

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування закладу вищої освіти)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра маркетингу**

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ  
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ТзОВ «АГРОТЕХНІКА»)**

спеціальність 075 Маркетинг  
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Маркетинг»  
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи МКм-21  
**Дацюк Дмитро Миколайович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:  
к.е.н., професор  
**Морохова Валентина Олександрівна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Гарант освітньої програми  
к.е.н., професор  
**Войтович Сергій Ярославович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права  
Кафедра маркетингу  
Ступінь вищої освіти: магістр  
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 075 Маркетинг  
Освітня програма: Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Дацюку Дмитру Миколайовичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

*Управління маркетинговою діяльністю підприємства на засадах формування і розвитку конкурентних переваг (на матеріалах ТзОВ «Агротехніка»)*

Керівник роботи: *к.е.н., професор Морохова В. О.*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

*1. Нормативні та законодавчі акти*

*2. Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства*

*3. Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження*

*4. Власні спостереження автора*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

*Вступ*

*Розділ 1. Теоретичні засади маркетингового управління конкурентними перевагами підприємств*

*Розділ 2. Аналітичне дослідження маркетингового забезпечення формування конкурентних переваг ТзОВ «Агротехніка»*

*Розділ 3. Стратегічне маркетингове управління конкурентними перевагами ТзОВ «Агротехніка»*

*Висновки*

5. Перелік графічного матеріалу:

*1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).*

*2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів).*

*3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа).*

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ                                 | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис         |                  |
|--|---|----------------|------------------|
|  |   | завдання видав | завдання прийняв |
| <i>Теоретичний розділ</i>              | <i>Морохова В. О.</i>                     |                |                  |
| <i>Аналітичний розділ</i>              | <i>Морохова В. О.</i>                     |                |                  |
| <i>Проектно-рекомендаційний розділ</i> | <i>Морохова В. О.</i>                     |                |                  |
| <i>Нормоконтроль</i>                   | <i>Мар'юк В. В.</i>                       |                |                  |

7. Дата видачі завдання «31» січня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра                    | Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра | Примітка |
|-------|---|---|----------|
| 1     | <i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>               | <i>до 14.06.2025</i>                                    |          |
| 2     | <i>Теоретичний розділ</i>                                       | <i>до 02.09.2025</i>                                    |          |
| 3     | <i>Аналітичний розділ</i>                                       | <i>до 30.09.2025</i>                                    |          |
| 4     | <i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>                          | <i>до 31.10.2025</i>                                    |          |
| 5     | <i>Формування списку використаних джерел</i>                    | <i>до 04.11.2025</i>                                    |          |
| 6     | <i>Формування додатків</i>                                      | <i>до 08.11.2025</i>                                    |          |
| 7     | <i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>                      | <i>до 15.11.2025</i>                                    |          |
| 8     | <i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>        | <i>до 22.11.2025</i>                                    |          |
| 9     | <i>Нормоконтроль</i>  | <i>до 02.12.2025</i>                                    |          |
| 10    | <i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>         | <i>до 05.12.2025</i>                                    |          |
| 11    | <i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i> | <i>до 12.12.2025</i>                                    |          |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Дацюк Д.М.*

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Морохова В. О.*

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Дацюк Д. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства на засадах формування і розвитку конкурентних переваг (на матеріалах ТзОВ «Агротехніка»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за ОП «Маркетинг» спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних аспектів використання маркетингового управління конкурентними перевагами підприємств. Об'єктом дослідження виступає процес маркетингового забезпечення формування та реалізації конкурентних переваг ТзОВ «Агротехніка». Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти активізації маркетингової діяльності підприємств-виробників комбікормової продукції. Висвітлено роль маркетингу у забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємств. Розглянуто інструменти маркетингового забезпечення формування і розвитку конкурентних переваг та методичні засади розробки маркетингових конкурентних стратегій. Проведено аналітичне дослідження маркетингового забезпечення формування конкурентних переваг ТзОВ «Агротехніка». Проаналізовано основні складові маркетингового управління підприємством та здійснена оцінка факторів маркетингового середовища. Обґрунтовано комплекс стратегічних маркетингових рішень, які сприятимуть покращенню результативності функціонування ТзОВ «Агротехніка» та посиленню його конкурентних позицій. Результати розробок можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, система управління маркетингом, комплекс засобів маркетингу, маркетингове середовище, ринок комбікормової продукції, SWOT-аналіз, конкурентні переваги, маркетингові стратегії.

## SUMMARY

Datsyuk D. Management of marketing activities of the enterprise on the basis of the formation and development of competitive advantages (on the materials of LLC «Agrotechnika»). Manuscript.

Qualifying work of the master on the educational program «Marketing» specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

Qualification work of the master consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources and applications. The study is devoted to examining the theoretical foundations and practical aspects of applying marketing management to the competitive advantages of enterprises. The object of the research is the process of marketing support for the formation and implementation of competitive advantages at LLC «Agrotechnika». The subject of the research comprises theoretical and applied aspects of enhancing the marketing activities of enterprises engaged in the production of compound feed products. The role of marketing in ensuring sustainable competitive advantages of enterprises is highlighted. The tools of marketing support for the formation and development of competitive advantages, as well as the methodological principles of developing competitive marketing strategies, are examined. An analytical study of the marketing support for the formation of competitive advantages at LLC «Agrotechnika» has been conducted. The key components of the enterprise's marketing management system are analyzed, along with an assessment of the factors of the marketing environment. A set of strategic marketing solutions aimed at improving the performance of LLC «Agrotechnika» and strengthening its competitive position is substantiated. The results of the study can be applied in the practical activities of the enterprise.

Keywords: marketing, marketing activity, marketing management system, marketing mix, marketing environment, compound feed market, SWOT analysis, competitive advantages, marketing strategies.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ   | 10 |
| 1.1. Роль маркетингу у забезпеченні стійких конкурентних переваг<br>підприємств   | 10 |
| 1.2. Маркетингові інструменти посилення конкурентних переваг  | 18 |
| 1.3. Методичні засади формування маркетингових конкурентних<br>стратегій підприємства   | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ<br>ТзОВ «АГРОТЕХНІКА»                                     | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Агротехніка» та ринку, на якому<br>працює підприємство   | 28 |
| 2.2. Аналіз основних складових маркетингового забезпечення розвитку<br>підприємства   | 40 |
| 2.3. Оцінювання системи управління маркетинговою діяльністю<br>ТзОВ «Агротехніка»   | 48 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТзОВ «АГРОТЕХНІКА»  | 53 |
| 3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів маркетингової діяльності<br>досліджуваного підприємства на засадах формування і розвитку<br>конкурентних переваг | 53 |
| 3.2. Маркетингове планування як інструмент адаптації<br>ТзОВ «Агротехніка» до умов зовнішнього середовища та досягнення<br>конкурентних переваг           | 60 |
| ВИСНОВКИ  | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 76 |
| ДОДАТКИ   | 80 |

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності вибору теми роботи.* В умовах сучасного розвитку економіки, що характеризується посиленням конкуренції між виробниками та зростанням вимог споживачів, ефективне управління маркетинговою діяльністю набуває ключового значення для кожного підприємства. Маркетинг виступає невід'ємною складовою системи управління, спрямованої на вивчення, аналіз і задоволення ринкових потреб, що дає змогу орієнтувати виробничу діяльність підприємства на випуск конкурентоспроможної продукції з визначеними техніко-економічними параметрами. Слід зазначити, що універсальної моделі організації виробничо-збутової діяльності, заснованої на загальноприйнятих принципах маркетингу, не існує. Її специфіка залежить від характеристик товару, його призначення та ринкової кон'юнктури. Усе це підкреслює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

*Стан вивченості проблеми.* Питання маркетингового забезпечення формування та розвитку конкурентних переваг висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Дослідники відзначають, що застосування сучасних маркетингових інструментів для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства забезпечує його здатність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Це створює підґрунтя для ухвалення раціональних управлінських рішень, підвищує ефективність господарської діяльності та сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Водночас, недостатньо опрацьованими залишаються питання, що стосуються маркетингового забезпечення підприємств комбікормової галузі, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

*Мета і завдання роботи.* Метою даної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг сучасних підприємств, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо посилення конкурентних

позицій виробників комбікормової продукції в умовах загострення ринкової конкуренції.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- теоретично обґрунтувати роль маркетингу у забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємств;
- узагальнити маркетингові інструменти формування та розвитку конкурентних переваг, а також методичні основи розроблення маркетингових стратегій;
- провести комплексну оцінку маркетингового забезпечення процесу формування і розвитку конкурентних переваг ТзОВ «Агротехніка»;
- виявити основні проблеми маркетингового управління діяльністю ТзОВ «Агротехніка» на основі проведеного аналітичного дослідження;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення маркетингової політики досліджуваного підприємства для досягнення конкурентних переваг на ринку комбікормової продукції.

*Об'єктом дослідження* виступає процес маркетингового забезпечення формування та реалізації конкурентних переваг ТзОВ «Агротехніка».

*Предметом дослідження* є теоретико-прикладні аспекти активізації маркетингової діяльності підприємств-виробників комбікормової продукції з урахуванням стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю.

*Методи дослідження.* У процесі виконання дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез, теоретичне узагальнення, табличний і графічний методи, а також методи експертних оцінок, порівняння та логічного узагальнення результатів.

*Джерела інформаційної бази дослідження.* Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчально-методична та наукова література, матеріали періодичних видань, статистична звітність ТзОВ «Агротехніка», офіційні дані Державної служби статистики України, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

*Практичне значення роботи.* Практична цінність отриманих результатів

полягає у тому, що розроблені теоретико-методичні положення доведено до рівня конкретних рекомендацій, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері маркетингового забезпечення формування і розвитку конкурентних переваг підприємств комбікормової галузі.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає у вдосконаленні підходів і методів маркетингового управління процесом формування конкурентних переваг підприємств, що спеціалізуються на виробництві комбікормової продукції; у здійсненні діагностики чинників, які зумовлюють формування та розвиток конкурентних переваг ТзОВ «Агротехніка» на основі використання інструментів маркетингу; а також у створенні комплексної програми маркетингової діяльності для даного підприємства.

*Апробація результатів дослідження.* Результати проведених досліджень відображено у двох наукових публікаціях. Основні положення роботи були апробовані на наукових конференціях.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

### КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Роль маркетингу у забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємств**

Спроможність підприємства реалізовувати визначені маркетингові цілі свого розвитку в умовах ринкового середовища, де одночасно функціонують інші суб'єкти господарювання, орієнтовані на досягнення подібних завдань, відображає поняття «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність посідає ключове місце серед чинників, що зумовлюють успішність функціонування будь-якого підприємства. Це поняття може бути застосоване як до окремої продукції (товару), так і до підприємства-виробника чи навіть до окремої галузі або національної економіки загалом. Кожен із цих рівнів має свої специфічні особливості та відмінні характеристики, що й обґрунтовує необхідність їх чіткої диференціації. Узагальнюючою рисою для всіх зазначених категорій є те, що вони характеризують здатність об'єкта дослідження результативно виконувати свої функції в ринковому середовищі, своєчасно адаптуючись до трансформацій потреб і вподобань споживачів у певний період та за конкретних умов конкуренції [1-3].

Класичні підходи до вивчення конкурентних процесів у ринковому середовищі переважно пов'язують із науковими напрацюваннями Майкла Портера. Науковець наголошує, що «суть конкуренції в будь-якій сфері діяльності фірми характеризується взаємодією п'яти основних сил, за яких формується прибутковість ринкової діяльності підприємства, здійснюється процес ціноутворення, визначається рівень витрат та розміри капіталовкладень. Означені показники значно впливають на конкуренцію у відповідній галузі, а, отже, формують конкурентні переваги» [4].

Таким чином, модель Портера окреслює ключові фактори, що визначають структуру галузевої конкуренції та обумовлюють формування стійких ринкових переваг підприємства.

Аналіз наукових джерел, що розглядають проблематику конкурентоспроможності підприємств і формування їхніх конкурентних переваг [1; 2; 5; 6], засвідчує, що ключовим чинником, який визначає динаміку конкурентної боротьби, є саме конкурентні переваги. Підґрунтям таких переваг слугують наявні у підприємства ресурси – кадрові, фінансові, інформаційні, технологічні, технічні, управлінські, організаційні та інші. Здійснення цілеспрямованих технологічних змін і освоєння нових видів продукції закономірно зумовлює трансформацію потреб у відповідних ресурсах. Узагальнення представлених у фаховій літературі підходів до трактування поняття «конкурентні переваги» дає змогу класифікувати їх за змістовим наповненням, яке науковці вкладають у даний термін (рис. 1.1).

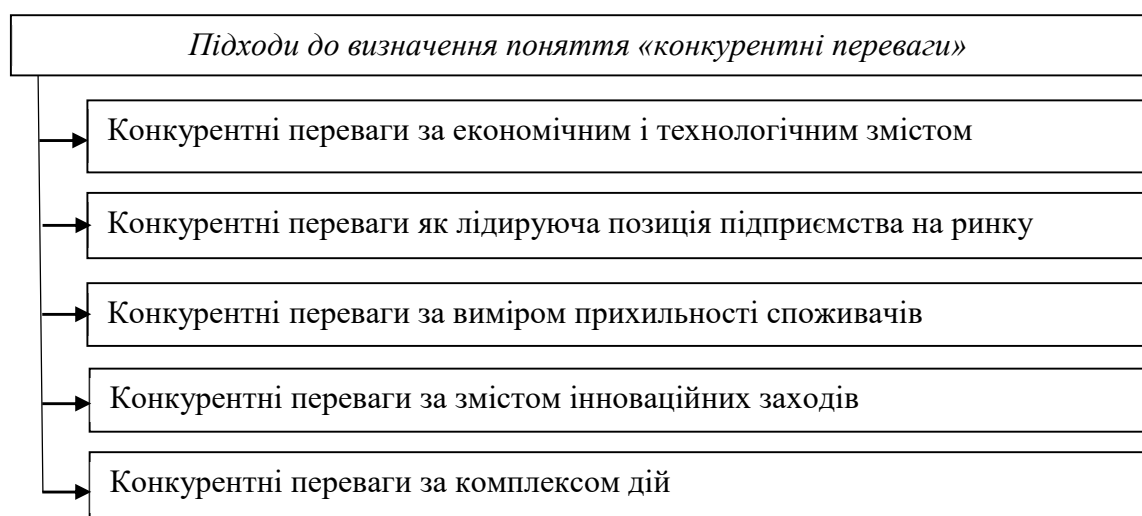


Рисунок 1.1. Систематизація підходів до визначення поняття «конкурентні переваги»

Примітка. Сформовано на основі [5-7]

Теоретичну сутність різних трактувань поняття «конкурентна перевага» докладно представлено у додатку А [8].

На думку М. Портера, жоден окремо взятий фактор не може повністю

пояснити, що саме зумовлює успішність чи, навпаки, неефективність діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. У зв'язку з цим дослідник визначає конкурентні переваги як комплекс факторів, що формують результативність підприємства в конкуренції та, передусім, відображають рівень продуктивності використання наявних ресурсів [4].

Жан-Жак Ламбен, відомий представник європейської маркетингової школи, у своїх наукових працях розглядає досягнення конкурентоспроможності підприємства також через формування і розвиток конкурентних переваг. Науковець пов'язує конкурентну перевагу з характеристиками або властивостями (атрибутами) товару чи торгової марки, які надають підприємству перевагу над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути дуже різноманітними: вони стосуються як самого продукту, так і супутніх чи додаткових послуг, а також способів виробництва, дистрибуції та реалізації. Перевага над конкурентами є відносною, оскільки визначається шляхом порівняння з найкращим товаром на відповідному ринку або його сегменті [9].

Жан-Жак Ламбен виділяє такі види конкурентних переваг залежно від якості, яку вони забезпечують: перевага, що базується на якості; перевага, яка формується через підвищення якості; та перевага, що включає унікальні властивості, що представляють підвищену цінність для споживача.

Поряд із трактуваннями конкурентних переваг, сформованими класичними американськими та європейськими школами, українські науковці також запропонували власний підхід. Вони визначають конкурентну перевагу підприємства (КПП) як результат ефективнішого порівняно з конкурентами управління процесами формування та розвитку якісних і кількісних характеристик продукту, що мають суттєве значення для споживача [10–12].

Щоб певні характеристики підприємства могли розглядатися як конкурентні переваги, вони повинні відповідати ряду критеріїв:

- по-перше, мати значущість з точки зору умов галузевої конкуренції та вимог ринку і відповідати ключовим факторам успіху (КФУ);
- по-друге, демонструвати стійкість у динамічному ринковому середовищі

та бути складними для копіювання конкурентами;

- по-третє, бути помітними для споживачів, що передбачає їх активне використання у маркетинговій політиці підприємства, зокрема у формуванні рекламних стратегій.

Водночас більшість дослідників у своїх роботах тісно пов'язують поняття конкурентних переваг (КП) та ключових факторів успіху (КФУ), не акцентуючи на відмінностях між цими категоріями.

Водночас деякі науковці вважають за доцільне чіткіше розмежовувати ці два поняття, оскільки ключові фактори успіху формуються на основі визначених конкурентних переваг і відображають найважливіші механізми підтримки конкурентної позиції підприємства на ринку порівняно з основними конкурентами [7].

Отже, зазначені підходи дають змогу констатувати наявність взаємозв'язку між конкурентними перевагами підприємства та ключовими факторами успіху, сутність якого ілюстровано у додатку Б.

Конкурентні переваги можуть бути відтворені або наслідувані конкурентами, що призводить до втрати здатності споживачів відокремлювати серед численних виробників саме ті властивості продукції, які забезпечують задоволення потреб цільової аудиторії.

Ключові фактори успіху відрізняються від конкурентних переваг більш конкретним спрямуванням і визначають потенційні напрямки розвитку підприємства за умови їх подальшої реалізації, оскільки підприємство повинно мати здатність ефективно впроваджувати їх у практичну діяльність. Саме тому конкурентні переваги відіграють пріоритетну роль у процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В економічних джерелах існує кілька класифікаційних ознак конкурентних переваг. Зокрема, М. Портер [4] пропонує розрізняти їх за здатністю до копіювання конкурентами, виділяючи переваги низького порядку (нестійкі) та переваги високого порядку (стійкі).

Н. Куденко пропонує авторську методику видової класифікації

конкурентних переваг, згідно з якою їх поділяють на три основні групи: 1) організаційні; 2) функціональні; 3) такі, що базуються на взаємодії з зовнішніми організаціями (додаток В) [11].

На відміну від конкурентних переваг, що формуються на основі нематеріальних ресурсів, ресурсні переваги безпосередньо визначаються виробничими і збутовими процесами підприємства. Між цими типами конкурентних переваг дослідники відзначають наявність синергічного ефекту, оскільки рівень розвитку виробничих процесів та організаційної культури впливають на показники якості та вартісні характеристики продукції, що, у підсумку, відображається на конкурентних перевагах товарного рівня. У свою чергу, якість продукції та її ціна споживання формують відповідну оцінку цінності для кінцевих споживачів.

Т. Харчук ефективність конкурентної переваги вбачає в її здатності одночасно забезпечувати ринкову вигоду, задовольняти цільові потреби споживачів, спиратися на унікальні ресурси підприємства та мати інноваційну спрямованість у процесі управління: «для того, щоб перевага приносила перемогу у боротьбі із конкурентами, вона має відповідати наступним вимогам: забезпечувати підприємству вигідне ринкове положення порівняно з конкурентами; бути націленою на специфічні запити клієнта, що дозволить принести користь цільовій групі споживачів; спиратися на специфічні, оригінальні здатності й ресурси підприємства, які не піддаються імітації з боку конкурентів; мати інноваційний характер для визначення напрямів і встановлення пріоритетності заходів щодо управління підприємством» [12, с. 69].

Автор виділяє систематизований набір характеристик, що відображають сутність конкурентних переваг: здатність підприємства ефективно використовувати та розподіляти ресурси для досягнення більш стабільного положення на ринку порівняно з конкурентами; сукупність ресурсів та цінностей, які належать підприємству та забезпечують йому перевагу над іншими учасниками ринку; вища ефективність управління процесами

формування та розвитку якісних і кількісних властивостей продукції, що мають цінність для споживача.

Застосування внутрішнього потенціалу підприємства для досягнення конкурентної позиції на ринку реалізується через формування конкурентної стратегії. О. Москаленко та О. Зозульов визначають конкурентну стратегію як «комплекс дій, направлених на формування цінності для суб'єктів ринку та суспільства в цілому, як джерела стійких конкурентних переваг. Підприємство, яке буде найкращим чином задовольняти потреби суб'єктів ринку та надавати їм товар, який відповідає їх системі цінностей, зможе зайняти стійку конкурентоспроможну позицію на ринку, де пропозиція перевищує попит» [13]. Конкурентна стратегія, на думку авторів, виступає ключовим механізмом реалізації потенціалу підприємства, спрямованим на формування стійких переваг та зміцнення позицій на ринку, де конкуренція посилюється через надлишок пропозиції над попитом.

За оцінкою інших дослідників, «визначення конкурентної стратегії підприємства та його конкурентної позиції буде залежати, насамперед, від рівня відповідності діяльності та товарів виробників системі цінностей споживачів» [14, с. 90]. Отже, успішність конкурентної стратегії безпосередньо зумовлюється здатністю підприємства узгоджувати свою діяльність та пропоновані продукти з очікуваннями та ціннісними пріоритетами споживачів.

Маркетингова конкурентна стратегія виступає ключовим елементом системи управління підприємством. Використання маркетингових методів ринкового аналізу дає змогу підприємству розробляти ефективні стратегії, орієнтовані на конкретні сегменти споживачів, що сприяє формуванню конкурентних переваг. Л. Кустріч [15] розглядає розробку маркетингової конкурентної стратегії як взаємопов'язану сукупність управлінських рішень щодо створення та застосування конкурентних переваг підприємства. До ключових елементів системи маркетингових конкурентних стратегій автор відносить: стратегії конкурентної поведінки, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії формування конкурентних переваг.

При цьому дослідник підкреслює важливість системного підходу при формуванні стратегій з урахуванням окремих складових маркетингового комплексу та узгодження їхніх цілей і загальної орієнтації: «ефективне позиціонування та розробка відповідного комплексу маркетингу для цільового ринку є джерелом стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку» [15, с. 114].

