Диференціація продукту - 1		
	Сильні гравці - 2		
	Темпи росту галузі - 2		
Загальна оцінка		13	
7 – низький рівень , 8-16 – середній рівень, 17-21 – високий рівень			

Покупців	Частка покупців з великим обсягом покупок - 3	Високий	Залежність від великих покупців, вони диктують умови щодо цін та якості
	Схильність до субститутів - 1		
	Схильність до ціни - 3		
	Задоволеність якістю - 2		
Загальна оцінка		9	
4 – низький рівень , 5-8 – середній рівень, 9-12 – високий рівень			
Постачальники в	Кількість постачальників - 2	Середній	Постачальники мають помірний вплив завдяки диверсифікації
	Витрати переключення - 1		
	Пріоритетність спрямування для постачальника - 1		
	Обмеженість ресурсів постачальника - 1		
Загальна оцінка		5	
4 – низький рівень , 5-6 – середній рівень, 7-8 – високий рівень			

SMART-цілі розвитку ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина»

Стратегі- чна ціль	<i>S</i> Конкретніст ь	<i>M</i> Вимірні- сть	<i>A</i> Досяжність	<i>R</i> Релевантні- сть	<i>T</i> Тер- мін
Збільшення виробництв а цукру	Підвищити обсяг виробництв а цукру	+25% до рівня 2024 року	Модернізація обладнання та збільшення сировини	Основний прибуткови й напрям підприємст ва	До 2027 року
Розширення потужносте й елеватору	Збільшення завантажен ості діяльності елеватора	90–95% завантаж ення потужнос тей	Завдяки розширенню співпраці з підприємствами та розширенню переліку послуг	Зростаючий попит на зберігання зерна та перевезення	До 2027 року
Підвищення ефективнос ті рослинницт ва	Збільшити врожайність основних зернових культур	Збільшит и врожайні сть на 10–15%	Завдяки впровадженню точного землеробства, оновленню парку техніки, системи удобрення та сівозміни	Основа для роботи інших напрямів підприємст ва	До 2027 року
Оптимізація тваринницт ва	Знизити собівартість тваринницт ва шляхом	Скоротит и витрати на 20 – 25%	Оптимізація раціону, модернізацію систем годівлі та	Найменш рентабельн ий напрямок,	До 2027 року

	оптимізації процесів та зменшення обсягів		приміщень, оптимізація чисельності поголів'я та їх продуктивності	потребує корекції	
Розвиток маркетингу та комунікацій	Створити маркетинговий відділ і стратегію, налагодити систему комунікації.	+ 25-30% продажів та комунікацій; +15% нових партнерів	Залучити фахівців, оновити сайт, впровадити CRM-систему та налагодити соціальні мережі.	Важлива умова для підсилення бренду, роботи з клієнтами та виходу на нові ринки.	До 2026 року