В умовах сучасного нестабільного зовнішнього середовища при розробці маркетингової конкурентної стратегії підприємство має надавати їй таких характеристик, які сприятимуть ефективній адаптації до поточної ситуації. У зв'язку з цим значна частина наукових досліджень присвячена розробці адаптивних маркетингових стратегій, що дозволяють «реагувати на зміни ринкового середовища, оперативно і ефективно відновлювати порушену рівновагу підприємства, швидко зорієнтуватися і віднайти в умовах економічного спаду те рішення, яке допоможе підприємству утримати конкурентні позиції, мінімізувати ризики, надати ринку затребуваний продукт, тим самим задовольнивши споживацький попит» [16, с. 90].

Зростає число підприємств, які розглядають розробку адаптивної маркетингової стратегії як інструмент підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, особливо з урахуванням нових умов функціонування та змін зовнішнього середовища.

Дослідники виділяють п'ять ключових напрямів удосконалення маркетингового управління підприємствами в умовах нестабільного ринку: 1) співпраця з існуючими клієнтами – лояльна клієнтська база розглядається як стратегічний актив; підприємство має сприяти вирішенню проблем споживачів, інвестуючи у зміцнення відносин з ними; 2) постійний моніторинг ринку та оперативне реагування – своєчасне і вміле реагування на зміни попиту та появу нових потреб клієнтів дозволяє задовольняти їх ефективно; 3) активна робота з «гарячим попитом» – в умовах виживання підприємства прагнуть максимально ефективно залучати кожного клієнта та виконувати всі збутові операції з високою продуктивністю; 4) переосмислення ринкових пропозицій –

встановлення зворотного зв'язку з клієнтами за допомогою спеціальних методів комунікації може сприяти генерації нових ідей щодо вдосконалення маркетингової діяльності та поліпшення пропозицій на ринку; 5) оптимізація бізнес-процесів управління цінністю для споживачів – доцільно усувати процеси, що не створюють цінності, і спрямовувати ресурси на ті складові, які підвищують її, наприклад, формуючи комфортне середовище взаємодії для клієнтів.

Сучасні маркетингові підходи до управління діяльністю підприємств у контексті мінливого та нестабільного ринку створюють передумови для формування конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Аналіз наукових досліджень дозволяє виділити ключові маркетингові технології, застосування яких сприяє здобуттю стійких ринкових позицій та підвищенню ефективності діяльності підприємств: 1) CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами – орієнтовані на вивчення ринкових потреб і управління комунікацією з поточними та потенційними клієнтами; 2) вірусний маркетинг – технологія швидкого поширення інформації про підприємство, товар або послугу, ефективність якої посилюється розвитком соціальних мереж; 3) Інтернет-маркетингові технології – спрямовані на розширення можливостей підприємства щодо просування продукції та більш ефективного задоволення потреб споживачів за допомогою цифрових комунікацій; 4) інтегровані маркетингові комунікації – забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами через поєднання всіх комунікаційних інструментів маркетингу; 5) брендинг – створює тривалу лояльність до товару та формує стійку цінність для споживачів; 6) крос-маркетинг – передбачає взаємовигідне партнерство підприємств для спільного проведення маркетингових кампаній із просування супутніх товарів і послуг.

Впровадження зазначених технологій дозволяє підприємствам ефективно реалізовувати маркетингові та управлінські завдання, зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

## 1.2. Маркетингові інструменти посилення конкурентних переваг

Еволюція маркетингових стратегій та методів взаємодії з клієнтами традиційно залишалася ключовим предметом досліджень як теоретиків, так і практиків, оскільки ефективне застосування маркетингових інструментів виступає критично важливим фактором успішної діяльності підприємства в умовах глобалізації та динамічних змін на ринках.

Сучасні умови ринку зумовлюють необхідність для підприємств оперативно адаптуватися до змін у поведінці споживачів, що робить маркетингові інструменти не просто необхідними, а ключовими засобами реалізації стратегічних завдань компанії. Вони охоплюють різноманітні методи та прийоми, спрямовані на вплив на споживачів, стимулювання попиту на товари та послуги, а також на побудову й підтримку взаємовигідних відносин з клієнтами. Ефективне застосування таких інструментів забезпечує підприємству можливість не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно формувати попит, підтримувати лояльність клієнтської бази та посилювати власну конкурентну позицію на ринку [17].

Існує кілька підходів до визначення сутності маркетингових інструментів. Класичні підходи розглядають їх як сукупність засобів, що допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти з ринковим середовищем через традиційний маркетинговий мікс. Ф. Котлер визначає маркетингові інструменти як елементи моделі 4P (product, price, place, promotion), що забезпечують комплексний вплив на споживача та ринок, дозволяючи підприємству досягати поставлених цілей.

Розвиток цифрових технологій та зміна парадигми взаємодії з клієнтами зумовили появу нових концепцій, які роблять акцент на цифрових платформах, персоналізованих стратегіях та аналітиці даних. Дослідники підкреслюють важливість цифрових інструментів у формуванні стратегії підприємства, наголошуючи на необхідності використання соціальних медіа та інтернет-маркетингу для підвищення ефективності комунікацій із клієнтами [18].

Сучасні дослідження підкреслюють необхідність інтеграції різних маркетингових інструментів для формування комплексних стратегій, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Науковці акцентують увагу на використанні цих інструментів для забезпечення конкурентоспроможності та підтримки стратегічних переваг підприємства [19-20]. Це передбачає розгляд маркетингових інструментів не як ізольованих елементів, а як невід'ємної складової системи управління взаємодією з клієнтами та досягнення стійких конкурентних позицій на ринку.

Класичні визначення маркетингових інструментів зводять їх до набору засобів, за допомогою яких підприємства реалізують маркетингові стратегії та досягають конкретних цілей: збільшення обсягів продажу, підвищення впізнаваності та репутації бренду, а також формування лояльності споживачів.

Дослідники, які працюють у сфері поведінкового маркетингу, підкреслюють, що маркетингові інструменти не обмежуються формуванням пропозиції для споживача, а активно впливають на його поведінку. Вони акцентують увагу на емоційній складовій комунікацій, сприйнятті бренду та психологічних тригерах, що стимулюють попит. У цьому контексті маркетингові інструменти охоплюють не лише рекламу та акційні заходи, а й дії, спрямовані на формування позитивного іміджу бренду та підтримку довготривалих взаємовідносин з клієнтами [21].

Отже, маркетингові інструменти можна розглядати як системний комплекс засобів, який дозволяє підприємству не лише реалізовувати свої стратегічні цілі, а й ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, впливати на поведінку та сприйняття споживачів, а також підтримувати та посилювати власну конкурентоспроможність на ринку.

Систематизацію різних підходів до трактування сутності поняття «маркетингові інструменти» подано в таблиці 1.1.

Кожен із наведених підходів має значення для вивчення маркетингових інструментів, оскільки дає змогу по-різному їх інтерпретувати та аналізувати залежно від конкретних умов. У теоретичній та практичній маркетинговій

діяльності ці підходи допомагають уточнити і поглибити розуміння сутності інструментів, що сприяє більш ефективному оцінюванню їхнього впливу на результативність маркетингових стратегій.

Таблиця 1.1. – Наукові підходи до визначення сутності поняття «маркетингові інструменти»

| Назва підходу  | Сутність підходу  |
|----------------|---|
| Традиційний    | За цим підходом маркетингові інструменти розглядаються як комплекс методів та засобів, які підприємство використовує для втілення своїх маркетингових стратегій. До основних компонентів відносять продукт, ціну, канали збуту та просування, що разом формують класичний «маркетинговий мікс» (4P) і охоплюють ключові елементи стратегічного впливу на ринок.   |
| Цифровий       | Спрямований на застосування новітніх інструментів, що виникли завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. До них належать методи цифрового маркетингу, зокрема контент-маркетинг, SEO (оптимізація для пошукових систем), соціальні мережі, електронна пошта тощо. Використання цих інструментів дає змогу ефективно взаємодіяти з онлайн-аудиторією, спираючись на аналітику великих даних і персоналізацію пропозицій. |
| Інтегрований   | Розглядає маркетингові інструменти як невід’ємну складову комплексної системи управління взаємодією з клієнтами (CRM). У цьому підході вони охоплюють не лише рекламні канали та методи просування, а й управління брендом, підтримку лояльності клієнтів, аналіз їхніх потреб і поведінки, а також інтеграцію з іншими бізнес-процесами підприємства, такими як продажі та обслуговування клієнтів.                                  |
| Поведінковий   | Орієнтується на вивчення того, яким чином маркетингові інструменти впливають на поведінку споживачів. У центрі уваги цього підходу перебувають психологічні чинники, зокрема мотивація, сприйняття та емоційні реакції клієнтів на різноманітні маркетингові сигнали.   |
| Стратегічний   | Розглядає маркетингові інструменти як елемент загальної стратегії підприємства, зосереджуючись на їхній довгостроковій ефективності. У цьому підході інструменти використовуються не лише для стимулювання продажів чи просування продукції, а й для досягнення стратегічних цілей, таких як розширення ринку, диференціація товарів або підтримка конкурентних переваг компанії.   |
| Функціональний | Розглядає маркетингові інструменти як засоби, що дозволяють виконувати конкретні маркетингові функції, включаючи аналіз ринку, формування цінової політики, розробку та просування продуктів, рекламу і комунікацію з клієнтами. Цей підхід спрямований на тактичне використання інструментів з метою досягнення конкретних бізнес-результатів у рамках визначеного маркетингового процесу.   |

Примітка. Джерело [21, с. 226]

В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та зміни споживчих пріоритетів маркетингові стратегії підприємств постійно трансформуються. Сучасні тенденції маркетингу спрямовані на інтеграцію новітніх технологій, персоналізацію послуг і використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень. Це створює необхідність у систематичному вивченні та класифікації основних маркетингових інструментів, що дозволяє окреслити ключові напрями розвитку та адаптації підприємств до динамічного ринкового середовища [17]. Ключовим фактором успіху стає здатність підприємств швидко впроваджувати інноваційні рішення, аналізувати великі масиви даних та персоналізувати пропозиції для різних сегментів споживачів. Це сприяє не лише задоволенню актуальних потреб клієнтів, а й формуванню стійких конкурентних переваг.

Хоча конкурентні переваги можуть змінюватися залежно від галузі та контексту (наприклад, ключові компетенції, технології, що створюють унікальну цінність для споживачів, поява нового сегменту завдяки новій продукції або вдосконаленню виробництва), можна виокремити загальний перелік переваг, що допомагає вітчизняним промисловим підприємствам забезпечити стійку конкурентоспроможність: якість продукції, інновації, технологічне лідерство, ефективне управління ланцюгами постачання, швидкість реагування на зміни попиту, бренд та репутація.

М. Мальчик серед сучасних проблем формування конкурентних переваг вітчизняними підприємствами виділяє: швидкі темпи зміни технологій, коливання попиту, трансформації конкурентного середовища, зміни регуляторної та законодавчої бази, а також глобалізацію [22].

Швидкий темп змін технологій створює для підприємств як нові можливості, так і загрози. Постійні зміни споживчих потреб змушують виробників коригувати асортимент продукції та впроваджувати нові маркетингові стратегії. Мінливість попиту впливає на всі галузі, тому підприємства повинні регулярно модифікувати свій продуктовий портфель, випускаючи нові товари або адаптуючи існуючі для задоволення змінних потреб

споживачів. Окрім цього, для привернення уваги клієнтів застосовують різноманітні маркетингові заходи, такі як нові рекламні кампанії, участь у виставках і ярмарках, спонсорство тощо.

Динамічне ринкове конкурентне середовище змушує виробничі підприємства розробляти гнучкі стратегії, що враховують боротьбу за клієнтів і ресурси. Розробка таких стратегій є ключовим викликом для підприємств у сучасних умовах. До основних заходів, що забезпечують ефективність гнучких стратегій, належать [23]: 1) ефективне реагування на зміни на ринку – своєчасне виявлення змін і адаптація через коригування асортименту продукції, цінової політики або ринків збуту; 2) швидка адаптація до нових умов – наявність ресурсів та гнучкість для оперативного внесення змін у виробничі процеси, організаційну структуру та стратегічне планування; 3) збереження конкурентної переваги – підтримка або посилення унікальних характеристик підприємства, що дозволяють залучати більше клієнтів та збільшувати прибуток.

Законодавчі і регуляторні зміни можуть суттєво впливати на виробничі процеси та витрати підприємств, і, відповідно, на конкурентні переваги. Наприклад, нові стандарти з охорони навколишнього середовища чи вимоги щодо безпеки праці змушують підприємства вкладати додаткові ресурси для їх виконання, що підвищує загальні витрати. Крім того, регуляторні зміни можуть вимагати перегляду виробничих процесів, наприклад, переходу на більш екологічно чисті технології або впровадження сучасних систем управління якістю. Деякі законодавчі нововведення обмежують вхід на ринок нових гравців або накладають обмеження щодо вибору технологій і джерел сировини, що може негативно вплинути на конкурентні переваги підприємств. Так, введення нових екологічних стандартів, які обмежують викиди забруднюючих речовин у повітря, воду та ґрунт, змушує підприємства інвестувати в екологічні технології та системи очищення стоків. Великі корпорації, що мають достатні фінансові ресурси, можуть впровадити ці зміни без значних труднощів, тоді як для малих і середніх виробників це стає серйозним викликом [24].

Міжнародна конкуренція може ускладнити становище вітчизняних

підприємств на національному ринку. Зокрема, укладення міжнародних торгових угод відкриває ринки для іноземних товарів і знижує бар'єри для виходу на національний ринок нових конкурентів. Крім того, іноземні компанії часто мають кращий доступ до передових технологій, ефективніші виробничі методи та більші бюджети на маркетинг і рекламу, що дозволяє їм активніше просувати свої товари.

Для подолання цих викликів вітчизняні промислові підприємства повинні постійно адаптуватися до ринкових умов, підтримувати гнучкість і швидко реагувати на зміни.

### **1.3. Методичні засади формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства**

Більшість науковців розглядають стратегію як певну траєкторію розвитку фірми у перспективному періоді, що визначає напрями діяльності, сфери росту, систему взаємодії з ринковими суб'єктами та веде до досягнення поставлених цілей. Стратегія також визначає інструменти, методи та засоби, за допомогою яких ці цілі можуть бути реалізовані, що підкреслює важливість стратегічного планування маркетингу.

Н. Куденко визначає стратегічне планування маркетингу як «управлінський процес створення та підтримки довгострокової відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями (ресурсами) та шансами (ризиками) у сфері маркетингової діяльності» [11, с. 98].

Стратегічне планування маркетингу характеризується такими особливостями [25-26]:

- 1) орієнтоване на тривалий період, де основою є не часовий горизонт, а зміст плану, що визначається складністю та глибиною вирішуваних завдань;
- 2) визначає ринки та продукти, з якими підприємство працюватиме, а також кількісні та якісні цілі (збут, частка ринку, рентабельність, імідж);

3) формулює принципи поведінки підприємства щодо ринкових партнерів та встановлює цілі і завдання комплексу маркетингу;

4) передбачає розробку маркетингових бюджетів та розподіл ресурсів підприємства між його структурними підрозділами.

Стратегічний маркетинговий план формується на основі стратегічних господарських підрозділів (СГП) за умови їхньої ефективної взаємодії. Процес стратегічного планування маркетингу представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. Процес стратегічного маркетингового планування

Примітка. Сформовано на основі [27]

Ситуаційний аналіз передбачає визначення маркетингових можливостей та загроз зовнішнього середовища, що можуть впливати на підприємство та його СГП. Основні питання аналізу включають:

- а) яке місце займає СГП на цільовому ринку;
- б) чи оптимальна кількість СГП у даний період;
- в) у якому напрямку слід планувати подальший розвиток підприємства.

Другий етап стратегічного планування маркетингу пов'язаний із розробкою моделі функціональної стратегії, визначенням вимог до СГП та їх адаптацією до умов функціонування на обраних ринках.

Обґрунтування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної моделі розвитку підприємства становлять «серцевину» стратегічного планування маркетингу. Реалізація стратегії передбачає створення комплексу маркетингу та системи тактичних заходів.

Оцінювання та контроль реалізації стратегічних планів завершують процес маркетингового стратегічного планування, забезпечуючи зворотний зв'язок між поставленими цілями та досягнутими результатами.

У додатку Г наведено технологію оцінки та вибору маркетингової стратегії підприємства, яка застосовується в процесі планування маркетингу [28].

Вибір маркетингової стратегії здійснюється на основі двох груп методів, систематизованих у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Методи, що використовуються при обґрунтуванні вибору маркетингової стратегії підприємства

| Метод  | Його сутність  |
|--|--|
| <i>Матричні методи</i>                         |  |
| Матриця І. Ансоффа                             | матриця «товар – ринок»  |
| Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) | матриця «темپ росту ринку – відносна ринкова частка»   |
| Матриця МакКінсі – Дженерал Електрик           | матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність»   |
| Матриця М. Портера                             | матриця «сфера конкуренції – конкурентна перевага»   |
| <i>Аналітично-експертні методи</i>             |  |
| SWOT-аналіз                                    | передбачає формування стратегії з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища |
| PEST-аналіз                                    | передбачає формування стратегії з урахуванням факторів зовнішнього середовища                        |
| Метод сценарного планування                    | полягає у прогнозуванні майбутнього, виходячи з конкретної ситуації                                  |
| PIMS-аналіз                                    | Економіко-математичне моделювання, що дозволяє оцінити довгострокову прибутковість обраної стратегії |

Примітка. Сформовано на основі [29]

Розглянемо сутність основних матричних методів.

Матриця «товар-ринок» Ансоффа дозволяє обирати маркетингову стратегію залежно від темпів росту ринку (додаток Д, рис. Д. 1).

Матриця «темп росту ринку – відносна ринкова частка», розроблена Бостонською консультаційною групою (БКГ), дає змогу визначати стратегію залежно від частки СБО (стратегічної бізнес-одиниці) на ринку порівняно з основними конкурентами та темпів росту галузі (додаток Д, рис. Д. 2).

За положенням у матриці виділяють такі основні типи СБО та відповідні їм маркетингові стратегії:

а) «зірки» – продукти з високим темпом росту ринку, що приносять прибуток; рекомендується атакуюча стратегія для збільшення частки ринку;

б) «дійні корови» – зрілі продукти, які забезпечують стабільний прибуток; застосовується стратегія оборони та захисту позицій;

в) «знаки питання» – нові продукти на ринку; для збільшення частки ринку потрібні додаткові інвестиції;

г) «собаки» (невдахи) – неприбуткові продукти на фазі спаду; застосовується стратегія дезінвестування та поступового виведення з портфелю.

Матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність» (додаток Д, рис. Д. 3) оцінює ринок за привабливістю, що визначається попитом і пропозицією, а переваги підприємства – за позицією СБО на ринку.

Модель Мак Кінсі-Дженерал Електрик (матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність») дозволяє обґрунтувати такі стратегії:

1) стратегія інвестицій і прогресивного росту – для СБО з високими конкурентними перевагами на привабливому ринку;

2) стратегія вичерпання і виходу – для СБО, які не відповідають необхідним критеріям;

3) стратегія підтримки стійкого зростання – для СБО, що знаходяться всередині матриці; стратегічні рішення приймаються залежно від загальних установок фірми та конкретної ситуації.

Матриця М. Портера «стратегічна ціль – стратегічна перевага» (додаток Д,

рис. Д. 4) базується на виборі цільового ринку та формуванні стратегічних переваг. Відповідно до неї виділяють такі стратегії:

1) стратегія диференційованого маркетингу – для фірм, орієнтованих на широкий ринок з унікальним товаром;

2) стратегія недиференційованого маркетингу (переваги за витратами) – для масового виробництва на широкому ринку;

3) стратегія концентрованого цільового маркетингу – для фірм, що фокусуються на вузькому сегменті ринку.

Для розробки інструментальних стратегій, наприклад товарних, застосовуються методи АВС-аналізу (за принципом Парето) та XYZ-аналізу.

Отже, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств потребує створення маркетингової стратегічної системи, яка враховує специфіку формування функціональних маркетингових стратегій і забезпечує динамічний баланс між можливостями підприємств та потребами ринку.

Проведені теоретичні дослідження дозволили сформулювати такі гіпотези:

- маркетингову конкурентну стратегію підприємства слід формувати з урахуванням можливостей його розвитку, які реалізуються через ринкові можливості; це вимагає ґрунтовного вивчення ринку, на якому функціонує підприємство.

- АВС-аналіз продукції є ключовим інструментом формування конкурентних переваг, оскільки дозволяє зосередити ресурси на найбільш стратегічно важливих і прибуткових продуктах, оптимізувати асортимент та покращити маркетингові стратегії, що сприяє зростанню прибутку та зміцненню позицій на ринку;

- утримання і розвиток конкурентних переваг підприємства залежать від якісно проведеного стратегічного аналізу, який охоплює оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища організації і забезпечує формування ефективних стратегічних напрямів маркетингової діяльності.

Результати досліджень автора щодо теоретичних основ теми кваліфікаційної роботи опубліковано у джерелах [30; 31].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЗОВ «АГРОТЕХНІКА»

#### **2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Агротехніка» та ринку, на якому працює підприємство**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агротехніка» входить до складу Агропромислової групи «Пан Курчак» і належить до числа її найбільш потужних виробничих підрозділів. Підприємство протягом тривалого періоду демонструвало стійку динаміку розвитку та модернізації, систематично збільшуючи власні виробничі потужності й розширюючи номенклатуру продукції.

Ключовим напрямом діяльності ТзОВ «Агротехніка» є виготовлення повнораціонних комбікормів і концентратів для птахівництва, тваринництва та рибицтва. Продукція реалізується під торговою маркою «Агрокорм».

Виробничі потужності підприємства, що включають Турійський та Локачинський комбікормові заводи, елеватори із зерносушильними комплексами, а також завод з переробки сої, оснащені високотехнологічним сучасним обладнанням. Виробничі лінії є повністю автоматизованими, що забезпечує мінімізацію людського втручання у технологічний процес. Завдяки цьому ТзОВ «Агротехніка» може успішно конкурувати з аналогічними підприємствами європейського рівня [32].

До технологічних переваг підприємства належать:

- контроль якості сировини та готової продукції на всіх етапах виробництва, який здійснюється власною акредитованою лабораторією;
- використання у виробничому процесі сировини власного виробництва, зокрема олії, сої та макухи;
- впровадження інтегрованої системи управління якістю відповідно до

стандартів ISO 22000 та ISO 9001;

- високий рівень гнучкості виробництва, що забезпечує можливість виготовлення продукції за індивідуальними рецептурами замовника;
- систематичне запровадження нових компонентів і рецептур, спрямованих на суттєве підвищення якості готової продукції.

ТзОВ «Агротехніка» постійно розширює та зміцнює партнерські взаємовідносини, що відображається у таких аспектах:

- співпраця з клієнтами ґрунтується на принципах індивідуального підходу, з урахуванням середньомісячних обсягів закупівель і специфіки умов поставок;
- на формування цінової політики суттєво впливає наявність прямих контрактів з постачальниками;
- для постійних клієнтів застосовуються елементи гнучкої системи ціноутворення.

ТзОВ «Агротехніка» здійснює діяльність на ринку комбікормової продукції, а також на ринку олійних та зернових культур. *Для підтвердження гіпотези 1 проведемо аналіз специфіки функціонування ринку.*

На ринку комбікормової продукції ключовими факторами, що визначають напрями та перспективи його розвитку, є попит, пропозиція, конкурентне середовище, державне регулювання галузі та інфраструктурне забезпечення.

Формування попиту на комбікормову продукцію здійснюється декількома групами споживачів, які класифікують за різними критеріями. З огляду на масштаб і рівень організації виробництва споживачів поділяють на такі групи: великі тваринницькі комплекси, інтегровані до складу агрохолдингів; фермерські господарства; господарства населення.

Кожна з цих груп характеризується специфічними потребами та можливостями їх забезпечення на ринку товарного кормовиробництва (додаток Е, табл. Е. 1) [33]. Усі виділені групи чинять значний вплив на розвиток ринку комбікормів і фуражного зерна. Щодо ринку грубих і соковитих кормів, то провідну роль у формуванні попиту відіграють фермерські господарства та

великі тваринницькі комплекси. Залежно від спеціалізації сільськогосподарського виробництва виокремлюють такі основні групи споживачів кормів: виробники яєць і м'яса птиці; виробники свинини; виробники молока та м'яса великої та дрібної рогатої худоби (додаток Е, табл. Е. 2) [33]. Вплив цих груп на ринок комбікормів визначається передусім не їх кількістю, а розмірами поголів'я тварин і птиці в різних категоріях господарств.

Зростання попиту на комбікормову продукцію для сільськогосподарських тварин зумовлене поступовим переходом тваринників до використання промислових кормів. Спостерігається пряма залежність між збільшенням поголів'я та зростанням обсягів споживання комбікормів. Крім того, попит формується і під впливом зовнішнього ринку, оскільки експортні потреби стимулюють збільшення виробництва кормів. На міжнародному ринку провідну роль у структурі попиту відіграють споживачі концентрованих кормів.

Виробників кормів для сільськогосподарських тварин в Україні поділяють на такі основні групи: великі комбікормові підприємства у складі міжнародних компаній; підприємства олієжирової та інших галузей харчової промисловості; окремі кормовиробничі підприємства, інтегровані до агрохолдингів; малі самостійні кормовиробничі підприємства; а також кормовиробничі цехи та інші підрозділи, що функціонують у структурі фермерських господарств (додаток Е, табл. Е. 3) [34].

До ключових характеристик українського ринку кормів належить недостатній рівень розвитку кооперації. Ще однією специфічною рисою національного кормовиробництва є поширеність вертикальної інтеграції, яка передбачає, що одне підприємство в межах холдингу займається вирощуванням зернових культур, інше – виробництвом комбікормів, а третє – утриманням та відгодівлею худоби чи птиці. На відміну від України, у країнах Європи комбікормові заводи функціонують як незалежні підприємства. Таким чином, основні виробничі потужності в Україні орієнтовані переважно на забезпечення власних потреб інтегрованих структур, а комбікормові заводи розміщуються у

регіонах із найбільшим поголів'ям тварин, що свідчить про високий рівень концентрації ринку. З огляду на те, що значна частина продукції таких підприємств не надходить на відкритий ринок, а використовується всередині холдингових систем, можна стверджувати, що низький рівень конкуренції створює сприятливі умови для виходу нових виробників на ринок комбікормів. Водночас, серед основних бар'єрів входження дослідники називають обмеженість вільних земельних ресурсів і нестачу фінансового забезпечення для придбання сучасної техніки, необхідної для вирощування кормових культур та їх подальшої переробки у товарну продукцію [35; 36].

Невеликі фермерські господарства здебільшого використовують застаріле обладнання та техніку для виробництва власних кормів. Це зумовлює суттєві втрати кормової маси як у польових умовах, так і під час зберігання, що призводить до підвищення собівартості вироблених кормів, яка інколи перевищує закупівельні ціни на ринку сільськогосподарської продукції. Така ситуація сприяє активному розвитку ринку кормів в Україні та стимулює попит з боку дрібних виробників.

За оцінками аналітиків ринку комбікормів [37], структура виробництва комбікормової продукції в Україні повністю корелює з основними тенденціями розвитку вітчизняного тваринництва. Оскільки нині найбільш доступними для споживачів залишаються курячі м'ясо та яйця (через обмежені фінансові можливості населення, що стримують попит на свинину та яловичину), поголів'я птиці демонструє стабільне зростання, тоді як кількість великої рогатої худоби та свиней зменшується. Це, у свою чергу, зумовлює збільшення частки виробництва комбікормів для птахівництва та скорочення обсягів виробництва кормів для інших видів тварин.

За даними Державної служби статистики [38], обсяги виробництва комбікормів для птахів у 2024 році зросли на 1,6 % порівняно з 2020 роком (рис. 2.1).

Серед провідних виробників комбікормів в Україні домінують підприємства, інтегровані у структуру великих тваринницьких комплексів. Їхня

діяльність орієнтована переважно на забезпечення власних виробничих потреб у кормах. Фермерські господарства та інші суб'єкти, що не мають власних комбікормових ліній, змушені закуповувати корми за ринковими цінами. Проте значна частина малих підприємств через нестачу оборотних коштів не може дозволити собі регулярні закупівлі комбікормів і змушена використовувати зернофураж у вигляді простих зернових сумішей. Така практика призводить до зниження продуктивності тварин та підвищення собівартості виробництва продукції тваринництва [35].

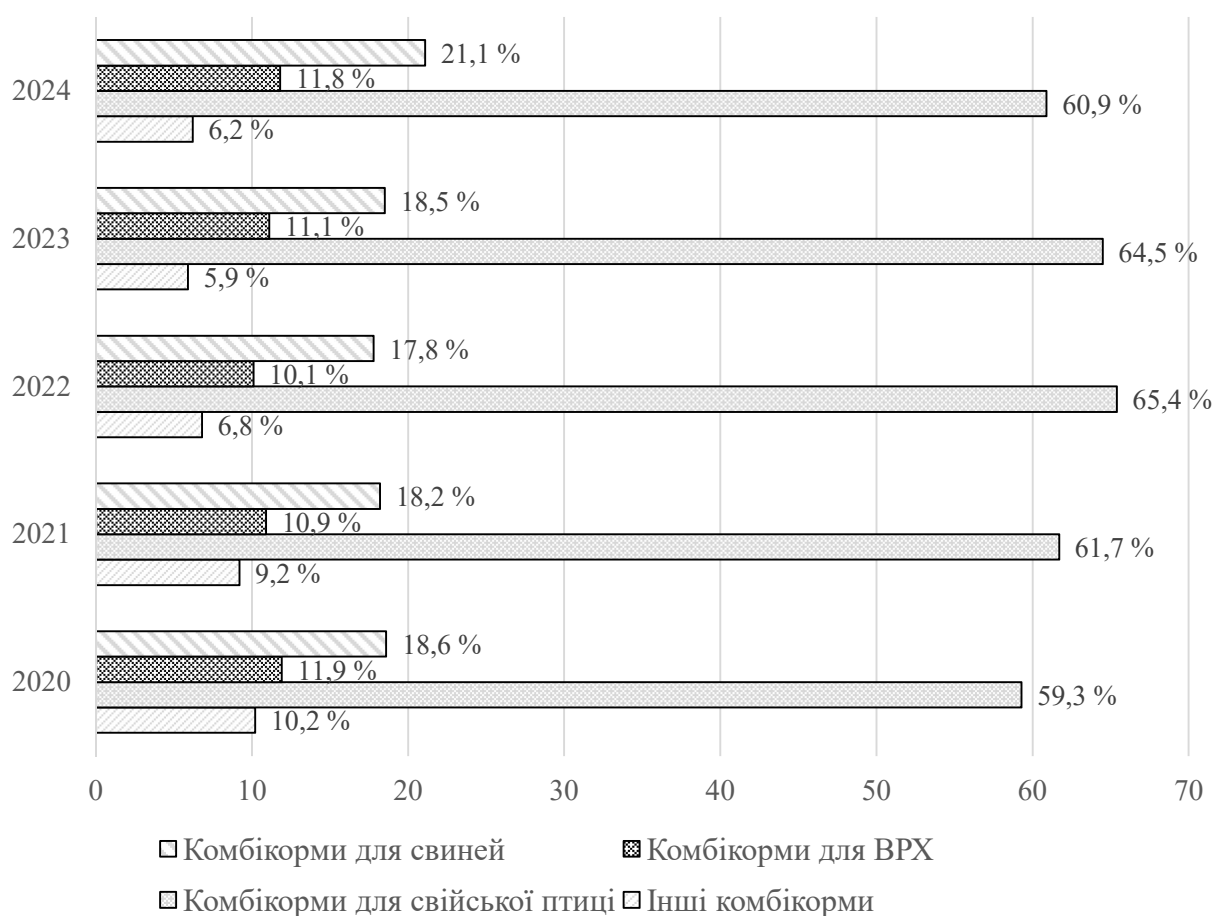


Рисунок 2.1. Видова структура виробництва комбікормової продукції в Україні

Примітка. Сформовано на основі [38]

Проведений аналіз ринку комбікормової продукції дає змогу окреслити ключові фактори, що визначають рівень цін на даний вид товару:

- вартість основних засобів виробництва та енергоносіїв;

- зміна рівня доходів населення, яка впливає на обсяг попиту на продукцію тваринництва;
- державна політика у сфері підтримки сільськогосподарських виробників;
- ціни на сировину, що використовується у виробництві комбікормів;
- обсяги попиту на корми на внутрішньому ринку;
- масштаби експорту та імпорту комбікормової продукції.

У 2022-2025 роках повномасштабна війна істотно вплинула на функціонування ринку комбікормів в Україні. Воєнні дії, зокрема окупація важливих аграрних територій та систематичні руйнування логістичної й енергетичної інфраструктури, значно обмежували виробничі можливості підприємств і спричиняли дефіцит окремих компонентів. Виробничі витрати також зростали через регулярні відключення електропостачання та подорожчання пального й енергоносіїв: за оцінками аналітиків Pro-Consulting, собівартість зернових кормових культур збільшилася на 28 %, а вологих і соковитих кормів – на 20-26 %. Водночас активізація експортної діяльності вітчизняних агровиробників – зокрема зростання обсягів експорту м'яса птиці на 20,4 % у вартісному вимірі та яєць на 59,4 % у натуральному – формувала додатковий попит на комбікормову продукцію та стимулювала адаптацію виробників до нових ринкових умов. За прогнозами USDA, попри наявні труднощі, у 2026 році очікується збільшення експортних поставок зернових і продуктів тваринництва, що, відповідно, забезпечуватиме стійкий попит на внутрішньому ринку комбікормів. Додатковими чинниками підвищення собівартості стали макроекономічні процеси: інфляція та девальвація гривні збільшували витрати на імпорт преміксів і вітамінно-мінеральних добавок, розширюючи різницю між ціною реалізації комбікормів та їх собівартістю. Інвестиційна активність у галузі залишалася низькою, а наявні капітальні вкладення спрямовувалися переважно на відновлення пошкоджених виробничих ліній і модернізацію санітарних систем відповідно до європейських стандартів [37].

У середньостроковій перспективі після завершення війни аграрним

підприємствам будуть необхідні значні інвестиції для відновлення рівня розвитку агросектору, який існував до початку повномасштабного вторгнення. Значна частина господарств зазнала руйнувань або повного знищення. Водночас розвиток тваринницької галузі забезпечує країну робочими місцями, податковими надходженнями та продовольством, що робить її важливим елементом економічної та продовольчої безпеки. Відновлення і модернізація тваринництва сприятимуть стабілізації не лише внутрішнього, а й світового аграрного ринку. На думку експертів, поштовхом до розвитку галузі може стати навіть мінімальна державна підтримка дрібних виробників. Після закінчення війни підприємствам комбікормової галузі будуть потрібні передусім інвестиції та відсутність надмірного адміністративного тиску, що дозволить їм у короткі строки конкурувати на ринку ЄС [35].

Таким чином, ринок комбікормів в Україні має вагомий потенціал розвитку, проте одночасно зберігає суттєві ризики, пов'язані передусім із воєнними діями та високими витратами на сировину й енергоресурси. Найбільш динамічне зростання очікується в сегменті преміксів, концентратів і кормових добавок, оскільки фермерські господарства поступово переходять на більш інтенсивні та технологічні системи годівлі.

Кожне підприємство функціонує відповідно до визначеної місії. Місією діяльності ТзОВ «Агротехніка» є забезпечення внутрішнього та зовнішнього ринків високоякісною продукцією з метою максимально повного задоволення потреб споживачів.

Основні напрями діяльності ТзОВ «Агротехніка» охоплюють виробництво та реалізацію комбікормів під торговою маркою «Агрокорм», а також продаж сировини для їх виготовлення, зокрема зернових та олійних культур [32].

Діяльність ТзОВ «Агротехніка» є загалом ефективною, про що свідчать основні техніко-економічні показники (табл. 2.1).

Як засвідчує інформація таблиці 2.1, основні показники господарської діяльності досліджуваного підприємства за аналізований період (2020-2024 рр.) мали нестабільну тенденцію. Зокрема, протягом 2020-2022 рр. спостерігалось

зростання всіх показників результативності діяльності: чистого доходу від реалізації продукції, валового і чистого прибутку, рентабельності (в середньому у 1,5-2,0 рази). Однак, як було зазначено вище, повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування ринку комбикормів, що призвело до зменшення попиту на дану продукцію, насамперед, через скорочення поголів'я тварин і, відповідно, відобразилось на показниках виробничо-збутової діяльності підприємств-виробників комбикормової продукції, в т. ч. і ТзОВ «Агротехніка».

Таблиця 2.1. – Основні техніко-економічні показники діяльності

ТзОВ «Агротехніка» за 2020-2024 роки

| Показники   | Роки   |         |         |        |        | Відхилення,<br>2024/2020 |             |
|---|--------|---------|---------|--------|--------|--------------------------|-------------|
|   | 2020   | 2021    | 2022    | 2023   | 2024   | Абсолютне, +/-           | Відносне, % |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн        | 986654 | 1300080 | 1495399 | 655200 | 553728 | -432926                  | -43,9       |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн          | 805755 | 1113861 | 1138577 | 472112 | 444053 | -361702                  | -44,9       |
| 3. Чисельність працюючих, чол.                            | 156    | 149     | 144     | 77     | 62     | -94                      | -60,3       |
| 4. Фонд оплати праці, тис. грн                            | 24306  | 25344   | 26305   | 14290  | 11933  | -12373                   | -50,9       |
| 5. Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн | 12984  | 14175   | 15223   | 15466  | 16039  | 3055                     | 23,5        |
| 6. Вартість основних засобів, тис. грн                    | 65406  | 195806  | 186815  | 227831 | 121416 | 56010                    | 85,6        |
| 7. Витрати на збут, тис. грн                              | 69596  | 69982   | 128074  | 135736 | 85407  | 15811                    | 22,7        |
| 8. Валовий прибуток, тис. грн                             | 180899 | 186219  | 356822  | 183088 | 109675 | -71224                   | -39,4       |
| 9. Чистий прибуток, тис. грн                              | 68503  | 73685   | 146742  | 30422  | 12140  | -56363                   | -82,3       |
| 10. Кредиторська заборгованість, тис. грн                 | 94405  | 150921  | 29646   | 21735  | 20178  | -74227                   | -78,6       |
| 11. Дебіторська заборгованість, тис. грн                  | 106147 | 113312  | 215793  | 123274 | 110675 | 4528                     | 4,3         |
| 12. Рентабельність продукції, %                           | 22,4   | 16,7    | 31,3    | 38,7   | 24,6   | 2,2                      | -           |

Примітка. Сформовано за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства зменшився з майже 1,5 млрд. грн у 2022 році до 655 млн. грн у 2023 році. Тенденція спаду продовжилась і у 2024 році, але вже не так стрімко. В цілому за 5 років (2020-2024 рр.) показники реалізації продукції, а також валового і чистого прибутку зменшились в середньому на 50%. Натомість, не дивлячись на складні умови, підприємство працює, забезпечуючи прибутковість своєї діяльності. Рентабельність реалізованої продукції у 2024 році склала 24,6 %, що на 2,2 % вище, ніж у 2020 році.

Система менеджменту ТзОВ «Агротехніка» має централізований характер: усі стратегічні рішення ухвалюються на вищому рівні управління директором та його заступниками.

Узагальнена оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства наведена у додатку Ж.

Оцінка зовнішнього середовища функціонування ТзОВ «Агротехніка» передбачає аналіз як безпосереднього середовища, так і макросередовища.

Щодо потенційних конкурентів слід зазначити, що існує висока ймовірність їх появи з продукцією у вигляді готових кормів, а також із товарами-замінниками, зокрема різноманітними біологічними добавками. Зростанню кількості учасників ринку комбікормів сприяють низькі бар'єри входу.

Характеристика основних конкурентів ТзОВ «Агротехніка» подана у таблиці 2.2.

Як свідчить інформація таблиці, підприємства з великою часткою ринку та розвиненою виробничою інфраструктурою мають конкурентні переваги у вигляді економії на масштабі, ефективніших технологій і ширшого охоплення ринку. Водночас менші та середні виробники можуть конкурувати завдяки вузькій спеціалізації, високій гнучкості та орієнтації на сегменти малого і середнього фермерства.

Основними складовими сировини для виробництва комбікормів є зернові та бобові культури, а також мінеральні добавки та амінокислоти.

Таблиця 2.2. – Основні конкуренти ТОВ «Агротехніка» та їх ключові переваги (2024 рік)

| Підприємство                                  | Частка ринку, % | Обсяг виробництва, тис. т /рік | Ключові переваги  | Основні ризики   |
|---|-----------------|--------------------------------|---|--|
| Агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП) | 31,5            | 1800                           | Вертикальна інтеграція, великі потужності, контроль сировини          | Великі капітальні витрати, сировинні/ енергоризики       |
| Агрохолдинг «Укрлендфармінг»                  | 6,5             | 400                            | Вертикальний агрохолдинг; власне виробництво кормів                   | Менші масштаби, можлива фінансова нестабільність         |
| ТОВ «Українське зерно» (ГК «Єдність»)         | 6,4             | 380                            | Широкий асортимент; активний гравець                                  | Відстає за масштабом, конкуренція висока                 |
| ТОВ «Комплекс «Агромарс»                      | 4,3             | 200                            | Нішева спеціалізація; можливість росту                                | Менша ресурсна база                                      |
| Корпорація «Агро-Овен»                        | 2,2             | 130                            | Гнучкість, можливість маневру   | Обмежений масштаб, ризик витиснення з ринку конкурентами |
| ТОВ «Агротехніка» (ТМ «Агрокорм»)             | 2,0             | 100                            | Вертикальна інтеграція з групою «Пан Курчак», сертифікація, гнучкість | Масштаб середній, залежність від сировини і логістики    |

Примітка. Сформовано на основі [35; 37]

Завдяки своєчасним поставкам якісної сировини та матеріалів ТЗОВ «Агротехніка» забезпечує регулярний випуск продукції та максимально задовольняє потреби клієнтів. Взаємини з постачальниками є стабільними та гнучкими, що позитивно впливає на ефективність його діяльності. Водночас існує ймовірність, що деякі постачальники зернових і олійних культур можуть розпочати власне виробництво комбікормів, як це роблять багато компаній галузі, включно з ТЗОВ «Агротехніка», яке поєднує виробництво комбікорму з перепродажем сировини. Щодо збуту, ТЗОВ «Агротехніка» переважно використовує прямі та однорівневі канали реалізації. Підприємство орієнтоване на промисловий ринок, для якого характерне обмежене залучення посередників.

До ключових споживачів комбікормової продукції ТзОВ «Агротехніка» належать підприємства, що входять до складу АПГ «Пан Курчак»: ТзОВ «Птахокомплекс Губин», ТзОВ «Віра-1», ТзОВ «Агідель», а також свиноферми і птахокомплекси, розташовані у західних та центральних регіонах України та населення, що займається свинарством, птахівництвом та іншими видами тваринництва.

Структура реалізації комбікорму за період 2020-2024 років наведена у таблиці 2.3. Дані таблиці свідчать, що протягом аналізованого періоду основними споживачами продукції залишалися підприємства АПГ «Пан Курчак»: у 2024 році їм було реалізовано 50 % виробленої продукції, 24 % комбікорму продано іншим фермам та комплексам, 15 % – дилерам, а 11 % – господарствам за франчайзинговою схемою.

Таблиця 2.3. – Структура реалізації комбікорму ТзОВ «Агротехніка» за 2020-2024 рр.

| Клієнти                              | Структура реалізації, % |      |      |      |      |
|--------------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|
|                                      | 2020                    | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| АПГ «Пан Курчак» (гуртовий продаж)   | 54                      | 52   | 49   | 51   | 50   |
| Ферми та комплекси (гуртовий продаж) | 22                      | 23   | 28   | 26   | 24   |
| Дилери (гуртовий продаж)             | 15                      | 12   | 11   | 13   | 15   |
| Продаж ГП по франчайзингу            | 9                       | 13   | 12   | 10   | 11   |
| Разом                                | 100                     | 100  | 100  | 100  | 100  |

Примітка. Сформовано за даними підприємства

Для оцінки впливу споживачів на діяльність ТзОВ «Агротехніка» проведено визначення сезонних коливань попиту шляхом розрахунку індексу сезонності (табл. 2.4). На основі даних таблиці побудовано графічне відображення сезонної хвилі коливань попиту на продукцію підприємства (рис. 2.2).

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.2, рівень попиту на продукцію ТзОВ «Агротехніка» демонструє сезонні коливання протягом року. Найвищі показники попиту спостерігаються у першому кварталі. У другому кварталі попит поступово зменшується, а в третьому досягає мінімального значення. У

четвертому кварталі спостерігається повторне зростання, причому його рівень перевищує показники другого кварталу. Така динаміка зумовлена переважанням використання природних кормів у теплу пору року, що особливо відчутно на споживчому ринку.

Таблиця 2.4. – Сезонні коливання попиту на продукцію ТзОВ «Агротехніка»

| Квартал   | Сумарний обсяг реалізації продукції за 2020-2024 рр., т | Середнє значення | Індекс сезонності, $(Y_i^c/Y_s^c) \cdot 100$ |
|-----------|---|------------------|--|
| Перший    | 95602   | 19120,4          | 116,7  |
| Другий    | 73978   | 14795,6          | 93,1   |
| Третій    | 69112   | 13822,4          | 84,5   |
| Четвертий | 86485   | 17297,0          | 107,2  |
| Разом     | 325177  | 16258,8          | -  |

Примітка. Розраховано за даними підприємства

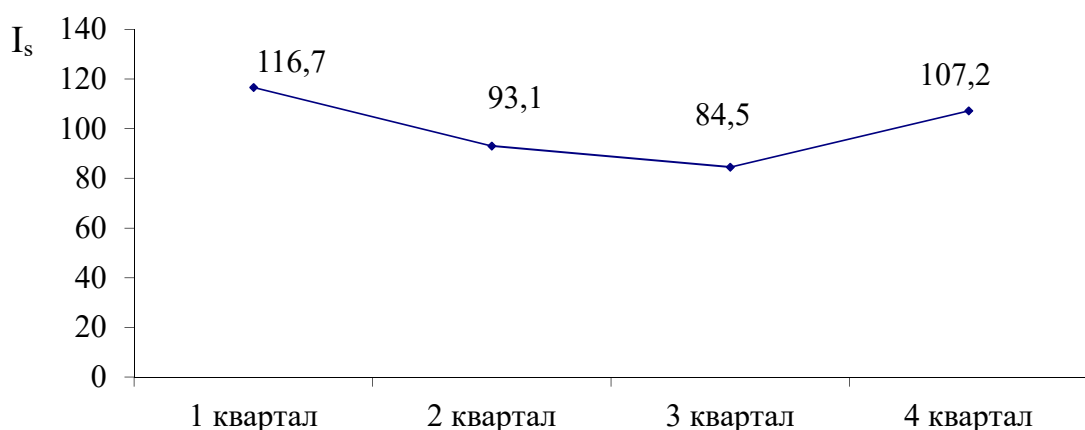


Рисунок 2.2. Сезонна хвиля коливань попиту у 2020-2024 рр. на продукцію ТзОВ «Агротехніка»

Примітка. Сформовано на основі проведеного дослідження

Щодо контактних аудиторій, які формують важливий елемент маркетингового мікросередовища, ТзОВ «Агротехніка» прагне забезпечувати високу якість продукції, формуючи позитивний імідж підприємства та підвищуючи довіру громадськості. Оскільки засоби масової інформації значною

мірою впливають на репутацію компанії, поширення негативних відомостей про підприємство або його продукцію в Інтернеті чи медіа може спричинити зниження попиту та, відповідно, скорочення масштабів діяльності.

У додатку И (табл. И. 1–И. 2) наведено результати оцінювання факторів мікро- та макросередовища підприємства. На основі цих даних у додатку И (табл. И. 3) сформовано матрицю SWOT-аналізу, що дозволяє узагальнити інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити ключові сильні та слабкі сторони ТзОВ «Агротехніка», а також ідентифікувати можливості й загрози, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Використання потенційних можливостей ринку сприяє мінімізації слабких сторін і забезпечує ефективну реалізацію сильних сторін діяльності підприємства.

## **2.2. Аналіз основних складових маркетингового забезпечення розвитку підприємства**

На даний час ТзОВ «Агротехніка» здійснює виробництво комбікормів і концентратів під торговою маркою «Агрокорм» за двома лініями: «Оптимум» та «Оптимум-фермер», а також виробляє ріпакову олію [32]. Товарний портфель підприємства включає повнораціонні комбікорми для птиці, свиней, риб і кролів, а також передбачає перепродаж сировини для виготовлення комбікормів (олійні та зернові культури).

У рамках підтвердження гіпотези 2 проведемо АВС-аналіз, що дозволяє ідентифікувати продукцію підприємства, яка формує найбільші обсяги обороту (табл. 2.5).

За результатами проведеного АВС-аналізу встановлено, що до групи «А» належать комбікорм для птиці та свиней, а також кукурудза, частка яких у загальному обороті підприємства є найбільшою. До групи «В» віднесено пшеницю, ріпакову олію, ріпак і ячмінь, які забезпечують до 30 % обороту. Група

«С» включає комбікорм для кролів та для риб, частка яких становить до 5 % обороту.

Таблиця 2.5. – ABC-аналіз продукції ТзОВ «Агротехніка»

| Вид продукції        | Чистий дохід від реалізації продукції (сумарно за 2020-2024 рр.), тис. грн | Частка за вартістю, % | Нагромаджена сума за вартістю, % | Частка за кількістю, % | Нагромаджена сума за кількістю | Vi   | Група |
|----------------------|--|-----------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------------|------|-------|
| Комбікорм для птиці  | 1372542  | 27,5                  | 27,5                             | 11,11                  | 11,11                          | 2,47 | А     |
| Комбікорм для свиней | 988230   | 19,8                  | 47,3                             | 11,11                  | 22,22                          | 2,12 | А     |
| Кукурудза            | 978248   | 19,6                  | 66,9                             | 11,11                  | 33,33                          | 2,02 | А     |
| Пшениця              | 404276   | 8,1                   | 75,0                             | 11,11                  | 44,44                          | 1,68 | В     |
| Ріпакова олія        | 374330   | 7,5                   | 82,5                             | 11,11                  | 55,55                          | 1,48 | В     |
| Ріпак                | 359356   | 7,2                   | 89,7                             | 11,11                  | 66,66                          | 1,34 | В     |
| Ячмінь               | 334401   | 6,7                   | 96,4                             | 11,11                  | 77,77                          | 1,25 | В     |
| Комбікорм для риб    | 99821  | 2                     | 98,4                             | 11,11                  | 88,88                          | 0,17 | С     |
| Комбікорм для кролів | 79857  | 1,6                   | 100                              | 11,11                  | 100                            | 0,15 | С     |
| Всього               | 4991061  | 100                   | -                                | 100                    | -                              | -    | -     |

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Виробництво продукції високої якості є ключовою умовою досягнення конкурентних переваг підприємством. Оцінка якості продукції ТзОВ «Агротехніка» здійснюється шляхом аналізу рекламаций, що надходять до підприємства, питаннями яких займаються виробничий та юридичний відділи. За даними юридичного відділу, у період 2020-2024 рр. на підприємство надійшло 7 рекламаций, з яких лише 3 було визнано обґрунтованими, оскільки з'ясовано, що пошкодження продукції відбулося під час доставки на склад споживача, яку той здійснював самостійно. Частка забракованої продукції за весь аналізований період склала 0,37 %, що свідчить про високий рівень якості продукції.

Для оцінки успішності продукції ТзОВ «Агротехніка» на ринку необхідно не лише аналізувати її якість, а й визначати конкурентоспроможність. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства проведемо за допомогою

одиничних, групових та інтегрального показників.

Для розрахунку показників конкурентоспроможності за базу порівняння для ТЗОВ «Агротехніка» обрано продукцію підприємств ТОВ «Д-МІКС» та ПП «Агро-Дім», які є основними конкурентами у сегменті до 2 % ринку. Дані для обчислення показників конкурентоспроможності наведено в додатку К (табл. К.1). Бали за ключовими технічними та економічними характеристиками для розрахунку були визначені провідними спеціалістами виробничого та комерційного відділів.

Розрахунок показників конкурентоспроможності продукції ТЗОВ «Агротехніка» представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Оцінювання конкурентоспроможності продукції  
ТЗОВ «Агротехніка» (корм для птиці)

| Показники конкурентоспроможності | ТЗОВ «Агротехніка»/<br>ТОВ «Д-МІКС»   | ТЗОВ «Агротехніка»/<br>ПП «Агро-Дім»   |
|----------------------------------|---|--|
| Одиничні                         | $q_1=9:9=1$<br>$q_2=9:10=0,9$<br>$q_3=9:9=1$<br>$q_4=8:10=0,8$<br>$q_5=9:10=0,9$<br>$q_6=530:520=1,02$                        | $q_1=9:8=1,25$<br>$q_2=9:8=1,25$<br>$q_3=9:10=0,9$<br>$q_4=8:8=1$<br>$q_5=9:8=1,25$<br>$q_6=530:545=0,97$                          |
| Групові                          | $I_{гп} = 1 \cdot 0,4 + 0,9 \cdot 0,2 + 1 \cdot 0,1 + 0,8 \cdot 0,1 + 0,9 \cdot 0,1 = 0,87$<br>$I_{еп} = 1,02 \cdot 1 = 1,02$ | $I_{гп} = 1,25 \cdot 0,4 + 1,25 \cdot 0,2 + 0,9 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,1 + 1,25 \cdot 0,2 = 1,18$<br>$I_{еп} = 0,97 \cdot 1 = 0,97$ |
| Інтегральний                     | $K_{інт} = 0,87:1,02 = 0,853$   | $K_{інт} = 1,18:0,97 = 1,216$  |

Примітка. Сформовано за результатами експертної оцінки

З таблиці 2.6 видно, що продукція ТЗОВ «Агротехніка» за рівнем конкурентоспроможності поступається продукції ТОВ «Д-МІКС», оскільки інтегральний показник менший за одиницю ( $0,853 < 1$ ), але перевищує показники продукції ПП «Агро-Дім», для якої інтегральний показник більший за одиницю ( $1,216 > 1$ ). З метою підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно покращувати споживчі властивості продукції та застосовувати гнучку цінову політику.

Поряд із виробництвом традиційних товарів ТЗОВ «Агротехніка» поступово впроваджує виробництво нових видів продукції, що за період 2020-2024 рр.

становило 12 % від загального обсягу виробництва. Для забезпечення успішності нових товарів на ринку підприємство здійснює ретельне планування, зокрема: менеджери з продажу (маркетологи) проводять дослідження потреб і вимог споживачів; власна лабораторія підприємства виводить нові сорти сільськогосподарських культур (жито, пшениця, кукурудза, овес, ячмінь, соя), необхідних для виробництва комбікормів, а також розробляються нові рецептури; проводяться експериментальні випробування на тваринах, птиці та рибі для оцінки споживання корму та швидкості нарощування живої маси; після цього розпочинається комерційне виробництво продукції.

Крім використання власних розробок, підприємство купує ліцензії в Україні та за кордоном у провідних галузевих компаній для застосування нових рецептів у виробництві комбікормів.

Важливим елементом маркетингової товарної політики підприємства є упаковка продукції. Перед прийняттям рішення про фасування продукції ТзОВ «Агротехніка» досліджує, розробляє та виготовляє власну упаковку. Для перевезення використовується спеціальна транспортна тара, зокрема картонні контейнери, які відповідають усім встановленим вимогам.

Маркування є ще однією ключовою складовою ефективною маркетинговою політики. Підприємство обрало стратегію групової товарної марки – «Агрокорм», що дозволяє зменшити витрати на рекламу та стимулювання збуту, оскільки нові товари швидко набувають впізнаваності завдяки відомій торговій марці. У додатку К (рис. К. 1) представлено логотип товарного знаку підприємства. Активній реалізації продукції сприяє також розміщення логотипу АПГ «Пан Курчак» на всіх товарах підприємства (додаток К, рис. К. 2).

Не менш важливою складовою товарної політики є сервіс, переважно передпродажний. До передпродажного сервісу належить доставка продукції, яка здійснюється у понад 40 % випадків. Ця послуга може оплачуватися окремо або бути включеною у вартість продукції.

Аналіз товарної політики ТзОВ «Агротехніка» свідчить, що підприємство здійснює ефективну товарну політику: на ринку з'являються нові види продукції,

приділяється значна увага управлінню якістю та її покращенню, забезпечується високий рівень конкурентоспроможності продукції, використовується надійна упаковка та впроваджуються ефективні стратегії маркування. Водночас, на нашу думку, підприємство недостатньо приділяє увагу розвитку сервісу та інноваційній товарній політиці.

Цінова політика є ключовим інструментом маркетингової діяльності, оскільки від ціноутворення значною мірою залежить обсяг продажу, частка ринку та прибуток. ТзОВ «Агротехніка» встановлює ціни з урахуванням певних цілей:

- для комбікорму – збільшення частки ринку та забезпечення певного обсягу продажу, тобто орієнтація на цілі збуту;
- для сировини, що використовується у виробництві комбікормів (ячмінь, кукурудза, пшениця) – підтримка стабільного стану ринку та створення сприятливого клімату для діяльності підприємства.

При обґрунтуванні цін підприємство враховує низку факторів як контрольованого (внутрішнього), так і неконтрольованого (зовнішнього) середовища (додаток Л). Динаміку середнього рівня цін у 2020-2024 рр. на продукцію ТзОВ «Агротехніка» наведено на рисунку 2.3.

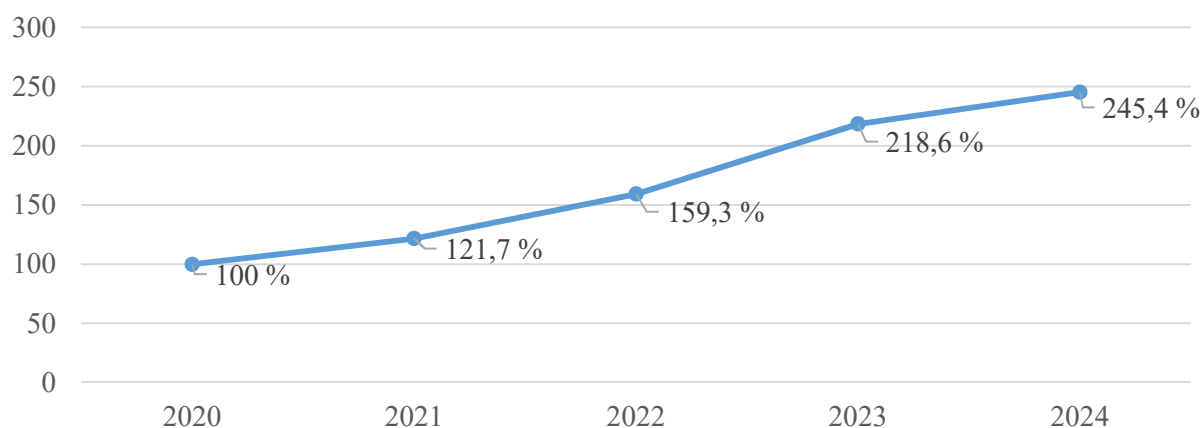


Рисунок 2.3. Динаміка середнього рівня цін на продукцію ТзОВ «Агротехніка»

Примітка. Побудовано за даними підприємства

Згідно з інформацією рисунку 2.3, за останні п'ять років ціни на продукцію ТзОВ «Агротехніка» зросли у 2,5 рази, що обумовлено підвищенням вартості

сировини, енергоносіїв та логістичних витрат.

Важливим аспектом цінової політики підприємства є розрахунок показників рентабельності продукції, який представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Рентабельність основних видів продукції

ТзОВ «Агротехніка» у 2024 році

| Вид продукції           | Рентабельність, % |      |      |      |      | Відхилення<br>2024/2020,<br>+/- |
|-------------------------|-------------------|------|------|------|------|---------------------------------|
|                         | 2020              | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |                                 |
| 1. Комбікорм для птиці  | 22,6              | 18,2 | 32,7 | 39,4 | 28,9 | 5,3                             |
| 2. Комбікорм для свиней | 15,1              | 14,7 | 26,2 | 30,1 | 22,3 | 7,2                             |
| 3. Комбікорм для риб    | 13,4              | 12,3 | 21,8 | 23,5 | 17,2 | 3,8                             |
| 4. Комбікорм для кролів | 10,2              | 11,8 | 20,4 | 22,7 | 13,1 | 2,9                             |
| 5. Олія ріпакова        | 17,3              | 15,6 | 28,5 | 31,9 | 23,4 | 6,1                             |

Примітка. Складено за даними підприємства

Згідно з даними таблиці, рентабельність продукції ТзОВ «Агротехніка» у 2020-2024 рр. коливалася від 10,2 % до 39,4 %, що свідчить про високу прибутковість підприємства.

Для забезпечення ефективної цінової політики ТзОВ «Агротехніка» диференціює ціни за типом ринку, географічним розташуванням та каналами збуту. У західних областях (Волинська, Рівненська, Львівська, Тернопільська обл.) продукція реалізується за нижчими цінами порівняно з центральними регіонами (Київська, Житомирська, Вінницька обл.) через більші транспортні витрати. На промисловому ринку комбікорм продається за нижчою ціною, ніж на споживчому, що зумовлено більшими обсягами закупівлі.

Ціни також диференціюються за каналами збуту: підприємствам АПГ «Пан Курчак» продукція реалізується по трансфертній ціні, близькій до собівартості; дилерам – за цінами нижчими за прямий канал збуту з метою охоплення більшого ринкового сегмента; найвищі ціни встановлюються при продажу через прямі канали, що забезпечує максимальний прибуток.

Загалом, процес ціноутворення на підприємстві є ефективним: враховуються всі чинники, застосовуються різні моделі та методи розрахунку

цін, що забезпечує достатній рівень рентабельності. Водночас вдосконалення цінової політики повинно бути спрямоване на формування більш ефективних стратегій ціноутворення.

ТзОВ «Агротехніка» для розподілу своєї продукції використовує різні канали збуту, що представлено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4. Система каналів розподілу продукції ТзОВ «Агротехніка»

Примітка. Побудовано на основі інформації підприємства

Інформація рисунку 2.4 свідчить, що ТзОВ «Агротехніка» використовує п'ять каналів розподілу, детальна характеристика яких наведена у додатку М.

Згідно з даними додатку Н, протягом 2020-2024 рр. найбільші обсяги комбікорму для свиней та курей реалізовувалися через канал АПГ «Пан Курчак». Комбікорм для кролів здебільшого збувався через роздрібний канал, а для риб – через оптовий канал. Ріпакова олія реалізовувалася через АПГ «Пан Курчак», оптовий та давальницький канали. Загалом найбільша частка продукції спрямовується підприємствам агропромгрупи, до складу якої входить ТзОВ «Агротехніка». Крім готової продукції, через оптовий канал збуту підприємство реалізує сировину для виробництва комбікорму (ячмінь, кукурудзу, пшеницю, ріпак).

Кожен канал розподілу виконує певні маркетингові функції:

1. Канал «Пан Курчак» – забезпечує споживачів якісною продукцією з оптимальним співвідношенням «ціна/якість».

2. Оптовий канал збуту – відстежує нових клієнтів на ринку, створює реєстр потенційних оптових покупців, активно залучає нових клієнтів та надає консультаційну підтримку ключовим клієнтам через спеціалістів-консультантів.

3. Дилерський канал – забезпечує консультаційну підтримку клієнтам, веде реєстр потенційних дилерів та проводить рекламні кампанії продукції.

4. Роздрібний канал збуту – передбачає відкриття фірмових магазинів на території заводів з виробництва комбікормів.

5. Давальницький канал збуту – здійснює пошук підприємств, здатних працювати за давальницькою схемою виробництва комбікормів.

ТзОВ «Агротехніка» сформувало достатньо ефективну систему дистрибуції своєї продукції, проте не зупиняється на досягнутих результатах. Підприємство постійно ідентифікує нові напрями для збільшення товарообороту та послідовно впроваджує їх у практичну діяльність.

У межах реалізації політики просування ТзОВ «Агротехніка» застосовує такі інструменти комплексу маркетингових комунікацій, як особистий продаж, зв'язки з громадськістю, реклама та заходи зі стимулювання збуту.

Для охоплення цільових сегментів підприємство дотримується стратегії диференційованого маркетингу. Водночас компанія використовує єдиний комплекс маркетингових комунікацій для всього асортименту продукції. Основний акцент при просуванні робиться на особистому продажі та рекламній діяльності, тоді як зв'язки з громадськістю та стимулювання збуту застосовуються епізодично. Суттєвим елементом політики просування ТзОВ «Агротехніка» є формування бюджету маркетингових комунікацій. У 2020-2024 роках підприємство визначало бюджет, орієнтуючись на прогнозований прибуток від реалізації продукції. Попри те, що цей підхід є достатньо гнучким та прив'язаним до показників продажу, його недоліком є відсутність прямої кореляції з довгостроковими цілями організації.

На рисунку 2.5 представлено структуру витрат ТзОВ «Агротехніка» на маркетингові комунікації, виражену у відсотках від загального бюджету на просування.

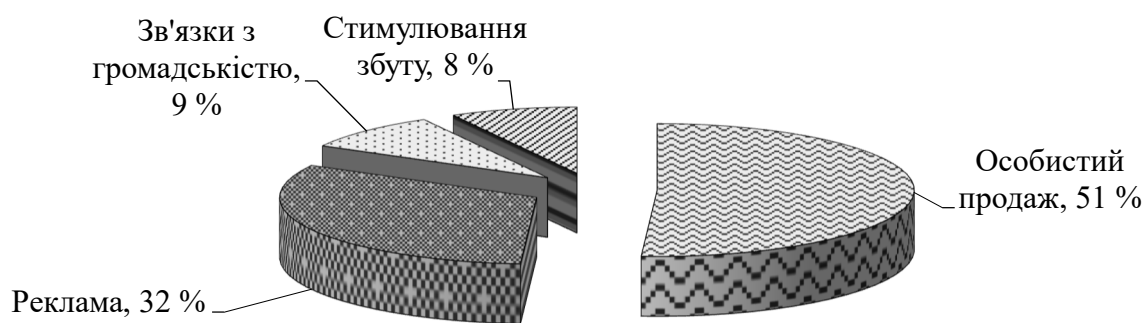


Рисунок 2.5. Структура витрат на маркетингові комунікації  
ТзОВ «Агротехніка» у 2024 році

Примітка. Побудовано на основі інформації підприємства

З інформації рисунку видно, що найбільша частка бюджету на просування ТзОВ «Агротехніка» спрямовується на особистий продаж – 51 %. На другому місці за обсягом витрат розташовується реклама – 32 %, далі йдуть зв'язки з громадськістю – 9 %, найменше коштів виділяється на стимулювання збуту – 8 %. Щодо особистого продажу, то на підприємстві працюють висококваліфіковані менеджери, які активно здійснюють продажі як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Рекламна діяльність компанії охоплює власний веб-сайт, соціальні мережі, зовнішню рекламу та спеціалізовані галузеві видання. Крім того, ТзОВ «Агротехніка» активно використовує цифрові канали збуту, зокрема інтернет-каталоги та онлайн-оголошення. Для формування позитивного іміджу та підтримки зв'язків із громадськістю підприємство бере участь у різних бізнес-конференціях, ярмарках, виставках і семінарах.

### 2.3. Оцінювання системи управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Агротехніка»

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від результативності функціонування системи маркетингового управління, яка

складається з підсистем маркетингового планування, організації маркетингу та маркетингового контролю.

*Підсистема маркетингового планування.* Планування маркетингової діяльності на ТзОВ «Агротехніка» здійснюється фрагментарно і не носить комплексного характеру, оскільки охоплює лише окремі маркетингові заходи. Це пов'язано з відсутністю окремого відділу маркетингу: функції планування та управління маркетингом виконують директор, його заступник з комерційних питань, а також співробітники комерційного відділу.

Серед недоліків планування слід відзначити недостатню увагу комплексним дослідженням ринку, які могли б стати основою для формування ефективної стратегії. Крім того, підприємству складно координувати цілі маркетингової діяльності за різними напрямками – виробництво комбікорму та реалізація зернових і олійних культур – через обмежене фінансове забезпечення комерційної діяльності.

На ТзОВ «Агротехніка» найбільше уваги приділяють плануванню товарної, збутової та комунікаційної політик, водночас потребують значного удосконалення планування маркетингових досліджень, сегментації ринку та цінової політики.

Товарну політику планують директор, його заступник з комерційних питань та керівник комерційного відділу. Вони визначають структуру асортименту, заходи щодо управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. Водночас сервісу приділяється недостатньо уваги. Планування нових товарів здійснюється за рахунок власної лабораторії в складі АПГ «Пан Курчак», яка розробляє нові рецептури комбікормів.

Цінова політика планується з урахуванням диференціації за типом ринку, каналами збуту та географією. Менеджери з продажу встановлюють ціни відповідно до ринкової ситуації та узгоджують їх із директором підприємства.

При плануванні політики розподілу визначаються ринки збуту, види продукції для кожного каналу, обсяги поставок, маркетингові заходи для стимулювання продажів, а також експортні поставки.

Планування комунікаційної політики включає формування бюджету на різні елементи просування, визначення видів і засобів реклами, а також участь у PR-заходах, виставках і ярмарках.

*Підсистема організації маркетингу.* Маркетингові функції на підприємстві виконує комерційний відділ. Комерційний відділ є окремим структурним підрозділом ТзОВ «Агротехніка» і підпорядковується заступнику директора з комерційних питань. Основна мета його діяльності – забезпечення комерційної роботи відповідно до затверджених показників на внутрішньому та зовнішньому ринках зернових і олійних культур, олії та готової продукції підприємства.

Організаційна структура комерційного відділу наведена на рисунку 2.6.

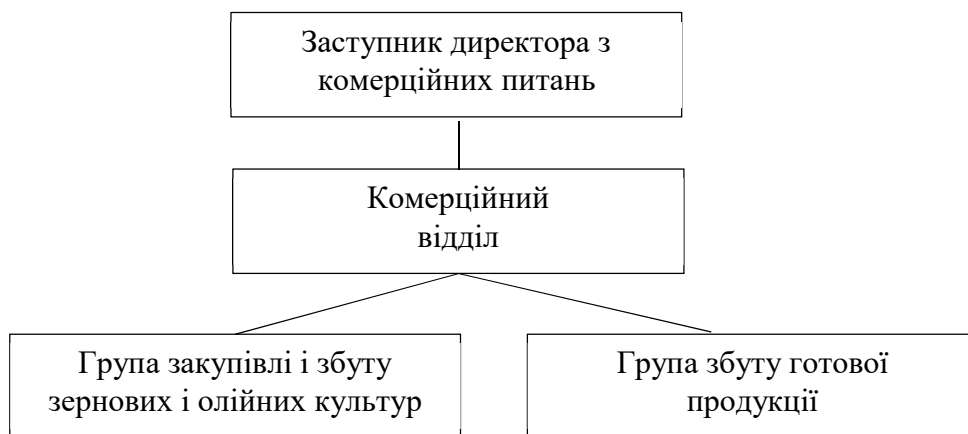


Рисунок 2.6. Організаційна структура комерційного відділу ТзОВ «Агротехніка»

Примітка. Побудовано за даними підприємства

Група закупівлі та збуту зернових і олійних культур виконує низку ключових функцій:

- забезпечує комплексну та своєчасну організацію експорту зернових, олійних культур, олії та інших видів продукції;
- гарантує економічно ефективну реалізацію продукції підприємства;
- здійснює комерційну діяльність у межах повноважень, визначених Статутом ТзОВ «Агротехніка».

Основні цілі групи збуту готової продукції включають:

- покращення позиціонування підприємства на ринках західних та центральних областей України як національного виробника комбікормів;
- забезпечення доступності продукції у всіх форматах торгівлі;
- підтримку оптимального рівня розвитку дистрибуційної мережі шляхом формування стабільного асортименту товарів, що постійно присутні у всіх точках продажу.

Функції групи збуту ТзОВ «Агротехніка» охоплюють:

- забезпечення ефективного рівня продажів у регіонах через виконання плану реалізації продукції для отримання максимального прибутку;
- досягнення планових обсягів збуту через систему дилерів;
- контроль за своєчасністю надходжень коштів від клієнтів та дотримання платіжної дисципліни;
- підвищення ефективності роботи відділу шляхом збільшення прибутковості, оптимізації витрат та раціонального використання транспортних засобів для доставки продукції.

*Підсистема маркетингового контролю та оцінки ефективності маркетингової діяльності.* Контроль за виконанням запланованих маркетингових заходів у ТзОВ «Агротехніка» здійснюють директор підприємства, заступник директора з комерційних питань та керівник комерційного відділу. Вони виконують такі функції: контроль за досягненням цілей маркетингового плану; перевірка виконання запланованих заходів; порівняння планових витрат і прибутків із фактичними показниками; обґрунтування заходів для коригування маркетингового плану у разі відхилення фактичних результатів від планових.

Важливою складовою роботи комерційного відділу є оцінка ефективності маркетингової діяльності, яка забезпечує підготовку ключових рішень для координації діяльності інших підрозділів та підвищення результативності маркетингу.

Оцінку ефективності системи управління маркетингом досліджуваного підприємства проведемо на трьох рівнях: перший – ефективність управління

діяльністю, другий – ефективність управління функцією; третій – ефективність управління попитом.

Рівень ефективності системи управління маркетингом визначався на основі опитувань менеджерів комерційного відділу (додаток П), де кожній характеристиці маркетингу виставлялась оцінка від 0 до 1. Методика передбачала 23 характеристики, що давало максимальну оцінку 23 бали. Для ТзОВ «Агротехніка» сумарний показник склав 15,5 балів, що відповідає середньому рівню.

Для підвищення ефективності системи управління маркетингом підприємству рекомендується вдосконалити підсистеми планування та організації, активніше використовувати елементи комплексу маркетингу, а також ефективно застосовувати інструменти сегментації та позиціонування.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТЗОВ «АГРОТЕХНІКА»

#### **3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів маркетингової діяльності досліджуваного підприємства на засадах формування і розвитку конкурентних переваг**

Результати проведеного аналізу маркетингового забезпечення діяльності ТЗОВ «Агротехніка» свідчать про те, що впродовж досліджуваного періоду (2020-2024 рр.) спостерігається погіршення показників результативності функціонування підприємства. Подібні труднощі характерні і для інших українських виробників комбікормів, оскільки галузь зазнала суттєвих негативних впливів унаслідок повномасштабної війни. До основних факторів належать скорочення обсягів використання комбікормів, передусім невеликими господарствами, зменшення поголів'я тварин, нестійкість ринків збуту, ускладнення логістичних процесів, дефіцит кадрів та інші ризики.

Разом із тим у галузі формуються й нові умови, здатні стимулювати модернізацію виробництва, диверсифікацію продуктового портфеля та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку. Ефективність адаптаційних процесів залежатиме від швидкості реакції підприємств на зміни, їх здатності функціонувати за умов обмеженої сировинної бази, впроваджувати сучасні технології та освоювати нові ринки збуту. На рисунку 3.1 відображено ключові конкурентні переваги, що можуть забезпечити успішну діяльність виробників комбікормової продукції.

На наш погляд, розвиток професійного маркетингу стане важливим чинником у вирішенні зазначених проблем та підвищенні адаптивності підприємств комбікормової галузі до сучасних викликів.

Пропонуємо для ТЗОВ «Агротехніка» здійснити перехід від переважно

збутової концепції управління до повноцінної маркетингової концепції та розробити стратегію інноваційного розвитку.



Рисунок 3.1. Конкурентні переваги, які визначатимуть успіх підприємств-виробників комбікормової продукції

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

Як було визначено в аналітичній частині дослідження, у маркетинговій системі ТзОВ «Агротехніка» простежуються певні недоліки, що стримують її результативність. Передусім вони пов'язані з відсутністю комплексного підходу до планування маркетингової діяльності, нерегульованою організаційною структурою у сфері маркетингу (зокрема, відсутністю профільного підрозділу), а також недостатнім використанням сучасних маркетингових інструментів.

Проведений аналіз свідчить, що підприємство недостатньою мірою приділяє увагу процесу сегментації ринку, що ускладнює формування ефективної програми маркетингової діяльності. Вважаємо, що для підвищення результативності роботи ТзОВ «Агротехніка» доцільним є обґрунтування STP-стратегії (сегментації, таргетування та позиціювання).

Пропонуємо провести сегментацію ринку комбікормової продукції за двома групами критеріїв: цільове призначення продукції та масштаби діяльності підприємств-споживачів. Виділені ринкові сегменти, сформовані на основі зазначених критеріїв, подані в додатку Р.

Для вибору пріоритетних цільових сегментів ТзОВ «Агротехніка» має здійснити оцінювання їх привабливості, а також визначити власні можливості щодо ефективної діяльності в межах кожного сегмента.

На нашу думку, оцінювання привабливості ринкових сегментів доцільно проводити за такими ключовими індикаторами:

- рівень конкурентної привабливості сегмента;
- тенденції розвитку визначеного сегмента;
- чутливість споживачів до зміни цінових параметрів;
- динамічність потреб і запитів цільових груп;
- чутливість покупців до змін у рівні сервісного обслуговування.

Для оцінювання потенціалу підприємства щодо роботи в певних сегментах пропонується використовувати такі індикатори:

- репутація підприємства в галузі;
- відповідність якості продукції вимогам споживачів;
- ступінь залежності продавця від окремих груп покупців;

- відповідність сервісного забезпечення очікуванням клієнтів;
- прийнятність рівня цін на продукцію.

Проведене оцінювання за запропонованою методикою дозволило обґрунтувати вибір цільових сегментів ринку комбікормової продукції для досліджуваного підприємства. Найбільш доцільним є функціонування в таких сегментах: ферми та середні за масштабами діяльності птахофабрики. Такий вибір зумовлений тим, що зазначені сегменти характеризуються зростаючими тенденціями, високою конкурентною привабливістю та достатнім рівнем задоволення споживачами якості продукції. Крім того, істотну частку продукції підприємство виробляє та постачає для структур АПГ «Пан Курчак», що обмежує його можливості щодо повного забезпечення потреб великих підприємств.

Після визначення цільових сегментів постає завдання обґрунтування стратегії позиціонування. Серед можливих альтернатив найбільш відповідною для ТзОВ «Агротехніка» є стратегія позиціонування за співвідношенням «ціна–якість». Вона найбільш точно репрезентує характеристики продукції підприємства та є ефективною в умовах застосування середнього рівня цін.

Додатково може бути результативною стратегія позиціонування, що ґрунтується на специфічних властивостях продукції та особливостях технологічного процесу її виготовлення.

Щодо реалізації олійних і зернових культур, найбільш перспективними ринковими сегментами є трейдерські компанії, підприємства агропромислового комплексу (зокрема, борошномельно-круп'яної, спиртової, олійно-жирової галузей, птахофабрики, ферми), а також підприємства хімічної промисловості.

Аналіз товарної політики підприємства дає підстави стверджувати, що вона загалом є результативною. ТзОВ «Агротехніка» здійснює виробництво комбікормів за двома основними лініями – «Оптимум» та «Оптимум-Фермер», а також пропонує продукцію за індивідуальними замовленнями. Підприємство щороку оновлює асортимент, систематично контролює якість виробленої продукції та здійснює її вдосконалення, про що свідчить незначна кількість

рекламацій. Підприємство прагне забезпечити високу конкурентоспроможність за рахунок належної якості продукції та використання надійної упаковки.

Разом з тим виявлено низку проблем у товарній політиці підприємства, зокрема обмежений асортимент продукції та недостатній рівень сервісного обслуговування.

Асортимент виробництва ТзОВ «Агротехніка» включає різні види повнораціонних комбікормів для свиней, птиці, кролів і риби. Водночас ринок демонструє попит і на інші різновиди комбікормової продукції. З метою більш повного задоволення потреб споживачів і збільшення ринкової частки підприємству доцільно розширити виробництво концентратів та преміксів.

Щодо експорту зернових і олійних культур, доцільним є розширення асортиментної лінійки продукції для зовнішніх ринків. Окрім пшениці, кукурудзи, ячменю та ріпаку, рекомендується розглянути можливість експорту сої, що здатна забезпечити вищий рівень маржинального доходу.

Оцінювання сервісної політики засвідчило, що на підприємстві сервіс обмежується переважно доставкою продукції, причому продаж здійснюється на умовах EXW. Пропонується й надалі забезпечувати доставку для великих клієнтів, включаючи витрати на транспортування у відпускну ціну, а постійним покупцям надавати знижки. Крім того, під час особистого продажу варто посилити сервісну складову шляхом надання кваліфікованих консультацій щодо використання продукції.

Задля підвищення ефективності товарної політики ТзОВ «Агротехніка» необхідно працювати над зниженням собівартості продукції, зокрема шляхом пошуку вітчизняних постачальників амінокислот, що дозволить зменшити витрати на сировину та, відповідно, знизити ціну готової продукції. Також підприємству потрібно вдосконалити процес оновлення продукції – розробляти нові рецептури та перевіряти їх у власній лабораторії.

У процесі реалізації цінової політики ТзОВ «Агротехніка» визначає різні цілі для окремих груп продукції. Зокрема:

а) щодо комбікормів – підприємство орієнтується на досягнення заданих

обсягів збуту та розширення ринкової частки, тобто дотримується цілей, пов'язаних із підвищенням рівня продажів;

б) щодо зернових культур – пріоритетом є підтримання стабільного становища на ринку, що відповідає цілям, орієнтованим на збереження поточної позиції підприємства.

Формуючи ціни, ТзОВ «Агротехніка» враховує широкий спектр чинників, які впливають на їхній рівень, зокрема конкурентне середовище, зміни у виробничих обсягах, продуктивності праці та витратах на виробництво. Підприємство проводить диференціацію цін залежно від регіональних особливостей, характеристик промислових та споживчих ринків, а також від обраних каналів збуту. Крім цього, воно встановлює різні норми маржинального доходу для окремих ринків та видів сільськогосподарської продукції, що сприяє збільшенню обсягів реалізації та підвищенню прибутковості.

Для вдосконалення цінової політики доцільно застосувати такі заходи:

- упровадити у практичну діяльність стратегії ціноутворення, зокрема «стратегію низьких цін» та «стратегію залежності попиту від рівня ціни», що дозволить підвищити відповідність продукції очікуванням споживачів;
- надавати знижки постійним клієнтам і запровадити систему знижок за придбання продукції у великих обсягах;
- збільшити норми маржинального доходу при експорті зернових і олійних культур до країн Європейського Союзу.

Підприємство має ефективно організовану систему розподілу продукції. У процесі реалізації продукції ТзОВ «Агротехніка» залучає п'ять каналів збуту: оптовий канал, канал збуту АПГ «Пан Курчак», дилерський, роздрібний та давальницький канали. Найбільші обсяги реалізації припадають саме на оптовий канал та канал збуту структур АПГ «Пан Курчак».

Для підвищення результативності збутової політики підприємству доцільно здійснити такі заходи:

- наростити обсяги реалізації комбикормів шляхом залучення нових посередників;

- виводити на внутрішній ринок нові види комбікормової продукції та активно просувати їх через консультування та інформування клієнтів.

З метою реалізації запропонованих заходів ТзОВ «Агротехніка» слід: здійснити пошук додаткових посередників і укласти з ними відповідні договори; застосовувати стратегію інтенсивного збуту; посилити ефективність особистого продажу; розробити та обґрунтувати нові цінові стратегії, що сприятимуть збільшенню обсягів реалізації.

Щодо комунікаційної політики ТзОВ «Агротехніка», то слід зазначити, що підприємство застосовує практично всі елементи комплексу просування. Найбільш ефективним засобом комунікацій визнається особистий продаж, який здійснюють висококваліфіковані менеджери з продажу.

Для підвищення ефективності комунікаційної політики доцільно реалізувати наступні заходи:

- брати активну участь у різноманітних подіях, таких як виставки, ярмарки, конференції та інші заходи формату B2B і B2C;
- надавати безкоштовні пробні зразки продукції як постійним клієнтам, так і потенційним новим споживачам.

Пропозиції щодо вдосконалення маркетингового інструментарію для ТзОВ «Агротехніка» систематизовано у додатку С.

Серед проблем функціонування маркетингової системи підприємства слід зазначити відсутність проведення систематичних маркетингових досліджень. Як наслідок, брак повної та достовірної інформації ускладнює розробку ефективних маркетингових планів. Основна причина – відсутність спеціалізованого відділу маркетингу. З метою підвищення ефективності маркетингової системи доцільним є створення такого структурного підрозділу.

Ще однією проблемою є недостатнє фінансування комерційної діяльності, що обмежує можливості підприємства щодо використання потенціалу ринку. Збільшення експорту зернових та олійних культур часто супроводжується зменшенням виробництва комбікормів і навпаки. При нарощуванні обсягів виробництва комбікорму ТзОВ «Агротехніка» не завжди може повністю

задовольнити попит на сільськогосподарські культури через обмеження щодо завантаження транспортних вагонів. Підприємству необхідно ретельно обґрунтувати свої стратегії та узгодити можливості ринку з наявними ресурсами для забезпечення стабільного функціонування маркетингової системи.

### **3.2. Маркетингове планування як інструмент адаптації ТзОВ «Агротехніка» до умов зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг**

Однією з ключових умов ефективного функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах є системне планування маркетингової діяльності. З цією метою нами розроблено маркетингову програму, впровадження якої, на нашу думку, сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності ТзОВ «Агротехніка», а також покращенню результативності її маркетингових заходів.

Розроблена програма включає такі структурні розділи: анотацію для керівництва, аналіз поточної маркетингової ситуації, визначення загроз і можливостей, постановку маркетингових цілей, опис стратегій маркетингу, розробку програми дій, бюджет маркетингової діяльності та систему контролю за виконанням маркетингового плану.

*1. Анотація для керівництва.* ТзОВ «Агротехніка» є сучасним підприємством на ринку комбікормів та зернових культур. Для збереження конкурентних позицій та забезпечення подальшого розвитку підприємству необхідно вирішити низку ключових завдань:

- а) чітке визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності;
- б) розробка ефективної стратегії функціонування;
- в) удосконалення політики асортименту, механізму ціноутворення, розширення збутової мережі та активізація комунікаційної політики.

Серед основних цілей розробки маркетингової програми виділимо:

- ефективне використання всіх видів ресурсів та маркетингового потенціалу підприємства;
- реалізацію заходів щодо оптимізації збутової мережі;
- розширення асортименту продукції;
- встановлення та зміцнення ділових зв'язків із споживачами через активізацію комунікаційної політики;
- обґрунтування системи контролю за виконанням маркетингових заходів.

Розробка маркетингової програми передбачає реалізацію низки заходів, спрямованих на досягнення зазначених цілей. Впровадження цих заходів потребує значних фінансових ресурсів, проте їх реалізація забезпечить посилення ринкових позицій підприємства та підвищення його прибутковості, тому, на нашу думку, є доцільною та обґрунтованою.

*2. Поточна маркетингова ситуація.* ТЗОВ «Агротехніка» здійснює діяльність як на ринку комбікормової продукції, так і на ринках зернових та олійних культур. Щодо ринку комбікормів, основними споживачами є фермерські господарства, агропромислові підприємства (АПП) та населення. Найбільш привабливими сегментами для ТЗОВ «Агротехніка» виступають середні за масштабами діяльності птахофабрики та ферми, оскільки значна частка продукції реалізується підприємствам АПП «Пан Курчак». Для досягнення більш повного охоплення ринку підприємству доцільно залучати широкий спектр споживачів, що є ефективнішим підходом, ніж співпраця лише з декількома великими контрагентами, оскільки це зменшує ризики залежності та розширює ринкові можливості.

Щодо ринку зернових та олійних культур, найбільш привабливими сегментами визначено трейдерські компанії країн ЄС, а також підприємства борошномельно-круп'яної, олійно-жирової та спиртової промисловості.

Підприємство виготовляє чотири види комбікорму, ріпакову олію та здійснює перепродаж зернових і олійних культур. Протягом останніх років найбільші обсяги реалізації припадають на комбікорм для курей і свиней, а також на кукурудзу і пшеницю.

Аналіз цінової політики показав, що ТзОВ «Агротехніка» орієнтується на встановлення середньоринкових цін на комбікормову продукцію з метою збереження конкурентних позицій, оскільки конкуренція на ринку постійно зростає. Щодо експорту зернових культур, підприємство встановлює нижчі норми маржинального доходу для країн ЄС порівняно з іншими ринками, оскільки європейські контрагенти швидше розраховуються за поставлену продукцію, що підвищує оборотність коштів.

Крім того, результативності діяльності ТзОВ «Агротехніка» сприяє наявність досить широкої та ефективно організованої мережі каналів дистрибуції, що забезпечує стабільність поставок і покращує охоплення ринку.

*3. Небезпеки та можливості.* Для підтвердження гіпотези 3 та формування оптимальної маркетингової стратегії ТзОВ «Агротехніка» доцільно здійснити оцінку його сильних і слабких сторін, а також виявити можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Це досягається шляхом проведення SWOT-аналізу, результати якого детально розглянуті у другому розділі роботи та представлені у додатку.

*4. Цілі маркетингу.* На основі даних, отриманих у результаті ситуаційного аналізу, ТзОВ «Агротехніка» слід ретельно спланувати свою маркетингову діяльність. Першим етапом цього процесу є визначення цілей, які стануть основою для планування та реалізації маркетингових заходів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства свідчить про наявність необхідних ресурсів для ефективної діяльності, таких як сучасне обладнання, інформаційні ресурси та висококваліфікований персонал. Водночас зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності та конкуренції.

Цілі підприємства представимо у вигляді «дерева маркетингових цілей» (рис. 3.2). Основною довгостроковою метою ТзОВ «Агротехніка» є збільшення обсягів продажу продукції. Ця ціль є досяжною завдяки наявним ресурсам і передумовам, проте потребує вирішення ряду середньострокових завдань.

До середньострокових цілей належать впровадження нових технологій, що дозволить виробляти продукцію вищої якості за нижчою собівартістю, що, у

свою чергу, сприятиме зростанню попиту, збільшенню частки на ринку та підвищенню прибутковості підприємства. Аналогічні заходи передбачають розширення асортименту продукції шляхом впровадження нових видів комбікормів та концентратів, а також збільшення обсягів перепродажу зернових та олійних культур.



Рисунок 3.2. Дерево маркетингових цілей ТЗОВ «Агротехніка»

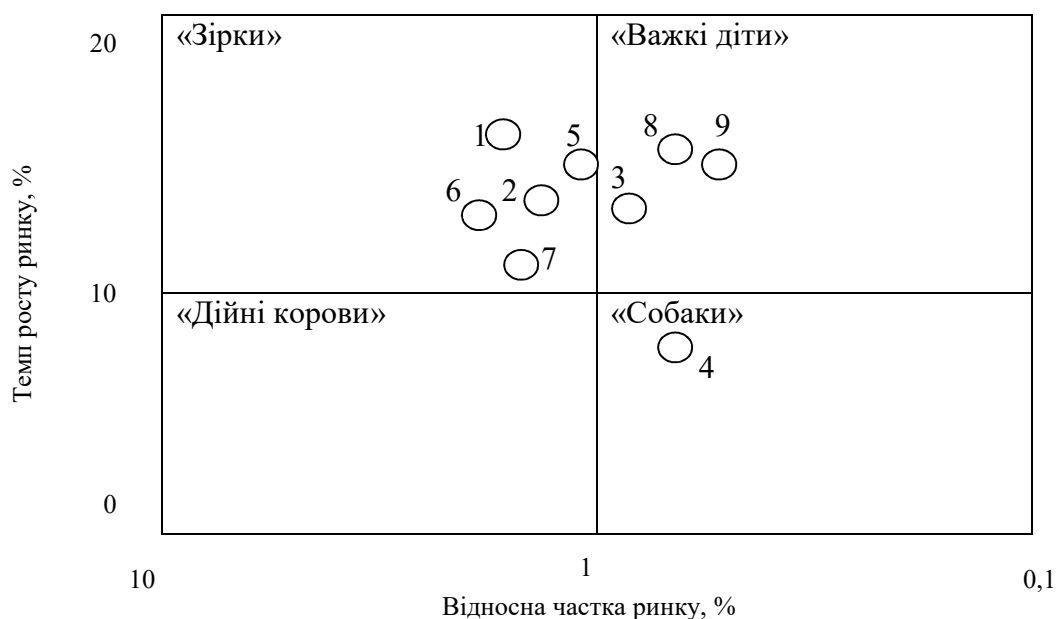
Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

Для забезпечення конкурентних переваг ТЗОВ «Агротехніка» доцільно укладати вигідні та гнучкі контракти з посередниками. Такі угоди сприятимуть підвищенню зацікавленості посередників у реалізації продукції та сприятимуть їхній участі в організації та проведенні рекламних кампаній, що, у свою чергу, позитивно вплине на рівень споживчого попиту. Досягти цього також можна

шляхом надання посередникам системи знижок.

Крім того, для зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротивши час між отриманням замовлення та його виконанням, забезпечивши належне збереження продукції під час транспортування та надаючи безкоштовні консультації щодо її застосування. Активізація комунікаційної політики водночас є важливою умовою досягнення поставлених маркетингових цілей і підвищення ефективності діяльності підприємства.

*5. Маркетингові стратегії.* Для обґрунтування обраних маркетингових стратегій доцільно застосувати матричні методи маркетингового аналізу. Зокрема, виконаємо оцінку бізнес-портфеля ТЗОВ «Агротехніка» шляхом побудови матриці БКГ та «Мак Кінсі-Дженерал Електрик». Сформована матриця БКГ для ТЗОВ «Агротехніка» відображена на рисунку 3.3.



Умовні позначення: 1 – комбікорм для курей; 2 – комбікорм для свиней; 3 – комбікорм для риб; 4 – комбікорм для кролів; 5 – олія ріпакова; 6 – кукурудза; 7 – пшениця; 8 – ріпак; 9 – ячмінь.

Рисунок 3.3. Матриця БКГ

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

Як свідчить рисунок 3.3, до категорії «Зірки» віднесено такі продукти: комбікорм для курей, комбікорм для свиней, ріпакову олію, пшеницю та

кукурудзу. Для цих товарів характерні високі темпи зростання ринку та значна відносна ринкова частка. Вони забезпечують високий рівень доходів і мають потенціал для подальшого утримання своїх позицій на ринку. Рекомендується для цих видів продукції застосовувати стратегію підтримки, що передбачає вдосконалення характеристик продукції та оптимізацію цінової політики.

До сегменту «Важкі діти» попали комбікорм для риби, ячмінь та ріпак. Ці товари вирізняються високими темпами зростання ринку, але при цьому мають низьку відносну ринкову частку. Для підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку доцільно інтенсифікувати інвестиції, що сприятиме трансформації цих продуктів у категорію «Зірки».

Сегмент «Собаки» включає комбікорм для кролів, який характеризується низьким темпом зростання ринку та незначною ринковою часткою. Цей товар демонструє низьку фінансову ефективність, тому для нього рекомендується стратегія скорочення та поступового виведення з ринку.

Для більш детального аналізу бізнес-портфеля ТЗОВ «Агротехніка» застосовано матрицю «Мак Кінсі-Дженерал Електрик», яка дозволяє розширити й уточнити висновки матриці БКГ. Основними критеріями оцінки є привабливість ринку та рівень конкурентоспроможності.

Для побудови цієї матриці здійснено систематизацію факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності (додаток Т, табл. Т. 1-Т. 2). На основі даних цих таблиць сформовано матрицю «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» (додаток Т, рис. Т. 1).

Такі продукти, як комбікорм для свиней та курей, ріпакова олія, кукурудза та пшениця розташовані у зонах 1 та 3, що характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності та значною привабливістю ринку. Для даної продукції рекомендовано застосовувати стратегію «захисту позицій», що передбачає підтримку конкурентних переваг, розширення асортименту та збільшення інвестицій у збут і маркетингове просування.

Ріпак, ячмінь та комбікорм для риби віднесено до зони 5, яка відповідає середній конкурентоспроможності та помірній привабливості ринку. Для цих

товарів доцільно застосовувати стратегію «вибіркового розвитку», передбачаючи пошук нових конкурентних переваг, інвестування у високоприбуткові сегменти та мінімізацію ризиків.

Комбікорм для кролів розташований у зоні 7, що характеризується низькою привабливістю ринку та середньою конкурентоспроможністю. Для цього продукту рекомендовано стратегію «збору урожаю» з подальшим поступовим виведенням з ринку.

*б. Програма дій.* Для підвищення ефективності діяльності підприємству рекомендується зосередитися на вже освоєних сегментах ринку, зокрема середніх за розміром фермах, птахофабриках та серед населення, позиціонуючи продукцію за критерієм «ціна/якість».

Щодо товарної політики, у 2025-2026 роках компанія планує продовжувати виробництво та реалізацію комбікормової продукції та концентратів, а також здійснювати перепродаж зернових та олійних культур. Крім того, доцільним є запуск виробництва концентратів для великої рогатої худоби.

В межах цінової політики підприємство і надалі буде застосовувати градацію цін та ті самі методи ціноутворення, водночас для продукції, виготовленої на новому обладнанні, рекомендується використовувати метод розрахунку цільового прибутку на інвестований капітал. В умовах нестабільної економічної ситуації ціни слід коригувати залежно від ринкової кон'юнктури та валютних коливань. Варто зазначити, що ціна майже на всі види продукції підприємства може бути договірною.

Ключовим маркетинговим заходом по каналу збуту АПГ «Пан Курчак» є забезпечення високої якості продукції при оптимальному співвідношенні «ціна/якість».

Найбільші обсяги продукції по оптовому каналу планується реалізовувати у Волинській, Львівській та Житомирській областях. Для успішної реалізації продукції через оптові канали підприємству рекомендується реалізувати такі заходи:

- створення реєстру потенційних оптових покупців та систематичне

відстеження появи нових клієнтів на ринках комбікормів, концентратів і преміксів із урахуванням регіональних спеціалізацій;

- підготовка та надсилання комерційних пропозицій для залучення нових системних клієнтів;

- посилення співпраці з провідними професійними виданнями шляхом щомісячного розміщення іміджевої реклами для закріплення статусу ТМ «Агрокорм» як вагомого учасника ринку; регулярне подання даних до Асоціації кормовиробників України для формування позитивного іміджу надійного постачальника; постійне оновлення рекламних матеріалів на офіційному сайті підприємства.

З огляду на посилення конкуренції з боку як вітчизняних, так і іноземних компаній, зниження обсягів продажу через оптовий канал внаслідок цінової конкуренції, а також збільшення логістичних витрат, підприємству доцільно посилити діяльність за давальницькою схемою.

Пропонується реалізація наступних маркетингових заходів у рамках давальницького каналу збуту:

- виявлення підприємств, здатних працювати за давальницькою схемою виробництва комбікормів, з метою отримання додаткового прибутку та забезпечення прямої рекламної ефективності, оскільки на етикетках продукції зазначається завод-виробник. Це сприятиме формуванню у кінцевого споживача уявлення про ТЗОВ «Агротехніка» як про потужного виробника комбікормів та концентратів;

- пошук нових клієнтів серед існуючих підприємств, які реалізують комбікорми закордонного виробництва, для яких одним із шляхів зниження собівартості може стати перенесення виробництва на потужності ТЗОВ «Агротехніка».

Збільшення обсягів продажу продукції через усі канали розподілу дозволяє підвищити завантаження виробничих потужностей, що, у свою чергу, зменшує собівартість технічної переробки однієї тони продукції за рахунок розподілу постійних витрат на більший обсяг виробництва. Використання давальницької

схеми реалізації продукції сприяє мінімізації ризиків у гуртовому та дилерському каналах збуту.

До основних маркетингових заходів за дилерським каналом збуту пропонується включити такі дії:

- формування реєстру потенційних дилерів на основі професійних учасників ринку, які мають досвід співпраці з іншими виробниками;
- надання консультаційної підтримки дилерам для підвищення ефективності їх діяльності;
- організація конференцій для дилерів та постійних оптових клієнтів з метою обміну досвідом та зміцнення партнерських відносин.

Щодо роздрібного каналу збуту та франчайзингу, основними маркетинговими заходами рекомендується:

- зосередити увагу на забезпеченні високої якості продукції при збереженні збалансованої цінової політики, своєчасному коригуванні цін та їх градації за регіонами продажу;
- активізувати залучення мережевих клієнтів (спеціалізовані фермерські магазини, магазини насіння тощо) для розширення присутності продукції у всіх регіонах.

До перспективних заходів маркетингової комунікативної діяльності для ТЗОВ «Агротехніка» пропонуємо віднести:

1) цифрові (digital) комунікації:

- контент-маркетинг (створення освітнього контенту: статті, відео, інфографіки про раціони тварин, ефективність годівлі, економію витрат; ведення YouTube-каналу із порадами для фермерів, історіями успіху клієнтів; SEO-просування сайту: оптимізація під пошукові запити);
- таргетована реклама (реклама у Facebook, Instagram, Google Ads, YouTube з фокусом на власників фермерських господарств, аграріїв, тваринників, агрокомпанії, регіональні сегменти);
- E-mail та SMS-маркетинг (персоналізовані пропозиції: знижки, нові рецептури, сезонні акції; автоматизація розсилок через CRM-систему,

інформаційні бюлетені про інновації в годівлі);

2) B2B-комунікації та партнерство:

- участь у виставках та галузевих подіях (агро-виставки як канал для формування довіри та прямих контактів; спонсорство або проведення власних семінарів/демо-днів для фермерів);

- партнерські програми (співпраця з агроконсультантами, дистриб'юторами техніки, ветеринарними клініками; програми лояльності для дилерів та оптових клієнтів);

- PR-кампанії та експертне позиціонування (публікації у галузевих ЗМІ «AgroPortal», «Latifundist», «AgroTimes»; інтерв'ю з технологами, огляд нових ліній кормів, сертифікацій, лабораторій);

3) інноваційні та інтерактивні інструменти (AR/VR-презентації виробничих потужностей або процесу виробництва корму; онлайн-калькулятори на сайті: «Розрахувати раціон тварини» або «Підібрати корм під вагу/вік/тип тварини»; мобільні додатки для фермерів із рекомендаціями щодо годівлі);

4) соціально-відповідальний маркетинг (підтримка місцевих фермерських ініціатив, участь у програмах розвитку сільських територій; комунікація про екологічність виробництва, зменшення відходів, використання локальної сировини; сертифікації ISO, HACCP);

5) внутрішні комунікації (навчання працівників маркетингово-збутових підрозділів комунікаційним навичкам та продукт-менеджменту; впровадження CRM для відстеження взаємодій з клієнтами; мотиваційні програми);

6) аналітика і автоматизація (використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів і прогнозування попиту; впровадження маркетингової аналітики).

Отже, перспективними напрями маркетингової комунікації для виробників комбікормів загалом та ТзОВ «Агротехніка» зокрема, з метою розвитку конкурентних переваг повинні стати: цифровізація контактів із клієнтами, експертний контент та навчання фермерів, інноваційні інтерактивні інструменти, побудова довіри через B2B-партнерства та PR, автоматизація комунікацій і персоналізація.

7. *Бюджет маркетингу.* Важливим напрямком маркетингового планування є формування бюджету на реалізацію заходів маркетингової діяльності. Рекомендується визначати його обсяг у межах 1-2 % від чистого доходу підприємства. Орієнтовна планова структура маркетингового бюджету ТзОВ «Агротехніка» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Планова структура маркетингового бюджету  
ТзОВ «Агротехніка»

| Стаття витрат                                 | Орієнтовна частка, % | Коментар   |
|---|----------------------|--|
| Реклама та digital-маркетинг                  | 25-35                | Сайт, SEO, контекстна реклама, таргет у Facebook/Instagram, YouTube, Google, аграрні портали |
| PR і комунікації                              | 10-15                | Публікації в аграрних ЗМІ, прес-релізи, партнерські матеріали                                |
| Виставки, ярмарки, демонстрації               | 20-30                | Дуже важливий канал для агросфери: безпосередній контакт із клієнтами                        |
| Поліграфія, каталоги, POS-матеріали           | 5-10                 | Каталоги, брошури, брендovanі матеріали  |
| Стимулювання збуту, акції, знижки для дилерів | 10-20                | Мотивація дистриб'юторів і клієнтів  |
| Дослідження ринку, аналітика, опитування      | 3-5                  | Моніторинг конкурентів, вивчення потреб фермерів   |
| Брендинг, упаковка, дизайн                    | 3-5                  | Оновлення фірмового стилю, логотипу, брендбуку   |
| Навчальні та презентаційні заходи             | 3-5                  | Семінари, тренінги, дні відкритих дверей   |

Примітка. Сформовано автором

Реалізація всіх зазначених маркетингових заходів потребує значних фінансових витрат, проте їх впровадження сприятиме досягненню стратегічних цілей маркетингової діяльності та забезпеченню ефективності функціонування підприємства на ринку.

8. *Контроль за реалізацією маркетингового плану.* Здійснення маркетингового контролю виступає необхідною умовою ефективною реалізації

запланованих заходів маркетингової діяльності. Для забезпечення дієвості контролю, на нашу думку, ТзОВ «Агротехніка» слід сформувати підсистему маркетингового контролю відповідно до функціональної моделі (додаток У).

Основними об'єктами маркетингового контролю на підприємстві мають бути: обсяг реалізації продукції, кількість клієнтів, частка ринку, а також розміри прибутків та збитків. Контроль здійснюватиметься директором підприємства та керівником комерційного відділу. Рекомендується здійснювати контроль як кінцевих результатів маркетингової діяльності, так і поточних показників, що є важливим для своєчасного виявлення проблем та їх усунення.

Моніторинг виконання запланованих заходів слід проводити щомісячно. У разі виявлення відхилень фактичних показників від планових необхідно провести аналіз діяльності підприємства, визначити причини відхилень та розробити заходи щодо коригування маркетингових дій відповідно до поточної ситуації.

Ефективність контролю значною мірою залежить від належного організаційно-інформаційного забезпечення системи управління маркетингом. З цією метою для ТзОВ «Агротехніка» обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності та маркетингової інформаційної системи.

Вважаємо, що найбільш ефективною маркетинговою організаційною структурою для ТзОВ «Агротехніка» є продуктово-ринкова модель. Це обґрунтовується тим, що продуктивний портфель підприємства включає кілька видів продукції – комбікорми, сировину для їх виробництва та концентрати – і водночас компанія здійснює діяльність на декількох ринках, як внутрішньому, так і зовнішньому. Рекомендована маркетингова організаційна структура представлена на рисунку 3.4.

Як видно з рисунку, організаційна структура відділу маркетингу включає керівника відділу та його заступника, що забезпечують координацію та стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства. До складу підрозділу входить керуючий внутрішнім ринком, у підпорядкуванні якого

перебувають маркетолог з концентратів та маркетолог з повнораціонних комбікормів. Їхнє завдання полягає у вивченні потреб споживачів на внутрішньому ринку, розробці та реалізації відповідних маркетингових програм, аналізі конкурентного середовища та просуванні відповідних товарних груп.



Рисунок 3.4. Проектна організаційна структура відділу маркетингу  
ТзОВ «Агротехніка»

Примітка. Сформовано за результатами проведених досліджень

Також у структурі відділу передбачено посаду керуючого зовнішнім ринком, який відповідає за моніторинг і розвиток експортних напрямів діяльності підприємства. У його підпорядкуванні працюють маркетолог з олійних культур та маркетолог із зернових культур, які здійснюють дослідження міжнародних ринків, аналізують попит та пропозицію, цінову динаміку та специфіку збуту продукції у різних країнах, а також формують рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності товарів на зовнішніх ринках.

Налагоджена взаємодія між зазначеними фахівцями, чіткий розподіл функціональних обов'язків і своєчасне виконання маркетингових заходів є одними з ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення рівня конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, спираючись на результати дослідження теоретичних і прикладних аспектів маркетингового управління формуванням конкурентних переваг підприємств у сучасному бізнес-середовищі, здійснено теоретичні узагальнення, проведено комплексний змістовний аналіз та запропоновано підходи до розв'язання сукупності проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності маркетингового забезпечення процесів створення й розвитку конкурентних переваг досліджуваного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Основні результати дослідження полягають у наступному.

Аналіз теоретичних положень тематики роботи дав змогу встановити, що ключовою умовою успішного функціонування підприємств в актуальних умовах господарювання, які характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища та швидкими змінами споживчої поведінки, є активна та адаптивна ринкова діяльність. Стратегічною метою підприємства виступає забезпечення стійкого розвитку та здатності оперативно реагувати на потенційні ризики й нові можливості. Основою досягнення цих завдань є маркетингова діяльність та її спроможність до адаптації через використання ефективного управлінського інструментарію.

Аналітичне дослідження ринків комбікормової продукції, зернових та олійних культур засвідчило високий рівень конкуренції та постійну трансформацію умов їх функціонування. ТзОВ «Агротехніка» є одним із вагомих учасників цих ринків. У межах оцінювання маркетингового забезпечення діяльності підприємства було проаналізовано елементи комплексу «4Р». Дослідження товарної політики показало високу якість продукції та її конкурентоспроможність. Аналіз цінової політики засвідчив обґрунтованість встановлених підприємством середньоринкових цін, а також їх диференціацію залежно від типу ринку, його локації та обраних каналів збуту. Результати аналізу збутової політики продемонстрували наявність розгалуженої

дистрибуторської мережі, яка охоплює п'ять каналів реалізації, що, у свою чергу, розширює ринкове покриття та забезпечує можливість впровадження спеціалізованих маркетингових заходів у розрізі каналів продажу. Водночас встановлено, що процес дистрибуції потребує удосконалення. Оцінювання комунікаційної політики підтвердило використання підприємством усіх ключових інструментів маркетингових комунікацій, при цьому основний акцент робиться на персональному продажі та рекламній діяльності.

Дослідження функціональних підсистем системи маркетингового забезпечення діяльності ТзОВ «Агротехніка» дозволило дійти низки висновків. Підсистема маркетингового планування характеризується відсутністю фахівців належної кваліфікації, несистемним підходом до планування та недостатнім фінансуванням комерційної діяльності, що ускладнює процес формування маркетингових стратегій і програм. Функції організації маркетингової діяльності зосереджені в комерційному відділі, що призводить до перевантаження персоналу та зниження ефективності виконання маркетингових завдань. Контроль маркетингової діяльності здійснюється директором, його заступником і керівником комерційного відділу; основними його видами є контроль виконання річних планів, контроль прибутковості та рентабельності, а також контроль результативності маркетингових операцій.

Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства проведено комплексний аналіз системи управління маркетингом, результатів реалізації маркетингових заходів та використання маркетингових ресурсів. Узагальнено, що рівень ефективності системи маркетингового забезпечення ТзОВ «Агротехніка» є середнім. Для підвищення результативності маркетингової діяльності підприємству рекомендовано вдосконалити підсистеми організації та планування, а також активізувати застосування таких маркетингових інструментів, як комплекс «4Р», сегментація й позиціонування.

Поглиблений аналіз функціонування маркетингової системи підприємства дав змогу виявити ключові проблеми використання маркетингових інструментів і визначити напрями оптимізації управління маркетинговими

можливостями з метою посилення конкурентних позицій. Встановлено, що підприємство недостатньою мірою приділяє увагу сегментації ринку, що обмежує його можливості щодо формування ефективної маркетингової стратегії. У дослідженні здійснено сегментацію ринку за цільовим призначенням продукції та розміром підприємств-споживачів, обрано цільові сегменти на основі рейтингового методу та визначено позиціонування продукції. Запропоновано напрями удосконалення маркетингового інструментарію.

З огляду на відсутність дієвого маркетингового планування, у роботі розроблено маркетингову програму, спрямовану на збільшення обсягів реалізації продукції. Для її формування застосовано матричні методи, зокрема матрицю БКГ та матрицю «Мак-Кінсі-Дженерал Електрик». Програму сформовано з урахуванням особливостей окремих каналів збуту, визначено бюджет її реалізації та обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих маркетингових заходів.

Для вдосконалення організаційного забезпечення маркетингового управління конкурентними перевагами ТзОВ «Агротехніка» запропоновано створити спеціалізований маркетинговий підрозділ, побудований за принципом продуктово-ринкової орієнтації. Такий підхід є оптимальним для підприємства, оскільки його продуктова лінійка охоплює низку видів продукції, реалізація яких здійснюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Обґрунтовані проектні рішення та заходи сприятимуть підвищенню ефективності функціонування ТзОВ «Агротехніка» та посиленню його конкурентних позицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>
2. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум* : науковий журнал. Луцьк : РВВ ЛНТУ. 2021. № 3. С. 87-93.
3. Томашевський Ю. М. Томашівський О. З. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. *Вісник ЛТЕУ*. 2024. № 79. URL : <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-06>
4. Porter M. On Competition. Boston : Harvard Business School, 2008. 542 p.
5. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). URL : <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-84-89>
6. Чегорка В. О., Гордійчук О. Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2 (9). URL : [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319076pp95-103](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319076pp95-103)
7. Прожогін Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>
8. Іваннікова М. М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Економіка та управління підприємствами. Київ, 2016. 272 с.
9. Jean-Jacques Lambin, Isabelle Schuiling. Market-Driven Management : Strategic and Operational Marketing. Bloomsbury Academic, 2012. 624 p.
10. Зозульов О. В. Конкурентні переваги вітчизняних підприємств: маркетингові заходи щодо їх формування. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2015. № 1 (2). С. 118-127.

11. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 523 с.

12. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка і управління*. 2011. № 6. С. 68-71.

13. Москаленко О. Д., Зозульов О. В. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць. 2020. Вип. 14. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020-14\\_Moskalenko\\_Zozulov.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020-14_Moskalenko_Zozulov.pdf)

14. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум : науковий журнал*. Луцьк : РВВ ЛНТУ. 2021. № 3. С. 87-93.

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

16. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства : методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89-92.

17. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2 (9). URL : <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>

18. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 75-79. URL : [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae\\_2024\\_r04\\_a11-1.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a11-1.pdf)

19. Хоменко І., Бабаченко Л., Москаленко В., Ємець В. Маркетингові

аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 150-157. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-20>

20. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

21. Петухов В. Р. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 198. URL : <https://doi.org/10.30838/EP.198.224-228>

22. Мальчик М., Василів В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір*. 2024. № 191. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-15>

23. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

24. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1 (57). С. 24-31. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>

25. Македон В. В., Ковнір О. О. Маркетингове планування як інструмент ефективною реалізації інвестиційних рішень підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2025. № 2 (102). URL : <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.9>

26. Селезньова О. Планування та організація маркетингової діяльності підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-131>

27. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 . 146 с.

28. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL :

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>

29. Сударкіна С., Климентова М., Анічкіна І. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. № 24. С. 13-17. URL : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.13>

30. Дацюк Д. М., Безух В. О. Інтегрованість маркетингу із загальною системою управління підприємством. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (2 травня 2025 р.)*. Луцьк : ЛНТУ, 2025. С. 20-21.

31. Безух В. О., Дацюк Д. М. Тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. здоб. вищої освіти та молодих вчених (21 бер. 2025 р.)*. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. С. 77-78.

32. Офіційний сайт ТЗОВ «Агротехніка». URL : <https://agrokorm.ua>

33. Воронєцька І. С., Юрчук Н. П. Бізнес-процеси кормового центру як основа відродження тваринництва України. *Корми і кормовиробництво*. 2023. № 95. С. 215-228. URL : <https://doi.org/10.31073/kormovyrobnystvo202395-20>.

34. Вишнівицька С. В., Зозульов О. В. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку комбикормів та біологічних мінерально-вітамінних добавок. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 102-108. URL : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287415>

35. Нікішина О. Тенденції розвитку українського ринку комбикормової продукції в умовах нестабільності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. URL : <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/159>

36. Яців І., Темненко С. Особливості формування і функціонування ринку кормових добавок в Україні. *Аграрна економіка*. 2024. т. 17, № 2. С. 3-11. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2373460>

37. Аналіз ринку комбикормів в Україні. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kombikormov-v-ukraine-2025-god>

38. Державна служба статистики України. URL : <http://ukrstat.gov.ua>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1. – Теоретична сутність поняття «конкурентна перевага»

| Підходи до визначення                      | Автор                              | Визначення терміну КП   |
|--|------------------------------------|---|
| За економічним і технологічним змістом     | Портер Майкл                       | Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства, продуктивність використання ресурсів.  |
| Як лідируюча позиція підприємства на ринку | Ламбен Жан-Жак                     | Характеристики або властивості (атрибути) товару чи товарної марки, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.   |
|  | Балабанова Л. В.                   | Сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку в довгостроковій перспективі  |
|  | Войчак А. В.                       | Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.   |
|  | Куденко Н. В.                      | Відмінна риса діяльності підприємства, яка забезпечує йому перевершення конкурентів та завоювання стійких конкурентних позицій на цільовому ринку.  |
| За виміром прихильності споживачів         | Пастухова В. В.                    | Відображають не потенційні можливості підприємства, а реальні переваги в очах покупців, тому вони є головною метою і основним результатом його господарської діяльності За змістом інноваційних заходів   |
| За змістом інноваційних заходів            | Василенко В. О.,<br>Ткаченко Т. І. | Будь-яке нововведення, що надає організації реальне збільшення її успіху на ринку   |
| За комплексом дій                          | Белецька І. І.                     | Це не тільки результат конструктивного мислення, можливості підприємства випереджувати своїх конкурентів; наслідок відмінностей в операційній ефективності, але й здатність приваблювати споживачів та й утримувати їх відданість; нововведення, яке призводить до приросту успіху від підприємницької діяльності; індикатор стану підприємства у конкурентному середовищі. |

Примітка. Сформовано на основі [8]

## Додаток Б



Рисунок Б.1. Взаємозв'язок факторів успіху, конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства

Примітка. Сформовано на основі [8]

## Додаток В

Таблиця В.1. – Види конкурентних переваг за сферами прояву

| Види конкурентних переваг                                 | Характерні риси та показники, що їх формують   |
|---|--|
| Організаційні   | Рівень мобільності підприємства<br>Розміри підприємства<br>Дослід ринкової діяльності<br>Фінансові результати<br>Ефективність менеджменту  |
| Функціональні   | Функціональні служби підприємства<br>Імідж підприємства<br>Рівень проникнення на ринок<br>Знання споживачів<br>Цінова, товарна, розподільча стратегії та стратегія просування<br>Якість товару<br>Сервісна політика<br>Кваліфікація управлінського, виробничого та торгового персоналу<br>Ефективність виробничої діяльності |
| Засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями | Імідж підприємства<br>Система взаємовідносин із контактними аудиторіями (фінансові підприємства, торговельні посередники, конкуренти, постачальники, державні установи)  |

Примітка. Сформовано на основі [11]

## Додаток Г



Рисунок Г.1. Технологія розробки маркетингової стратегії підприємства

Примітка. Сформовано на основі [28]

## Додаток Д

|       |        |   |   |
|-------|--------|---|---|
|       |        | Ринок                                       |   |
|       |        | Старий                                      | Новий   |
| Товар | Старий | 1. Стратегія глибокого проникнення на ринок | 2. Стратегія розвитку ринку, або стратегія розширення меж |
|       | Новий  | 3. Стратегія розробки нового товару         | 4. Стратегія диверсифікації або активної експансії        |

Рисунок Д.1. Матриця стратегій І. Ансоффа

|                        |        |  |   |
|------------------------|--------|--|---|
|                        |        | Відносна частка ринку  |   |
|                        |        | Висока   | Низька                                      |
| Темпи зростання галузі | Високі | 1. СБО – «зірка», або «квітка»                                   | 2. СБО – «важка дитина», або «знак питання» |
|                        | Низькі | 3. СБО – «дійна корова», або «дерево, що приносить золоті плоди» | 4. СБО – «собака», або «кульгавка качка»    |

Рисунок Д.2. Матриця стратегій БКГ

|                               |         |                               |  |  |
|-------------------------------|---------|-------------------------------|--|--|
|                               |         | Привабливість ринку           |  |  |
|                               |         | Низька                        | Середня                                | Висока   |
| Переваги стосовно конкурентів | Малі    | Стратегія вичерпання і виходу |  |  |
|                               | Середні |                               | Стратегія підтримки стійкого зростання |  |
|                               | Великі  |                               |  | Стратегія інвестицій і прогресивного зростання |

Рисунок Д.3. Матриця стратегій групи «Мак Кінсі»

|                  |              |   |   |
|------------------|--------------|---|---|
|                  |              | Стратегічна перевага                              |   |
|                  |              | Неповторність продукту з точки зору покупця       | Перевага за витратами   |
| Стратегічна ціль | Вся галузь   | 1. Стратегія диференціювання                      | 2. Стратегія масового (недиференційованого) маркетингу: стратегія стандартизованого маркетингу або стратегія лідерства за витратами |
|                  | Один сегмент | 3. Стратегія концентрованого цільового маркетингу |   |

Рисунок Д.4. Матриця стратегій М. Портера

Примітка. Сформовано на основі [11]

## Додаток Е

Таблиця Е.1. – Характеристика споживачів на ринку товарного кормовиробництва за розміром та рівнем організації виробництва

| Група споживачів  | Характеристика попиту  | Можливості задоволення попиту   |
|---|--|---|
| Господарства населення  | Попит невисокий і включає переважно попит на фуражне зерно та комбікорми. Грубі корми (сіно), зелені корми, коренеплоди заготовлюють самостійно. | Одноосібне придбання кормів на сільськогосподарських ринках у невеликих обсягах.  |
| Фермерські господарства   | Попит залежить від розміру господарства, забезпеченості його земельними ресурсами, структури земельних ресурсів. Є попит на всі види кормів.     | Придбання на ринку (через аграрні біржі, ринки с/г продукції тощо). Самостійне виробництво. Виробництво у кооперативах. |
| Крупні тваринницькі комплекси, що входять до складу агрохолдингів | Попит високий і стабільний. Включає попит на всі види кормів.  | Придбання на ринку. Виробництво на одному з вертикальних рівнів агрохолдингу.   |

Примітка. Сформовано на основі [33]

Таблиця Е.2. – Характеристика споживачів на ринку товарного кормовиробництва за продуктовою спрямованістю виробництва

| Група споживачів                                     | Характеристика попиту   |
|--|---|
| Виробники молока та м'яса ВРХ і МРХ                  | Попит на грубі корми, сінаж, силос, зелені корми, комбікорми для ВРХ, менше – на фуражне зерно. |
| Виробники м'яса свиней                               | Попит переважно на комбікорми, премікси для свинарства.   |
| Виробники яєць та м'яса, сільськогосподарської птиці | Попит переважно на фуражне зерно та комбікорми для птиці.                                       |

Примітка. Сформовано на основі [33]

## Продовження додатку Е

Таблиця Е.3. – Характеристика виробників на ринку товарного  
кормовиробництва

| Група виробників   | Характеристика виробництва  | Реалізація продукції  |
|--|---|---|
| Окремі кормовиробничі цехи та ін. структури у складі фермерських господарств | Переробляється власна сільськогосподарська сировина: однорічні й багаторічні трави, фуражне зерно. Виробляється сінаж, силос, сіно, комбікорми. | Як правило, усі вироблені корми споживаються в межах фермерського господарства.   |
| Окремі невеликі кормовиробничі підприємства                                  | Закуповують фуражне зерно і виготовляють комбікорми. Якість такої продукції невисока, собівартість висока, оскільки сировина є покупною.        | Вся продукція реалізується на сільськогосподарських ринках, переважно для господарств населення.  |
| Окремі кормовиробничі підприємства у складі агрохолдингів                    | Переробляється сільгосп-сировина з сільгосппідприємств агрохолдингу. Виробляються переважно комбікорми.   | Основна частка вироблених кормів споживається на тваринницьких підприємствах агрохолдингу. Надлишки продукції реалізуються на ринку несистематично. |
| Підприємства оліє-жирової та ін. галузей харчової промисловості              | Виробництво кормів є побічним, його організацією та розвитком, як правило, не займаються.   | Реалізуються на ринку систематично, але з урахуванням сезонності в роботі олієпереробної галузі.  |
| Крупні виробники кормів у складі міжнародних компаній                        | Закуповують сировину і виробляють корми. Якість продукції висока.   | Більшість продукції йде на експорт.   |

Примітка. Сформовано на основі [34]

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1. – Оцінка факторів внутрішнього середовища ТзОВ «Агротехніка»

| Фактори  | Вплив фактора на підприємство, у балах | Напрямок впливу | Рівень важливості фактора |
|--|--|-----------------|---------------------------|
| Ефективна організаційна структура підприємства   | 2                                      | +1              | +2                        |
| Ефективні організаційні структури відділів, на які покладено виконання маркетингових функцій   | 3                                      | +1              | +3                        |
| Вигідне географічне положення  | 1                                      | +1              | +1                        |
| Висока кваліфікація працівників  | 2                                      | +1              | +2                        |
| Досить сучасне обладнання  | 3                                      | +1              | +3                        |
| Залежність виробництва від урожайності   | 3                                      | -1              | -3                        |
| Висока якість продукції  | 2                                      | +1              | +2                        |
| Не досить широкий асортимент продукції   | 1                                      | -1              | -1                        |
| Гнучке ціноутворення   | 2                                      | +1              | +2                        |
| Досить розвинена мережа збуту  | 3                                      | +1              | +3                        |
| Недофінансування комерційної діяльності  | 3                                      | -1              | -3                        |
| Недостатні складські потужності  | 2                                      | -1              | -2                        |
| Відсутність вітчизняних постачальників амінокислот   | 3                                      | -1              | -3                        |
| Наявність в складі АПГ «Пан Курчак» компаній, які є с/г виробниками і самостійно вирощують зернові і олійні культури, а також надають можливість їх експорту | 2                                      | +1              | +2                        |
| Наявність виробничої лінії індивідуального замовлення  | 3                                      | +1              | +3                        |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Додаток И

Таблиця И.1. – Оцінка факторів макросередовища ТзОВ «Агротехніка»

| Група факторів      | Фактор   | Характер впливу фактору на підприємство (+/-) | Оцінка ступеня впливу на підприємство, у балах |
|---------------------|--|---|--|
| Економічні          | Зростання економіки                              | +1  | 5  |
|                     | Зниження рівня інфляції                          | +1  | 4  |
|                     | Зростання доходів населення                      | +1  | 2  |
| Політичні           | Несприятливі зміни в системі оподаткування       | -1  | -4   |
|                     | Підвищення рівня законодавчої стабільності       | +1  | 3  |
| Природні            | Загроза екологічних катастроф                    | -1  | -3   |
|                     | Географічне положення                            | +1  | 4  |
|                     | Доступність сировини                             | +1  | 5  |
| Науково-технічні    | Поява нової технології виробництва у конкурентів | -1  | -4   |
|                     | Поява на ринку нових товарів                     | +1  | 3  |
| Демографічні        | Територіальне розміщення населення               | -1  | -2   |
|                     | Рівень урбанізації / міграція населення          | -1  | -2   |
| Соціально-культурні | Зростання рівня диференціації суспільства        | -1  | -2   |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Продовження додатку И

Таблиця И.2. – Оцінка факторів мікросередовища ТзОВ «Агротехніка»

| Група факторів      | Фактори  | Прояв (стан фактора)                                 | Характер впливу фактора на підприємство (+/-) | Оцінка ступеня впливу на підприємство, у балах |
|---------------------|--|--|---|--|
| Споживачі           | Стан і тенденції попиту на продукцію підприємства          | Попит коливається                                    | -1  | -3   |
|                     | Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців          | Змінюються повільно                                  | +1  | 3  |
|                     | Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства      | Високий ступінь прихильності до товарів підприємства | +1  | 5  |
| Постачальники       | Конкурентна сила постачальників                            | Досить значна  | -1  | -4   |
|                     | Ступінь привабливості постачальників                       | Високий  | +1  | 4  |
|                     | Доцільність договірної політики                            | Висока   | +1  | 4  |
| Конкуренти          | Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства | Інтенсивна конкуренція                               | +1  | 4  |
|                     | Сила конкурентного тиску                                   | Значний конкурентний тиск                            | -1  | -3   |
|                     | Число виробників на ринку                                  | 135  | +1  | 3  |
| Посередники         | Можливість продажу посередниками товарів конкурентів       | Існує можливість                                     | -1  | -4   |
| Контактні аудиторії | Поширення інформації про підприємство у ЗМІ                | Поширення позитивної інформації про підприємство     | +1  | 4  |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Продовження додатку И

Таблиця И.3. – Матриця SWOT-аналізу ТзОВ «Агротехніка»

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>   | <p style="text-align: center;"><i>Можливості:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення клієнтської бази зарубіжних споживачів (експорт кормів та с/г культур).</li> <li>2. Збільшення обсягів продажу кормів на внутрішньому ринку.</li> <li>3. Збільшення посівних площ.</li> <li>4. Розширення асортименту продукції та ринків збуту.</li> </ol>  | <p style="text-align: center;"><i>Загрози:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складна економічна і політична ситуація.</li> <li>2. Високий рівень конкуренції.</li> <li>3. Зростання рівня інфляції.</li> <li>4. Подорожчання енергетичних ресурсів.</li> <li>5. Зниження купівельної спроможності покупців.</li> </ol>  |
| <p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи на аграрному ринку.</li> <li>2. Вигідне географічне розташування потужностей підприємства, наближеність до кордону з іншими країнами.</li> <li>3. Наявність в складі АПГ «Пан Курчак» компаній, які є с/г виробниками і самостійно вирощують зернові та олійні культури, а також сприяють їх експорту.</li> <li>4. Наявність виробничої лінії індивідуального замовлення.</li> <li>5. Висококваліфікований персонал комерційної служби.</li> <li>6. Гнучка система співпраці з клієнтами.</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><i>Поле С<sub>1</sub>М</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення експортних поставок зернових культур в країни ЄС.</li> <li>2. Планування діяльності щодо виходу на нові ринки з комбікормовою продукцією.</li> <li>3. Збільшення обсягів виробництва кормів в зв'язку з порівняно низькою ціною на сировину, яку підприємство купує в інших підприємств АПГ «Пан Курчак».</li> <li>4. Збільшення частки внутрішнього ринку комбікормової продукції.</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><i>Поле С<sub>1</sub>З</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закупки зернових культур для виробництва кормів у підприємств АПГ «Пан Курчак», що зумовить нижчу собівартість продукції порівняно з конкурентами.</li> <li>2. Зберігання запасів зернових культур на власних елеваторах на випадок неврожаю.</li> <li>3. Збільшення експорту зернових під час зростання рівня інфляції.</li> <li>4. Підвищення ефективності маркетингової діяльності у випадку зростання цін на зернові через неврожай.</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатні складські потужності, неможливість одночасного прийому різних культур.</li> <li>2. Відсутність вітчизняних постачальників амінокислот.</li> <li>3. Відсутність окремого маркетингового підрозділу.</li> <li>4. Недостатня активність рекламної діяльності, і як наслідок, недостатня впізнаваність бренду.</li> </ol>   | <p style="text-align: center;"><i>Поле С<sub>2</sub>М</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація експорту с/г культур напряму без залучення складських комплексів.</li> <li>2. Збільшення експорту продукції на зарубіжні ринки.</li> <li>3. Співпраця по давальницькій схемі (амінокислоти) з іноземними клієнтами.</li> <li>4. Розширення асортименту продукції.</li> <li>5. Реорганізація маркетингової служби.</li> </ol>  | <p style="text-align: center;"><i>Поле С<sub>2</sub>З</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Будівництво власних складських комплексів для зберігання сировини і готової продукції.</li> <li>2. За рахунок освоєння нових технологій зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку.</li> <li>3. Збільшення поінформованості покупців за рахунок проведення активної рекламної діяльності.</li> </ol>  |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Додаток К

Таблиця К.1. – Вихідні дані для розрахунку показників конкурентоспроможності продукції ТзОВ «Агротехніка»  
(корм для птиці: стартер-бройлер)

| Показники                                  | ТзОВ «Агро-техніка» | ПП «Агро-Дім» | ТОВ «Д-МІКС» | Коефіцієнти вагомості |
|--|---------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Калорійність                               | 9                   | 8             | 9            | 0,4                   |
| Смакові якості                             | 9                   | 8             | 10           | 0,2                   |
| Збереженість                               | 9                   | 10            | 9            | 0,1                   |
| Ергономічність                             | 8                   | 8             | 10           | 0,1                   |
| Безпека<br>(відсутність шкідливих речовин) | 9                   | 8             | 10           | 0,2                   |
| Ціна,<br>тис. грн / т                      | 18,7                | 19,2          | 18,3         | 1                     |

Примітка. Сформовано на основі експертної оцінки



Рисунок К.1. Товарний знак ТзОВ «Агротехніка»

Примітка. Джерело [32]



Рисунок К.2. Товарний знак агропромгрупи «Пан Курчак»

Примітка. Джерело [32]

## Додаток Л

Таблиця Л.1. – Фактори, які враховує ТзОВ «Агротехніка» при ціноутворенні

| Фактор                         | Дія фактора   |
|--------------------------------|---|
| Зростання виробництва          | При зростанні обсягу виробництва ціна на продукцію знижується за рахунок одержання прибутку від збільшення масштабів продажу.   |
| Зниження виробництва           | При зниженні виробництва підприємство встановлює вищі ціни, намагаючись отримувати попередні прибутки.  |
| Зниження виробничих витрат     | При зниженні виробничих витрат ціни на продукцію знижуються за рахунок зменшення собівартості та можливості за рахунок нижчих цін обійти конкурентів.   |
| Конкуренція                    | При зростанні конкуренції підприємство починає вести цінову війну, знижуючи ціни.   |
| Зростання продуктивності праці | При зростанні продуктивності праці ціни на продукцію знижуються, оскільки підприємство виготовляє більше продукції за той самий період часу, що дає можливість одержувати прибутки за рахунок масштабу. |
| Зростання ціни робочої сили    | При зростанні ціни на робочу силу ціни зростають, оскільки зростання заробітної плати призводить до збільшення собівартості продукції.  |

Примітка. Сформовано на основі інформації підприємства

## Додаток М

Таблиця М.1. – Характеристика каналів розподілу продукції

ТзОВ «Агротехніка»

| Вид каналу                   | Керівник напрямку              | Територія продажу                        | Клієнтська база   |
|------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Канал збуту АПГ «Пан Курчак» | Менеджер з оптових продажів    | Волинська обл.                           | АПГ «Пан Курчак»  |
| Оптовий канал збуту          | Менеджер з оптових продажів    | Всі регіони                              | Ферми та комплекси, агропромислові групи, фермерські господарства, агрохолдинги |
| Дилерський канал збуту       | Менеджер по роботі з дилерами  | Всі регіони                              | Дилери  |
| Роздрібний канал збуту       | Менеджер зі збуту              | Волинська, Рівненська, Львівська області | Приватні підприємці та юридичні особи, власники торговельних точок              |
| Давальницький канал збуту    | Начальник комерційного відділу | Волинська, Рівненська, Київська області  | Імпортери преміксів та концентратів   |

Примітка. Сформовано на основі інформації підприємства

## Додаток Н

Таблиця Н.1. – Канали реалізації основних видів продукції ТзОВ «Агротехніка»

| Вид продукції        | Канал збуту АПГ «Пан Курчак», % | Оптовий канал збуту, % | Дилерський канал збуту, % | Роздрібний канал збуту, % | Давальницький канал збуту, % |
|----------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 2020                 |                                 |                        |                           |                           |                              |
| Комбікорм для птиці  | 50                              | 30                     | 15                        | 5                         | -                            |
| Комбікорм для свиней | 50                              | 20                     | -                         | 5                         | 25                           |
| Комбікорм для риб    | -                               | 95                     | -                         | 5                         | -                            |
| Комбікорм для кролів | -                               | -                      | -                         | 100                       | -                            |
| Олія ріпакова        | 30                              | 40                     | -                         | -                         | 30                           |
| 2024                 |                                 |                        |                           |                           |                              |
| Комбікорм для птиці  | 50                              | 25                     | 20                        | 5                         | -                            |
| Комбікорм для свиней | 40                              | 15                     | 18                        | 12                        | 15                           |
| Комбікорм для риб    | -                               | 90                     | -                         | 10                        | -                            |
| Комбікорм для кролів | -                               | -                      | -                         | 100                       | -                            |
| Олія ріпакова        | 30                              | 25                     | -                         | -                         | 45                           |

Примітка. Сформовано на основі інформації підприємства

## Додаток П

Таблиця П.1. – Оцінка ефективності системи управління маркетингом на ТЗОВ «Агротехніка»

| Рівні управління маркетингом        | Показники оцінки  | Система критеріїв оцінки  | Оцінка                                     |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Ефективність управління діяльністю  | Орієнтація на ринок вищого керівництва                        | Орієнтація вищого керівництва на потреби споживачів                   | 1  |
|                                     |   | Рівень освіти і ступінь мобільності вищого керівництва                | 1  |
|                                     |   | Ступінь прийняття ризику вищим керівництвом                           | 0,5  |
|                                     | Орієнтація на ринок персоналу                                 | Відношення до маркетингу немаркетингових підрозділів                  | 0,5  |
|                                     |   | Готовність до змін колективу в майбутньому                            | 1  |
|                                     | Взаємодія вищого керівництва і персоналу                      | Ступінь відділення управлінської роботи від не управлінської          | 0,5  |
|                                     |   | Делегування повноважень   | 0,5  |
|                                     |   | Процес прийняття рішень   | 0,5  |
|                                     | Ступінь відкритості системи управління зовнішньому середовищу | Розстановка пріоритетів в ланцюгу «виробництво-споживання»            | 1  |
|                                     | Ефективність управління функцією                              | Планування  | Наявність системи стратегічного планування |
| Проведення маркетингових досліджень |   |   | 0,5  |
| Організація                         |   | Психологічний клімат  | 0,5  |
|                                     |   | Якісний склад працівників комерційного відділу                        | 1  |
|                                     |   | Координація роботи в комерційному відділі                             | 0,5  |
| Мотивація                           |   | Наявність системи стимулювання працівників комерційного відділу       | 0,5  |
|                                     |   | Відповідність цінностей організації і особистих цінностей працівників | 0,5  |
| Контроль                            |   | Чіткість критеріїв ефективності маркетингу                            | 1  |
|                                     |   | Регулярність проведення контролю                                      | 0,5  |
| Ефективність управління попитом     |   | Управління товаром  | Розробка нових товарів                     |
|                                     | Формування оптимального асортименту                           |   | 0,5  |
|                                     | Управління ціною  | Ранжування цін  | 1  |
|                                     | Управління збутом   | Наявність системи пошуку нових каналів збуту                          | 0,5  |
|                                     | Управління комунікаціями                                      | Використання засобів комплексу маркетингових комунікацій              | 0,5  |
| Сумарна оцінка                      |   |   | 15,5                                       |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Додаток Р

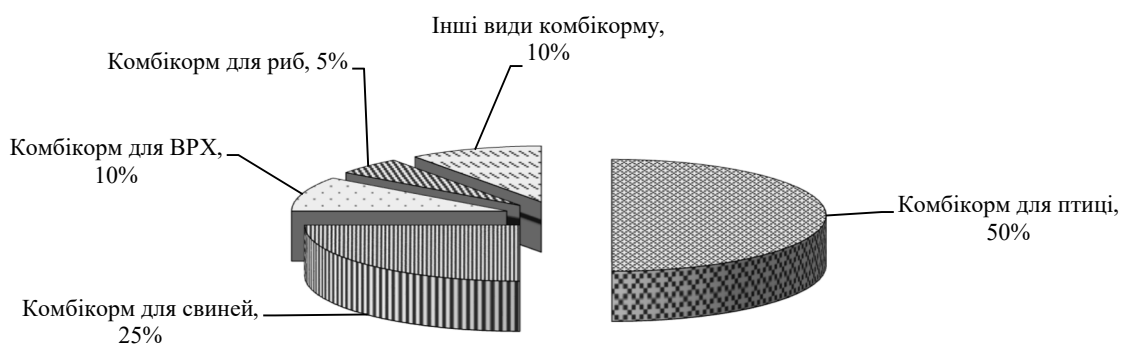


Рисунок Р.1. Сегментація пропозиції ринку комбікормової продукції за її цільовим призначенням

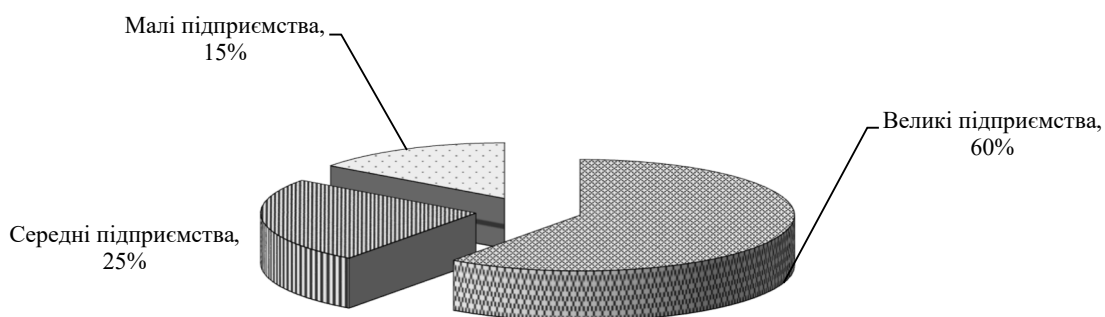


Рисунок Р.2. Структура споживачів комбікормової продукції залежно від масштабів їх діяльності

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Додаток С

Таблиця С.1. – Пропозиції по удосконаленню маркетингового інструментарію  
ТзОВ «Агротехніка»

| Інструмент маркетингу | Пропозиції по удосконаленню   |
|-----------------------|---|
| Сегментація           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення сегментації ринку комбікормової продукції за такими факторами, як цільове призначення продукції та масштаби діяльності підприємств-споживачів;</li> <li>- вибір цільового ринку за критеріями привабливості ринкових сегментів та спроможності підприємства в них функціонувати.</li> </ul>                 |
| Позиціонування        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- позиціонування продукції за параметрами ціна/якість;</li> <li>- позиціонування за технологією виготовлення продукції;</li> <li>- позиціонування, засноване на специфічних властивостях продукції.</li> </ul>   |
| Товар                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту продукції;</li> <li>- розширення асортименту олійних культур, що експортуються;</li> <li>- здійснення доставок продукції;</li> <li>- зниження собівартості комбікормової продукції;</li> <li>- збільшення обсягів випуску нових товарів до 20 % від загальної структури асортименту.</li> </ul> |
| Ціна                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання знижок постійним клієнтам та знижок за великі обсяги закупок (10-15 %);</li> <li>- підвищення норм маржинального доходу при експорті зернових та олійних культур до країн ЄС.</li> </ul>   |
| Збут                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягів збуту комбікорму шляхом залучення нових посередників;</li> <li>- виведення і реалізація на внутрішньому ринку нових видів комбікорму (шляхом консультування та інформування клієнтів).</li> </ul>   |
| Комунікації           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення рекламної діяльності;</li> <li>- активна участь у різноманітних заходах, зокрема, виставках, ярмарках, конференціях та інших заходах формату B2B і B2C;</li> <li>- надання безкоштовних пробних зразків товарів як постійним, так і новим клієнтам.</li> </ul>   |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Додаток Т

Таблиця Т.1. – Чинники привабливості ринку для ТзОВ «Агротехніка»

| Вид продукції        | Критерії привабливості |                    |                          |                      |                                 | Усього |
|----------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------|--------|
|                      | Місткість ринку        | Рівень конкуренції | Вплив товарів-замінників | Бар'єри входу-виходу | Вплив споживачів/постачальників |        |
| Загальна оцінка      |                        |                    |                          |                      |                                 |        |
| Комбікорм для курей  | 4,5                    | 4,5                | 3,5                      | 4                    | 4                               | -      |
| Комбікорм для свиней | 4                      | 4                  | 3,5                      | 4                    | 4                               | -      |
| Комбікорм для риб    | 3,5                    | 4                  | 2,5                      | 3                    | 3                               | -      |
| Комбікорм для кролів | 2                      | 2,5                | 1,5                      | 2,5                  | 2                               | -      |
| Ріпакова олія        | 3,5                    | 4                  | 3,5                      | 3                    | 3,5                             | -      |
| Кукурудза            | 4,5                    | 4,25               | 4                        | 4,5                  | 4                               | -      |
| Пшениця              | 4                      | 4,5                | 3,5                      | 4                    | 4                               | -      |
| Ріпак                | 3,5                    | 3,5                | 2,5                      | 3                    | 2,5                             | -      |
| Ячмінь               | 3                      | 3,5                | 2                        | 2,5                  | 2,5                             |        |
| Коефіцієнт вагомості | 0,2                    | 0,4                | 0,15                     | 0,1                  | 0,15                            | 1      |
| Розрахунковий бал    |                        |                    |                          |                      |                                 |        |
| Комбікорм для курей  | 0,9                    | 1,8                | 0,53                     | 0,4                  | 0,6                             | 4,23   |
| Комбікорм для свиней | 0,8                    | 1,6                | 0,53                     | 0,4                  | 0,6                             | 3,93   |
| Комбікорм для риб    | 0,7                    | 1,6                | 0,36                     | 0,3                  | 0,45                            | 3,41   |
| Комбікорм для кролів | 0,4                    | 1                  | 0,23                     | 0,25                 | 0,3                             | 2,18   |
| Ріпакова олія        | 0,7                    | 1,6                | 0,56                     | 0,3                  | 0,53                            | 3,69   |
| Кукурудза            | 0,9                    | 1,7                | 0,6                      | 0,45                 | 0,6                             | 4,25   |
| Пшениця              | 0,8                    | 1,8                | 0,56                     | 0,4                  | 0,6                             | 4,16   |
| Ріпак                | 0,7                    | 1,4                | 0,36                     | 0,3                  | 0,38                            | 3,14   |
| Ячмінь               | 0,6                    | 1,4                | 0,3                      | 0,25                 | 0,38                            | 2,93   |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

## Продовження додатку Т

Таблиця Т.2. – Чинники конкурентоспроможності ТзОВ «Агротехніка»

| Вид продукції        | Критерії конкурентоспроможності |                  |                         |            |                        | Усього |
|----------------------|---------------------------------|------------------|-------------------------|------------|------------------------|--------|
|                      | Частка ринку                    | Якість продукції | Сервісне обслуговування | Рівень цін | Ефективність розподілу |        |
| Загальна оцінка      |                                 |                  |                         |            |                        |        |
| Комбікорм для курей  | 4,5                             | 5                | 4                       | 2,5        | 4                      | -      |
| Комбікорм для свиней | 4                               | 4,5              | 3,5                     | 3          | 3,5                    | -      |
| Комбікорм для риб    | 3                               | 3                | 3,5                     | 3          | 3,5                    | -      |
| Комбікорм для кролів | 2                               | 2,5              | 3,5                     | 1,5        | 2                      | -      |
| Ріпакова олія        | 3,25                            | 3,5              | 3                       | 4,25       | 4,5                    | -      |
| Кукурудза            | 4,5                             | 4,5              | 4                       | 4          | 4                      | -      |
| Пшениця              | 3,5                             | 4                | 3,5                     | 3          | 3                      | -      |
| Ріпак                | 2,5                             | 3                | 3,5                     | 3,5        | 3,5                    | -      |
| Ячмінь               | 3                               | 3                | 3                       | 3,5        | 3                      | -      |
| Коефіцієнт вагомості | 0,2                             | 0,35             | 0,2                     | 0,1        | 0,15                   | 1      |
| Розрахунковий бал    |                                 |                  |                         |            |                        |        |
| Комбікорм для курей  | 0,9                             | 1,75             | 0,8                     | 0,25       | 0,6                    | 4,3    |
| Комбікорм для свиней | 0,8                             | 1,58             | 0,7                     | 0,3        | 0,53                   | 3,91   |
| Комбікорм для риб    | 0,6                             | 1,05             | 0,7                     | 0,3        | 0,53                   | 3,18   |
| Комбікорм для кролів | 0,4                             | 0,88             | 0,7                     | 0,15       | 0,3                    | 2,43   |
| Ріпакова олія        | 0,65                            | 1,23             | 0,6                     | 0,43       | 0,68                   | 3,59   |
| Кукурудза            | 0,9                             | 1,58             | 0,8                     | 0,4        | 0,6                    | 4,28   |
| Пшениця              | 0,7                             | 1,4              | 0,7                     | 0,3        | 0,45                   | 3,55   |
| Ріпак                | 0,5                             | 1,05             | 0,7                     | 0,35       | 0,53                   | 3,13   |
| Ячмінь               | 0,6                             | 1,05             | 0,6                     | 0,35       | 0,45                   | 3,05   |

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

Продовження додатку Т

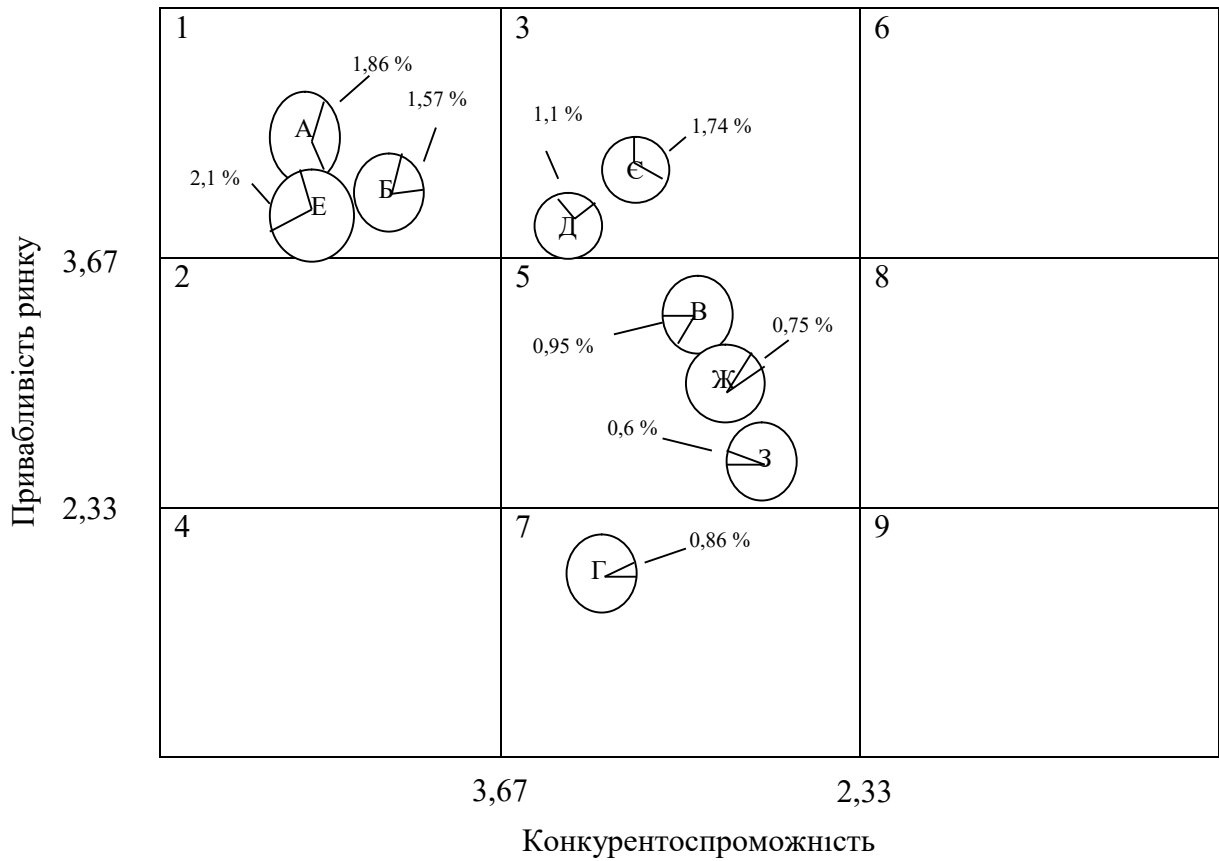


Рисунок Т.1. Матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик»

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

### Додаток У

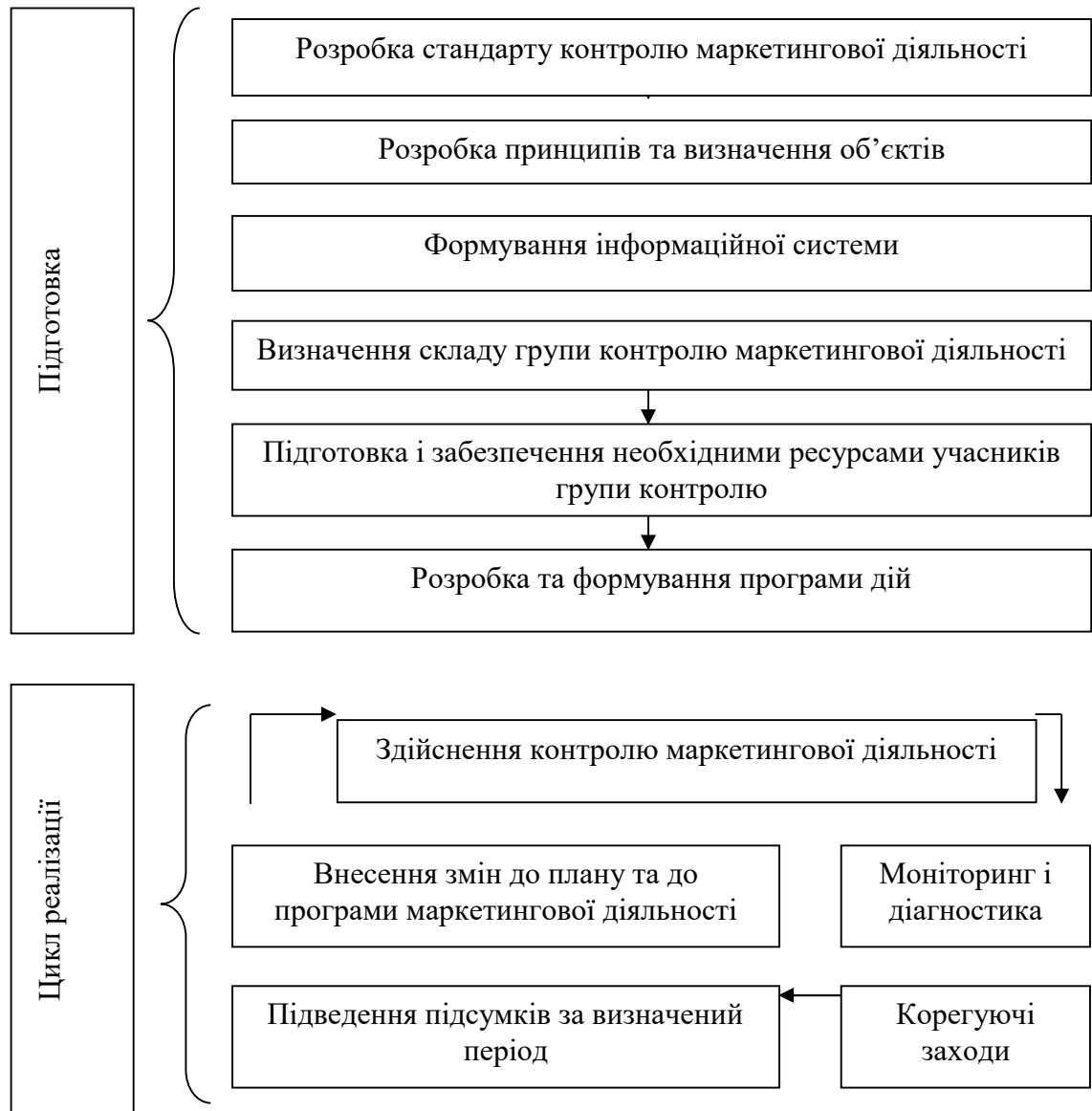


Рисунок У.1. Функціональна модель побудови підсистеми контролю маркетингової діяльності

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень