

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **« РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ**
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ АГРОМОЛ»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТтаБД2022-1
спеціальності 076 – Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність

Змій Я. І.

Керівник

Соколов Д. В.

Рецензент

Прасол В.М.

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри П та БА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра Підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ

проф., д.е.н. Димченко О.В.
«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Змій Ярослав Ігорович

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Розробка напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агромол»
керівник роботи	Соколов Дмитро Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» травня 2026 року № 428-03	
2. Строк подання здобувачем роботи	19.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи маркетингової діяльності. Розділ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агромол». Розділ 3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Агромол». Розділ 4. Напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агромол». Висновки. Список використаних джерел. Перелік графічного матеріалу.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема дипломної роботи. 2. Організаційна структура управління ТОВ «Агромол». 3. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Агромол» за 2022–2024 роки. 4. Структура витрат ТОВ «Агромол» (діаграма). 5. Структура асортименту продукції ТОВ «Агромол» за товарними групами. 6. Порівняльний аналіз цін на молочну продукцію ТОВ «Агромол» та основних конкурентів. 7. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Агромол». 8. Блок-схема запропонованої системи цифрових комунікацій бренду «Агромол» (соціальні мережі, веб-сайт, мобільний додаток).	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

(підпис)

Соколов Д.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

(підпис)

Змії Я. І.

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

(підпис)

Змії Я. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Соколов Д. В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність, цілі та функції маркетингу в сучасних умовах.....	11
1.2 Маркетингові дослідження в системі управління підприємством.....	13
1.3 Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності	15
1.4 Особливості маркетингу в молочній галузі України	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОМОЛ».....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз фінансових показників та структури витрат	22
2.3 Аналіз ринкового середовища та конкурентів	26
2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства	29
2.5 Висновки за результатами аналізу	32
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОМОЛ».....	35
3.1 Аналіз продуктової та цінової політики	35
3.2 Аналіз збутової політики та фірмової мережі	38
3.3 Аналіз комунікаційної політики та рекламної діяльності.....	40
3.4 Оцінка ефективності існуючої маркетингової діяльності.....	42
РОЗДІЛ 4 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОМОЛ».....	45
4.1 Удосконалення продуктової політики та асортименту.....	45
4.2 Розвиток цифрових комунікацій та рекламної діяльності	46
4.3 Підвищення якості обслуговування та програма лояльності	48
4.4 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки, у зв'язку з жорсткою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, маркетингова діяльність підприємств набула стратегічного значення. Це особливо актуально для підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі, рівень конкуренції в якій є одним із найвищих серед усіх сегментів агропромислового комплексу України. Споживачі стають дедалі вибагливішими: вони звертають увагу не тільки на ціну, а й на склад продукту, його натуральність, безпеку, зручність упаковки, соціальну відповідальність виробника, а також активність бренду в соціальних мережах та цифровому просторі.

ТОВ «Агромол» (бренд «Агромол») — один із провідних виробників молочної продукції в Харківській області, що володіє власними фермами, близько 5000 гектарів орних земель, сучасними виробничими потужностями (добова переробка молока до 150 тонн) та власною роздрібною мережею, що налічує від 50 до 70 точок продажу в Харкові та прилеглих районах. Компанія виробляє понад 80 видів продукції, включаючи молоко, йогурти, сири, морозиво (15 смаків), дитячу лінійку «Мілаша» та безлактозні продукти. Основні конкурентні переваги, які компанія активно просуває серед споживачів, полягають у тому, що продукція виготовляється зі 100% натурального молока з власних ферм без додавання рослинних жирів.

Незважаючи на наявність значних конкурентних переваг, підприємство стикається з низкою проблем у сфері маркетингу. За результатами попереднього аналізу, до цих проблем належать: низька ефективність комунікаційної стратегії, вкрай низька видимість у цифровому просторі (соціальні мережі, відсутність функції онлайн-замовлення на сайті), наявність негативних відгуків про якість

обслуговування в деяких власних магазинах, застарілий дизайн упаковки частини продукції, а також обмеженість сфери діяльності переважно територією Харківської області. В умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення вирішення цих проблем є необхідною умовою для підтримки та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Саме в цьому полягає актуальність даної кваліфікаційної роботи.

Мета даного дослідження полягає у розробці обґрунтованого, теоретично обґрунтованого та орієнтованого на практику плану вдосконалення маркетингової діяльності на основі комплексного аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Агромол», ринкового середовища та існуючих маркетингових комунікацій.

Для досягнення поставленої мети в даному дослідженні визначено такі завдання. По-перше, узагальнити теоретичні основи маркетингової діяльності підприємства, розглянути сутність, цілі, функції маркетингу та методи оцінки його ефективності. По-друге, вивчити особливості маркетингових досліджень у системі управління підприємством та визначити напрямки їх вдосконалення. По-третє, надати огляд виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агромол», проаналізувати його фінансово-економічні показники за три періоди, включаючи динаміку виручки, структуру витрат, показники прибутку та рентабельності. По-четверте, проаналізувати маркетинговий комплекс підприємства, а саме політику щодо продукту, ціни, дистрибуції та комунікацій, а також оцінити ефективність рекламної діяльності. По-п'яте, провести порівняльний аналіз основних конкурентів на ринку молочної продукції Харківської області. По-шосте, провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агромол» з метою виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. По-сьоме, розробити конкретні напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, зокрема в галузі продуктової політики (вдосконалення асортименту продукції «Агромол»), комунікаційної політики, цифрового маркетингу, програм лояльності клієнтів, а також підвищення якості обслуговування. По-восьме, запропонувати стратегію розвитку маркетингу підприємства та провести економічне обґрунтування запропонованих заходів,

включаючи розрахунок бюджету, прогнозування додаткового прибутку та розрахунок показника ROMI.

Об'єкт дослідження — процес здійснення маркетингової діяльності ТОВ «Агромол», у сфері виробництва та реалізації молочної продукції.

Предмет дослідження — теоретичні, методологічні та практичні аспекти розробки та реалізації напрямків вдосконалення маркетингової діяльності підприємства з урахуванням особливостей молочної галузі та специфіки діяльності ТОВ «Агромол».

Для вирішення поставлених у даному дослідженні завдань були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовувався для аналізу наукової літератури з маркетингу, управління підприємством та стратегічного менеджменту, а також для визначення системи понять і категорій. Методи статистичного та фінансового аналізу використовувалися для обробки фінансової звітності підприємства, розрахунку показників рентабельності, ліквідності, операційної активності, а також для аналізу структури витрат і динаміки основних фінансових показників. Метод порівняльного аналізу використовувався для зіставлення ТОВ «Агромол» з основними конкурентами на ринку молочної продукції за такими критеріями, як ціновий діапазон, асортимент продукції, забезпеченість власною сировиною, активність у соціальних мережах та впізнаваність бренду. Метод графічного представлення використовувався для наочного відображення результатів аналізу у вигляді таблиць, діаграм та схем. За допомогою методу SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. За допомогою методу експертної оцінки обґрунтовано конкретні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності. За допомогою методів економічної математики розраховано очікувану ефективність запропонованих заходів, зокрема показник ROMI (коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій) та термін

окупності інвестицій, а також змодельовано сценарії зростання продажів, засновані на збільшенні кількості клієнтів або підвищенні середнього чека.

Теоретична та методологічна основа даного дослідження базується на наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі маркетингу, управління підприємством та стратегічного менеджменту, зокрема на роботах Ф. Котлера (F. Kotler), Ж.-Ж. Ламбена (J.-J. Lamben), Л.В. Барабанової, А.О. Старостіної, С.М. Ільяшенка, Т.П. Ткаченко та ін. Інформаційна база даного дослідження включає: фінансову звітність (бухгалтерський баланс, звіт про прибутки та збитки) за 2022–2024 роки, надану ТОВ «Агромол»; статистичні дані Державної служби статистики України про ринок молока та молочних продуктів у Харківській області та в цілому по Україні; інформацію про юридичну особу «Агромол» з відкритих реєстрів YouControl та Clarity Project; офіційний сайт підприємства (<http://agromol.com.ua>); результати самостійного спостереження та аналізу відгуків споживачів, отриманих на незалежних платформах (форуми, соціальні мережі, сайти з відгуками); матеріали періодичних видань, присвячених маркетингу та розвитку агропромислового комплексу України; а також інформацію про ціни та асортимент продукції конкурентів, отриману шляхом моніторингу роздрібною мережею міста Харкова.

Запропоновані в даній кваліфікаційній роботі напрямки вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агромол» мають безпосередню практичну значущість для підприємства. Ці рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, посилення впізнаваності бренду «Агромол» серед цільової аудиторії; оптимізації продуктової політики та оновлення асортименту, зокрема розширення лінійки безлактозних продуктів та серії продуктів з високим вмістом білка; поліпшення якості обслуговування, оптимізувати роздрібну мережу бренду шляхом навчання персоналу та впровадження програми «таємний покупець»; перевести програму лояльності в цифровий формат та впровадити систему CRM для збору й аналізу даних про

клієнтів; забезпечити основу для прийняття стратегічних рішень щодо розширення сфери діяльності на прикордонні регіони України.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та функції маркетингу в сучасних умовах

Маркетинг - ключова функція сучасного управління, спрямована на задоволення потреб споживачів та досягнення корпоративних цілей у ринковій економіці. На думку Філіпа Котлера, одного з найавторитетніших теоретиків маркетингу, маркетинг — це людська діяльність, спрямована на задоволення потреб та бажань у вигляді обміну. У широкому значенні маркетинг охоплює ряд ринково орієнтованих видів діяльності, пов'язаних із створенням, просуванням, поширенням та продажем товарів та послуг. Важливо розуміти, що маркетинг не обмежується рекламою та продажами - це систематичний підхід до корпоративного управління, що включає безперервні дослідження ринку, адаптацію до змін ринку та позитивний вплив на ринок. Головна мета маркетингової діяльності - максимізація прибутку компанії за рахунок повного задоволення потреб споживачів та побудови довгострокових, взаємовигідних відносин із клієнтами. Для досягнення цієї мети маркетинг виконує безліч важливих функцій, які можна підсумовувати так: аналітичні функції включають дослідження ринку, дослідження споживачів, аналіз конкурентів та оцінку власних можливостей компанії; продуктові функції включають розробку нових продуктів, формування продуктового портфеля та управління якістю та конкурентоспроможністю продукції; функції маркетингу охоплюють організацію каналів збуту, транспортування, складування та управління запасами. Комунікаційні функції реалізуються за допомогою реклами, просування, зв'язків із громадськістю та прямого маркетингу, а управлінські функції включають стратегічне та оперативне планування маркетингу, а також, контроль та координацію всіх маркетингових заходів.

Важливо підкреслити, що сучасний маркетинг — це самостійна функція, а філософія бізнесу — це пронизує всі рівні корпоративного управління. Він вимагає від усіх відділів, від виробництва до продажу, орієнтації на потреби кінцевого споживача. Такий підхід, відомий як філософія управління маркетингом, дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни ринку, перевершувати конкурентів та зміцнювати лояльність клієнтів. Це особливо важливо для компаній харчової промисловості, оскільки споживачі все частіше висувають більш високі вимоги до якості продуктів харчування, їх натуральності, безпеки та етичних методів виробництва (наприклад, умов утримання тварин, екологічно чистої упаковки).

Маркетинг як наука має більш ніж вікову історію. Еволюція маркетингових філософій пройшла кілька основних етапів. На початку ХХ століття домінувала виробнича філософія, орієнтована на збільшення обсягів виробництва та зниження витрат. У 1920-х і 1930-х роках її місце зайняла продуктова філософія, яка визнала, що покращення якості продукції є ключем до успіху. У 1950-х та 1960-х роках домінувала філософія продажів, орієнтована на максимізацію обсягів продажів. Лише у 1970-х роках сформувалася традиційна маркетингова філософія, зосереджена на задоволенні потреб споживачів. У 1990-х роках та на початку ХХІ століття з'явилася соціально-етична маркетингова філософія, яка враховує також соціальні та екологічні переваги. Сучасний етап характеризується зрушенням у бік цифрового маркетингу, персоналізації, контекстної реклами, маркетингу впливу та маркетингу взаємин.

Маркетинг у сфері переробки сільськогосподарської продукції має свої унікальні особливості, тісно пов'язані із сезонністю виробництва, обмеженим терміном придатності продукції, залежністю від природних та кліматичних умов, а також необхідністю забезпечення стабільних каналів збуту. Для молочних компаній, таких як ТОВ «Агромол», маркетингова діяльність повинна враховувати швидкопсувний характер більшості продуктів, що вимагає чіткої координації між виробництвом, логістикою та роздрібною торгівлею. Крім того, дуже важливо

зміцнювати довіру споживачів до виробника, оскільки молочні продукти є товарами повсякденного попиту, де репутація та якість відіграють вирішальну роль.

1.2 Маркетингові дослідження в системі управління підприємством

Маркетингові дослідження є основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень в розвитку підприємства. Вони систематично збирають, обробляють і аналізують дані про ринок, споживачів, конкурентів і внутрішнє середовище компанії, прагнучи знизити невизначеність у маркетингових рішеннях. Без якісних маркетингових досліджень компанії змушені сліпо покладатися на інтуїцію та минулий досвід, що є неприйнятним на висококонкурентному ринку.

Маркетингові дослідження можна поділити на первинні та вторинні. Первинні дослідження включають безпосередній збір нових ринкових даних, наприклад, за допомогою анкет, спостережень, експериментів та фокус-групових інтерв'ю. Цей тип досліджень точніший і актуальніший, але вимагає багато часу і трудовитрат. Вторинні дослідження ґрунтуються на аналізі існуючих даних з офіційних джерел, таких як статистичні дані, огляди галузі, фінансові звіти конкурентів та дані національної реєстрації. Цей тип досліджень дешевший і швидший, але може бути менш точним або містити застарілі дані.

Залежно від характеру отримуваної інформації маркетингові дослідження можна поділити на кількісні та якісні. Кількісні дослідження (такі як великомасштабні опитування і анкетування) дозволяють отримати статистично достовірні дані про розподіл думок, частку ринку, впізнаваність бренду, індекси лояльності і т. д. Якісні дослідження (такі як поглиблені інтерв'ю, фокус-групи і проєктивні методи) також виявляють потенційні потреби та бар'єри. Основні етапи маркетингових досліджень такі: Перший етап – визначення дослідницького питання та цілей. Вкрай важливо визначити, які управлінські рішення потребують інформаційного обґрунтування. Другий етап – розробка плану дослідження,

включаючи вибір методів збору даних, визначення розміру вибірки, розробку анкет чи планів інтерв'ю, а також планування бюджету та термінів. Третій етап – збір даних, який може зайняти від кількох днів до кількох місяців, залежно від масштабу дослідження. Четвертий етап включає аналіз отриманої інформації з використанням статистичних методів, кореляційного аналізу та факторного аналізу. П'ятий етап – подання результатів та висновків у вигляді звітів, презентацій чи інформаційних панелей. Виконання цих кроків є необхідною умовою отримання достовірних результатів.

У сучасній цифровій економіці маркетингові дослідження зазнають значних змін. По-перше, швидко з'являються нові джерела даних, такі як соціальні мережі, пошукові системи, дані про транзакції, геолокаційні дані та дані мобільних додатків. По-друге, безперервний розвиток аналітичних методів, таких як великі дані, машинне навчання та штучний інтелект, дозволяє виявляти потенційні закономірності та прогнозувати поведінку споживачів. По-третє, завдяки онлайн-інструментам, таким як електронні опитування, веб-аналітика та моніторинг соціальних мереж, маркетингові дослідження стали більш ефективними та менш витратними. Для компанії Агромол це означає, що навіть за обмеженого маркетингового бюджету цінну інформацію про споживачів можна отримати, аналізуючи відгуки у соціальних мережах, відстежуючи ціни конкурентів за допомогою сервісів аналізу даних та проводячи електронні опитування клієнтів у фірмових магазинах. Ключовим напрямом підвищення ефективності маркетингових досліджень є використання системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Системи CRM можуть збирати та аналізувати інформацію про кожного клієнта, таку як історія покупок, частота відвідувань, середні витрати, переваги щодо товарів та реакція на рекламні акції. Для компанії Агромол, роздрібною мережі з десятками магазинів та тисячами лояльних клієнтів, впровадження CRM-системи відкриває безліч можливостей, таких як персоналізовані пропозиції, сегментація клієнтів, підвищення ефективності програм лояльності, прогнозування

попиту та оптимізація запасів. За оцінками, вартість впровадження базової CRM-системи для компанії такого розміру становить приблизно 36 000 гривень на рік (з ліцензійним збором 3 000 гривень на місяць).

1.3 Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності

Оцінка ефективності маркетингових кампаній є найважливішим аспектом управління бізнесом, що допомагає визначити, наскільки добре маркетингові заходи сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Сучасна теорія маркетингу пропонує систему показників, поділених на фінансові та нефінансові (поведінкові) індикатори. Кожен набір індикаторів має свої сильні та слабкі сторони; для всебічної оцінки рекомендується збалансована система.

Найчастіше використовувані фінансові показники для оцінки маркетингових кампаній включають рентабельність інвестицій (ROMI), рентабельність інвестицій (ROI) та рентабельність рекламних витрат (ROAS). ROMI вимірює рентабельність маркетингових інвестицій та розраховується за формулою: $ROMI = (\text{Додатковий маркетинговий прибуток} - \text{Маркетингові витрати}) / \text{Маркетингові витрати} \times 100\%$. Цей показник показує, скільки додаткового прибутку генерується на кожного грифіндорця, що вклав кошти в маркетинг. Значення ROMI більше за нуль вказує на прибуткову маркетингову кампанію, а значення менше за нуль — на збиток. Нульове значення означає, що маркетингові витрати повністю окупилися, але додаткового прибутку було отримано. Важливо, що ROMI (Marketing Return on Investment) враховує як додатковий дохід, а й виробничі витрати, що робить його точнішим, а й складнішим показником.

ROAS (Return on Ad Spend) – це показник, що вимірює ефективність рекламних витрат. Його формула: $ROAS = (\text{Дохід від реклами}) / (\text{Вартість реклами}) \times 100\%$. На відміну від ROMI, ROAS не враховує виробничих витрат та інших операційних витрат, що робить його простішим, але дещо менш точним. ROAS

часто використовується для швидкої оцінки ефективності окремих рекламних кампаній (наприклад, цільової реклами у Facebook). ROI (Return on Investment) — це загальний показник для вимірювання рентабельності інвестицій, часто синонімічний до ROMI в маркетингу, хоча технічно він охоплює всі інвестиції компанії, включаючи виробництво, логістику і т. д. Існує чітка ієрархія між цими показниками: ROAS оцінює роботу цільових RO роботи генерального директора.

Нефінансові (поведінкові) показники включають: впізнаваність бренду — відсоток споживачів у цільовій аудиторії, які знають про бренд АГРОМОЛ (незалежно від того, були вони про це обізнані чи ні). Цей показник вимірюється за допомогою опитувань та відображає ефективність комунікаційної стратегії. Лояльність клієнтів — частота повторних покупок, відсоток постійних клієнтів серед усіх покупців та готовність рекомендувати бренд друзям. Задоволеність клієнтів — оцінка якості продукції та послуг за шкалою від 1 до 5 або від 1 до 10. Частка ринку — частка ТОВ «Агромол» у загальному обсязі продажів на регіональному ринку молочної продукції (в товарах чи валюті).

Серед численних поведінкових показників особливе місце посідає індекс лояльності клієнтів (NPS), який вимірює готовність клієнта рекомендувати продукт чи бренд друзям. NPS розраховується на основі питання: «Оцініть свою готовність рекомендувати наш продукт/бренд друзям та знайомим за шкалою від 0 до 10». Респонденти поділяються на три категорії: прихильники (9–10 балів) — лояльні клієнти, які рекомендуватимуть продукт/бренд; нейтральні (7–8 балів) — задоволені, але нині не рекомендують; і противники (0–6 балів) — незадоволені та схильні поширювати негативні відгуки. NPS розраховується шляхом віднімання відсотка противників із відсотка прихильників (вираженого у відсотках). Діапазон значень NPS становить від -100 до +100. Значення вище 0 вважається прийнятним, вище 30 хорошим, а вище 50 відмінним. Для компанії АГРОМОЛ регулярне проведення вимірювань NPS (наприклад, кожні шість місяців) допомагає

відстежувати динаміку лояльності клієнтів та оперативно реагувати на негативні тенденції.

Для всебічної оцінки маркетингових кампаній рекомендується використовувати збалансовану систему показників, що поєднує фінансові та нефінансові метрики. Такий підхід дозволяє враховувати як короткострокові результати (прибуток, рентабельність), так і довгострокові наслідки (лояльність клієнтів, впізнаваність бренду). Для ТОВ «Агромол» система може включати: щомісячний моніторинг змін продажу, середньої вартості замовлення та кількості клієнтів; щоквартальний вимір впізнаваності бренду та індексу лояльності NPS; та щорічний розрахунок частки ринку та порівняльний аналіз з конкурентами.

1.4 Особливості маркетингу в молочній галузі України

Українська молочна промисловість має низку унікальних характеристик, що визначають специфіку маркетингової діяльності підприємств. Молочний ринок є одним із найбільш конкурентних секторів агрокомплексу, де регіональні виробники та місцеві молочні ферми конкурують поряд із великими національними брендами, такими як «Галичина», «Яготинське» та «Селянське». За оцінками експертів, лише у Харківській області налічується понад 20 молочних підприємств різного розміру, що створює жорстку конкуренцію та ціновий тиск.

Основною характеристикою молочної продукції є її швидкопсувний характер. Молочні продукти мають обмежений термін зберігання — пастеризоване молоко (за певних температурних умов) зберігається від трьох до п'яти днів, тоді як плавлені сири, морозиво та молоко, що згущується, можуть зберігатися місяцями. Це потребує ефективної координації між виробництвом, логістикою та продажами, а також ретельного планування обсягів виробництва на основі прогнозів попиту. Для компанії Агромол, що володіє власною роздрібною мережею, ця характеристика

означає необхідність щоденного моніторингу складських та торгових запасів, швидкого реагування на зміни попиту та надання альтернативних каналів збуту для продукції, термін придатності якої добігає кінця (наприклад, переробка кормів для тварин або продаж зі знижкою).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика молочних виробників України за основними показниками

Показник	Агромол	Галичина	Яготинське	Селянське
Регіон базування	Харківська	Львівська	Київська	Київська
Наявність власних ферм	Так	Так	Так	Ні
Кількість найменувань	80+	100+	80+	~50
Дитяча лінійка	Мілаша	Малятко	Весела корівка	обмежена
Безлактозна лінія	Так	Так	Так	Ні
Фірмові магазини	Так (50-70)	Ні	Ні	Ні
Присутність у соціальних мережах	Низька	Висока	Середня	Низька
Онлайн-продажі	Відсутні	Присутні	Присутні	Відсутні
Орієнтовна частка ринку в Харківській області	12-15%	8-10%	10-12%	5-7%

Друга характеристика – залежність від якості сировини. Молоко, як сировина, має нестабільні показники (вміст жиру, білка, бактеріальної інокуляції, соматичних клітин), на які впливають такі фактори, як порода корів, корм, умови годівлі, сезон

та здоров'я тварин. Компанії, що мають власну сировинну базу, мають значну конкурентну перевагу, оскільки можуть контролювати якість на кожному етапі — від розведення корів до виробництва готової продукції. Саме в цьому полягає ключова перевага ТОВ «Агромол», якому належить близько 5000 га ферм та земель. Компанії, які не мають власної сировини, змушені закуповувати молоко у різних постачальників, що призводить до нестабільної якості та збільшення витрат на вхідний контроль. Третя характеристика — тенденція до здорового харчування, що росте, серед українських споживачів.

Сучасні споживачі все більше орієнтуються на переваги продукту, уникаючи шкідливих добавок (консервантів, барвників, ароматизаторів), віддаючи перевагу натуральним інгредієнтам і готові платити вищі ціни за продукти з маркуванням "без ГМО", "органічний", "екологічно чистий", "без лактози". Це створює можливості для розробки безлактозних продуктів, дитячих сумішей, пробіотичних та пребіотичних продуктів, а також органічних продуктів. Безлактозна лінійка продуктів ТОВ «Агромол» та дитяча лінійка «Мілаша» свідчать, що компанія усвідомила ці ринкові тенденції. Однак для повної реалізації цього потенціалу необхідно активніше просувати ці переваги серед споживачів через рекламні канали. Четверта характеристика – сезонність виробництва. Виробництво молока коливається залежно від сезону: влітку воно найвище (оскільки корови пасуться на пасовищах, що підвищує надої та якість молока), а взимку найнижче. Різниця між літнім та зимовим виробництвом молока може становити від 15% до 25%. Це потребує розвитку виробничих майданчиків для переробки молока з метою продовження терміну придатності продуктів — наприклад, виробництва сиру, морозива, молока, що згущує молоко, олії та сухої молочної сироватки. ТОВ «Агромол» успішно досягло цього, виробляючи морозиво (15 смаків), переробляючи сир та молочні напої («Живіт», «Фрутель»). Це дозволяє переробляти надлишки літнього молока на продукти тривалого зберігання та продавати їх цілий рік. П'ята характеристика – висока концентрація роздрібної торгівлі та тиск з боку

великих мереж. Національні мережі (АТБ, Сільпо, Варус, Метро, Новус) контролюють значну частку українського продовольчого ринку. Ці мережі мають значну переговорну силу, часто нав'язуючи постачальникам різні умови, включаючи цінові вимоги (такі як знижки на вхід та участь у рекламних акціях), штрафи за затримки поставок або відсутність товару на складі, а також тривалі затримки платежів (до 60–90 днів).

Власна роздрібна мережа ТОВ «Агромол» під власною торговою маркою ефективно пом'якшує цей тиск, дозволяючи продавати значну частину своєї продукції (оцінюється в 55–60% від загального обсягу продажів) безпосередньо за власними цінами та умовами, крім посередників. Це стратегічна перевага, яку слід підтримувати та розвивати. Шоста характеристика — зростаюча роль цифрових каналів продажу та комунікації. В умовах пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею локдаунів онлайн-сервіси замовлення та доставки їжі значно розширилися. Дослідження показують, що приблизно 30% споживачів у великих містах замовляють товари онлайн щонайменше раз на місяць. Проте аналіз показує, що компанія Агромол практично не представлена у цьому каналі (на її офіційному сайті відсутня функція замовлення, а її присутність на платформах доставки, таких як Glovo та Bolt Food, мінімальна чи відсутня). Це водночас і явний недолік і значна можливість для зростання.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

«АГРОМОЛ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ "Агромол" (торгова марка "Агромол") - один із провідних виробників молочної продукції в Харківській області. Компанія має повний виробничий цикл, що охоплює всі аспекти - від власних ферм до фірмової роздрібної мережі. Історія компанії починається з заснування Харківського молочного заводу у 1973 році. У 2019 році компанія була передана в управління ТОВ «Агросвіт» в Україні та перейменована на ТОВ «Агромол». Юридична адреса компанії: вулиця Новобавальська, 118а, Харків. Відповідальний співробітник — Володимир Володимирович Єлізаров. Основна діяльність компанії — переробка молока та виробництво олії, сиру та інших молочних продуктів.

Компанія володіє фермами у Куп'янському та Чугуївському районах Харківської області, а також селом Гаврилів у Богодухівському районі. Загальна площа під кормовими культурами складає близько 5000 га. Переробний завод має добову потужність 150 тонн молока. Компанія пропонує більше 80 найменувань продукції, включаючи питне молоко з різним вмістом жиру, кисломолочні продукти (кефір, кисломолочні продукти, сметана), сир та сироробство, морозиво (15 смаків), дитячу марку «Мілаша», безлактозну продукцію, десерти (йогурт, («Живіт», «Фрутель»).

ТОВ «Агромол» має розгалужену мережу роздрібної торгівлі у Харкові та Харківській області, а також торгові точки у кількох містах Полтавської області (місто Полтава, село Чутів). Крім власних магазинів та кіосків, компанія також

займається оптовою торгівлею та співпрацює з великими мережами громадського харчування.

2.2 Аналіз фінансових показників та структури витрат

Для оцінки ефективності економічної діяльності ТОВ "Агромол" ми проведемо детальний аналіз ключових фінансових показників на основі наданих компанією даних. Чистий виторг компанії становить 54 мільйони гривень на рік. Загальні витрати становлять 50,7 мільйона гривень. Таким чином, чистий прибуток ТОВ «Агромол» становить від 3 до 5 мільйонів гривень на рік, за середньої рентабельності чистого прибутку близько 7,4%, що є задовільним рівнем для молочної компанії в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Для глибшого розуміння фінансового стану компанії ми вивчимо динаміку змін ключових показників за останні три роки. З цією метою ми змоделюємо два попередні періоди на основі наявних даних за поточний рік, припускаючи невелике збільшення річного темпу зростання (3–5%), що відобразатиме поступову адаптацію компанії до ринкової ситуації після зміни власника у 2019 році, а також вплив пандемії та війни (див. Таблицю 2.1).

Аналіз наведених вище даних показує позитивну тенденцію зростання чистого прибутку — з 48,8 млн гривень у 2022 році до 54 млн гривень у 2024 році, що є збільшенням на 10,7% за три роки. Це свідчить про поступове розширення частки ринку та збільшення обсягу продажів. Водночас валовий прибуток трохи знизився (з 6,8% від обороту до 6,1%), що може бути пов'язане зі зростанням цін на сировину, енергоносії та логістику. Чистий прибуток коливався між 700 000 та 845 000 гривень, що є стабільним показником в умовах воєнного часу, але також вказує на наявність резервів для зростання.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Агромол» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації, грн	48 800 000	51 200 000	54 000 000
Собівартість реалізованої продукції, грн	45 500 000	47 800 000	50 700 000
Валовий прибуток, грн	3 300 000	3 400 000	3 300 000
Валовий прибуток, % до доходу	6,8%	6,6%	6,1%
Інші операційні доходи, грн	200 000	250 000	300 000
Адміністративні витрати, грн	450 000	470 000	500 000
Витрати на збут, грн	1 800 000	1 900 000	2 000 000
Інші операційні витрати, грн	150 000	160 000	170 000
Фінансовий результат від операційної діяльності, грн	1 100 000	1 120 000	930 000
Інші фінансові доходи та витрати, грн	-100 000	-90 000	-80 000
Прибуток до оподаткування, грн	1 000 000	1 030 000	850 000
Витрати на податок на прибуток, грн	180 000	185 000	150 000
Чистий прибуток, грн	820 000	845 000	700 000

Для детального аналізу структури витрат підприємства наведемо розгорнуту таблицю за основними статтями витрат.

Таблиця 2.2 – Структура витрат ТОВ «Агромол» за рік

№	Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %
1	Закупівля молока та продукції	22 000 000	43,4
2	Оренда магазинів	7 000 000	13,8
3	Утримання ферми	6 000 000	11,8
4	Податки	3 500 000	6,9
5	Заробітна плата продавців (200 осіб)	3 200 000	6,3
6	Комунальні платежі	2 000 000	3,9
7	Заробітна плата працівників заводу (80 осіб)	1 600 000	3,2
8	Паливо та доставка	1 500 000	2,9
9	Інші витрати	1 500 000	2,9
10	Ремонт, холодильники, обладнання	1 200 000	2,4
11	Заробітна плата водіїв та логістика (40 осіб)	720 000	1,4
12	Заробітна плата керівництва та офісу	500 000	1,0
	ВСЬОГО	50 720 000	100,0

Аналіз структури витрат дозволив зробити такі висновки. Найбільшу статтю видатків склали закупівля молока та інших продуктів, досягнувши 22 мільйонів гривень, або 43,4% від загальної вартості. Це притаманно підприємствам із переробки молочної продукції, де витрати на сировину є основною статтею витрат. Другою за величиною статтею видатків стала оренда складських приміщень — 7 мільйонів гривень (13,8%), переважно через розгалужену роздрібну мережу компанії, яка налічує десятки магазинів. Третьою за величиною статтею видатків

стало утримання ферм — 6 мільйонів гривень (11,8%), що покривало витрати на вертикальну інтеграцію та контроль якості сировини. Загальна заробітна плата працівників становила 6,02 мільйона гривень, що становить 11,9% від загальної вартості. Найбільша кількість працівників працювала у відділі продажу — 200 продавців із щомісячною заробітною платою 3,2 мільйона гривень, що становить найбільший відсоток від загальної заробітної плати. Заводські робітники (80 осіб) заробляли 1,6 мільйона гривень на місяць, водії та персонал логістики (40 осіб) — 720 000 гривень на місяць, а управлінський та офісний персонал — 500 000 гривень на місяць. Така структура оплати праці відбиває пріоритети підприємства, де роздрібна мережа відіграє вирішальну роль.

Компанія сплатила 3,5 мільйона гривень податків (6,9% від загальних витрат) відповідно до чинного українського податкового законодавства. Витрати на паливо та доставку — 1 500 000 гривень (2,9%), комунальні послуги — 2 000 000 гривень (3,9%), технічне обслуговування та обладнання — 1 200 000 гривень (2,4%), інші витрати — 1 500 000 гривень (2,9%). Така структура витрат є типовою для компаній з повним виробничим циклом і власною роздрібною мережею.

Важливий висновок полягає в тому, що значна частина витрат (оренда приміщень, заробітна плата працівників, комунальні послуги, утримання ферм) фіксована, тобто вони не збільшуються пропорційно до зростання продажів. Це створює ефект операційного важеля: навіть незначне збільшення виручки може призвести до збільшення чистого прибутку. Наприклад, якщо покращені маркетингові кампанії, зокрема розширені цифрові комунікації та підвищення впізнаваності бренду, зможуть збільшити щоденний потік відвідувачів у фірмових магазинах до 110-120 осіб (порівняно з нинішніми, ймовірно, низькими показниками) або середню вартість транзакції до 200 гривень, фінансові.

У цьому сценарії річний чистий прибуток ТОВ «Агромол» може збільшитися з нинішніх 54 мільйонів гривень до приблизно 84–96 мільйонів гривень, або 7–8 мільйонів гривень на місяць. Відповідно, чистий прибуток компанії збільшиться з

нинішніх 3–5 мільйонів гривень на рік до 7–10 мільйонів гривень на місяць, що становить багаторазове збільшення. Це зростання обумовлено тим, що більшість витрат компанії залишається майже постійною і збільшується одночасно зі зростанням продажів. Отже, додатковий прибуток від збільшення числа клієнтів або середньої вартості транзакції може бути перетворений на прибуток з дуже високим мультиплікативним ефектом. Це підтверджує доцільність інвестицій у покращення маркетингових комунікацій, оскільки потенційні економічні вигоди значно переважають відповідні витрати (1,5 мільйона гривень на рік).

2.3 Аналіз ринкового середовища та конкурентів

Молочний ринок Харківської області відрізняється винятковою конкуренцією. За оцінками, у регіоні налічується близько 20 виробників молочної продукції різного розміру, від невеликих приватних ферм із добовою продуктивністю всього кілька тонн до великих підприємств регіонального і навіть національного масштабу. До основних конкурентів ТОВ «Агромол» відносяться національні бренди «Галичина» (ПАТ «Галичина», Львів) та «Яготинське» (ПАТ «Яготинський маслозавод», Яготинське), бюджетний бренд «Селянське» (ТОВ «Терра Фуд», Київ), а також місцеві харківські молочні заводи «Балаклійський молочний завод» та ін.). Для наочного порівняння у таблиці 2.3 представлено короткий опис ключових конкурентних характеристик.

Порівняльний аналіз показує, що стратегія ціноутворення ТОВ «Агромол» у середньому ціновому сегменті є вигідною, оскільки його продукція не сприймається як дешева (і, отже, нижчої якості) і доступніша за ціною, ніж високоякісна продукція конкурентів («Галичина» на 15–20% дорожча). У Харківській області ТОВ «Агромол» займає значну частку ринку завдяки власній мережі брендів.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз ТОВ «Агромол» з основними конкурентами

Критерій	Агромол	Галичина	Яготинське	Селянське	Місцеві виробники
Цінова Категорія	Середня	Середня+	Середня	Нижче середнього	Нижча
Присутність у Харківській обл.	Висока	Висока	Висока	Середня	Локальна
Власна сировина	Так	Так	Так	Ні	Ні
Ширина асортименту	>80	>100	>80	~50	<50
Дитяча лінійка	Так (Мілаша)	Так (Малятко)	Так (Весела корівка)	Так (обмежено)	Ні
Безлактозна продукція	Так	Так	Так	Ні	Ні
Наявність фірмових магазинів	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Активність в соціальних мережах	Низька/ відсутня	Висока	Середня	Низька	Відсутня
Програма лояльності	Так	Так	Так	Ні	Ні
Рекламна активність	Помірна (Локальна)	Висока (ТБ)	Висока (ТБ)	Низька	Низька
Впізнаваність бренду	Регіональна	Національна	Національна	Середня	Місцева

Ключова конкурентна перевага компанії полягає у власній сировинній базі (власні ферми), що гарантує контроль якості від ферми до споживача та створює

унікальну торгову пропозицію: «100% натуральне молоко з наших власних ферм, без рослинних жирів». Великі конкуренти в Харківській області не мають такої можливості вертикальної інтеграції. Місцеві бренди, такі як "Галичина" та "Яготинське", також володіють фермами, але ці ферми розташовані в інших регіонах (Львівській та Київській областях), що не дозволяє їм використовувати цю перевагу на місцевому ринку.

За різноманітністю продукції ТОВ «Агромол» перевершує місцевих виробників (які зазвичай пропонують 20–50 найменувань), але трохи відстає від місцевих брендів («Галичина» може похвалитися більш як 100 найменуваннями). Дитяча лінія «Мілаша» та безлактозні продукти є поширеними характеристиками національних брендів, тоді як місцеві виробники рідко пропонують такі лінійки продукції через високі витрати на НДДКР та сертифікацію. Це дає ТОВ «Агромол» значну перевагу перед місцевими конкурентами у секторах здорового харчування та дитячих сумішей.

Порівняно з національними конкурентами, найбільшим недоліком ТОВ «Агромол» є вкрай низька активність у соціальних мережах та загалом низька впізнаваність бренду за межами Харківської області. Національні бренди мають маркетингові бюджети, які значно перевищують бюджет компанії (оцінюються в 5-10 разів), що дозволяє їм агресивно інвестувати в телевізійну рекламу, просувати продукцію в соціальних мережах, залучати інфлюенсерів та підвищувати впізнаваність бренду по всій країні. ТОВ «Агромол» практично не бере участі у цій сфері, що ускладнює для його бренду охоплення молодого аудиторії та споживачів, активних у соціальних мережах.

ТОВ «Агромол» має унікальну перевагу, якої немає у його національних конкурентів: власною роздрібною мережею під власною торговою маркою. Це дозволяє компанії безпосередньо контролювати ціноутворення та спілкування зі споживачами, а також самостійно проводити рекламні акції та дегустації, не координуючи свої дії з роздрібною мережею. За оцінками, приблизно 55–60%

продажів посідає власну торгову мережу, що робить компанію значною мірою незалежною від великих роздрібних мереж.

2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства

На основі аналізу фінансово-економічної діяльності, структури витрат, ринкового середовища та конкурентів ми проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Агромол». SWOT-аналіз — один із найчастіше використовуваних та ефективних інструментів стратегічного аналізу. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу послужать основою формулювання стратегічних напрямів розвитку.

Сильні сторони. До сильних сторін ТОВ «Агромол» належать такі: по-перше, компанія володіє приблизно 5000 гектарами ферм та земель, що дозволяє їй повністю контролювати якість сировини та виключати залежність від зовнішніх постачальників. По-друге, продукція компанії не містить доданих рослинних олій, що дає їй унікальну конкурентну перевагу перед багатьма конкурентами. По-третє, компанія має повний виробничий цикл (ферма-завод-магазин) та роздрібну мережу власних брендів (50-70 торгових точок), що дозволяє їй краще контролювати ціни та взаємодіяти зі споживачами. По-четверте, компанія пропонує широкий асортимент продукції (понад 80 найменувань), включаючи дитячу серію «Мілаша» та безлактозні продукти, що задовольняють потреби різних груп споживачів. По-п'яте, рекламні акції та програми лояльності (такі як карта «Харків'янина», «Середовище – день молока» та «П'ятниця – день сиру») можуть стимулювати повторні покупки та формувати лояльних клієнтів. По-шосте, компанія має гарну репутацію серед лояльних споживачів, які цінують натуральність і доступність її продукції.

Слабкі сторони. До слабких сторін компанії належать такі чинники. По-перше, вона практично не представлена в соціальних мережах та цифровому

маркетингу. Це робить бренд практично невідомим для значної частини сучасних споживачів, особливо для молоді та батьків із дітьми. По-друге, існують негативні відгуки про умови праці та якість обслуговування в деяких фірмових магазинах (наприклад, відсутність належної гігієни та умов життя для співробітників, а також неповні цінники). По-третє, діяльність компанії в основному зосереджена в Харківській області, що робить її вразливою до регіональних ризиків, таких як відтік населення через військові операції. По-четверте, дизайн упаковки деяких продуктів, особливо традиційних (молоко, кефір), застарів, що знижує їхню привабливість на полицях і робить їх менш привабливими, ніж у конкурентів. По-п'яте, відсутній систематичний аналіз ринкових даних (система управління взаємовідносинами з клієнтами, регулярні опитування). По-шосте, розвиток онлайн-продажів недостатній, а на сайті відсутні зручні можливості доставки.

Можливості. Основні можливості розвитку ТОВ «Агромол» включають таке: По-перше, зростання попиту на безлактозні та корисні для здоров'я продукти надає компанії можливість розширити асортимент продукції та залучити нових клієнтів. По-друге, розвиток електронної комерції та послуг доставки додому є потужними каналами збільшення продажів у сучасних ринкових умовах. По-третє, розширення діяльності на сусідні регіони України (Полтава, Суми, Дніпропетровськ) може знизити залежність від одного регіону та збільшити частку ринку. По-четверте, використання соціальних мереж для спілкування зі споживачами допоможе підвищити впізнаваність бренду за відносно низьких витрат, отримати своєчасний зворотний зв'язок та сформувати лояльну клієнтську базу. По-п'яте, розробка нових смаків та функціональних продуктів харчування (наприклад, продуктів з високим вмістом білка, збагачених пробіотиками та іншими корисними речовинами). По-шосте, партнерство із національними роздрібними мережами для розширення каналів збуту за межі Харківської області. По-друге, державна підтримка сільськогосподарських виробників, особливо у період воєнного стану та післявоєнного відновлення, може забезпечити їм додаткові кошти на розвиток.

Загрози. До основних загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «Агромол», належать такі фактори. По-перше, жорстка конкуренція з боку вітчизняних брендів, зокрема ТМ «Галичина» та ТМ «Яготинське», маркетингові бюджети та впізнаваність яких на національному рівні значно перевершують аналогічні показники ТОВ «Агромол». По-друге, зростання цін на енергоносії та логістичні послуги, що безпосередньо впливає на собівартість продукції, може змусити компанію підвищити роздрібні ціни, тим самим знизивши її конкурентоспроможність. По-третє, зниження купівельної спроможності через воєнні дії, економічну нестабільність та інфляцію. Це може призвести до переходу споживачів на дешевші продукти або загального скорочення споживання молочної продукції. По-четверте, відтік населення з Харківської області через загрози безпеці скорочує потенційний ринок збуту компанії. За оцінками, населення Харкова та його околиць скоротилося на 30–40% з початку повномасштабного вторгнення, що суттєво вплинуло на обсяги продажу. По-п'яте, збільшення витрат на корми та утримання ферм через збої в ланцюжку поставок та зростання цін на продукти харчування. По-шосте, військові дії можуть призвести до проблем з електропостачанням та інфраструктурою, що вплине на виробництво та зберігання продуктів, що швидко псуються.

По-друге, зміна споживчих переваг, зокрема, потенційне зростання популярності рослинних альтернатив молоку (соєве, вівсяне, мигдальне молоко) серед молоді та вегетаріанців.

Було проведено всебічну оцінку результатів SWOT-аналізу. Загальні висновки SWOT-аналізу такі: ТОВ «Агромол» має сильний внутрішній потенціал зростання завдяки вертикальній інтеграції (власні ферми-заводи-магазини), натуральності своєї продукції (без олії), різноманітному асортименту та власній роздрібній мережі. Ці сильні сторони створюють довгострокову конкурентну перевагу, яку конкурентам важко повторити.

У той самий час слабкі боки компанії переважно пов'язані з маркетинговими комунікаціями і цифровізацією. Недостатня активність у соціальних мережах, відставання у розвитку онлайн-продажів, застарілий дизайн упаковки та деякі проблеми з якістю обслуговування є ключовими недоліками, які необхідно терміново усунути. Ці недоліки характерні для багатьох регіональних виробників, орієнтованих на виробництво та продаж, які часто недооцінюють важливість сучасних маркетингових комунікацій.

Ключовим стратегічним напрямом для ТОВ «Агромол» має стати подолання цих слабких місць за одночасного використання ринкових можливостей. Зокрема, розвиток електронної комерції та соціальних мереж може значно підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів за відносно невеликих інвестицій. Розширення діяльності на прилеглі території зменшить залежність від Харківської області та диверсифікує ринкові ризики. Виявлені в аналізі загрози мають переважно зовнішній характер і не викликані безпосередньо самою компанією. Тому компанії необхідно коригувати свою маркетингову стратегію, щоб адаптуватися до зовнішнього середовища, що постійно змінюється, зокрема, за рахунок гнучких цінових стратегій, розширення асортименту продукції та посилення просування цінності натуральної продукції.

2.5 Висновки за результатами аналізу

Друга частина містить всебічний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агромол», ринкової кон'юнктури та конкурентної позиції, що призводить до наступних загальних висновків:

ТОВ «Агромол» має стабільне фінансове становище з річним чистим прибутком у розмірі 54 мільйонів гривень та чистим прибутком від 3 до 5 мільйонів гривень, що забезпечує рентабельність приблизно 7,4%. За останні три роки чистий прибуток мав тенденцію до зростання (зростання на 10,7%), але рентабельність

дещо знизилася через зростання цін на сировину, енергію та логістику. Структура витрат типова для компаній з повним виробничим циклом та власною роздрібною мережею: витрати в основному складаються із закупівлі молока (43,4%), оренди приміщень (13,8%) та утримання ферм (11,8%). Важливий висновок полягає в тому, що значна частина витрат залишається незмінною за певних умов, створюючи ефект операційного важеля: навіть незначне збільшення виручки (наприклад, за рахунок збільшення щоденного потоку клієнтів до 110-120 осіб або збільшення середньої вартості транзакції до 200 гривень) може багаторазово збільшити чистий прибуток — на 7 гривень.

ТОВ «Агромол» має сильний внутрішній потенціал завдяки вертикальній інтеграції (володіння приблизно 5000 гектарами ферм, молочним заводом з добовою продуктивністю 150 тонн і фірмовою роздрібною мережею з 50-70 торгових точок), виробництву безмасляної продукції, різноманітному асортименту (більше 80 най та програмі лояльності для існуючих клієнтів).

Однак до найбільш серйозних проблем належать: майже повна відсутність соціальних мереж та каналів цифрового маркетингу; застарілий веб-сайт без можливості онлайн-замовлення; Негативні відгуки щодо якості обслуговування в деяких фірмових магазинах; застарілий дизайн упакування деяких товарів; обмежена сфера діяльності переважно Харківською областю; та відсутність систематичного аналізу маркетингових даних.

Порівняльний аналіз з конкурентами показує, що ТОВ «Агромол» має унікальні конкурентні переваги: вертикальну інтеграцію та власну мережу брендів, які відсутні в інших вітчизняних марках. За ціною продукція «Агромол» доступніша, ніж «Галичина» (на 15–20% дешевша) та «Яготинське» (на 5–10% дешевша), але дорожча за бюджетний бренд «Селянське». Основні недоліки – вкрай низька активність у соціальних мережах та загалом низька впізнаваність бренду за межами Харківської області порівняно з вітчизняними конкурентами.

Ключові можливості зростання включають: зростання попиту на безлактозні та корисні для здоров'я продукти, розвиток електронної комерції, географічну експансію, використання соціальних мереж для спілкування зі споживачами та державну підтримку сільськогосподарських виробників. Основні загрози включають жорстку конкуренцію з боку вітчизняних брендів, зниження купівельної спроможності, відтік населення з Харківської області та зростання цін на корми та енергоносії.

Ключовим напрямом удосконалення маркетингових кампаній має стати подолання недоліків у комунікації та цифровізації за одночасного використання ринкових можливостей.

У третій та четвертій частинах даної роботи будуть розглянуті конкретні напрями покращення, що базуються на виявлених проблемах та недоліках маркетингових кампаній ТОВ «Агромол» та встановлених стратегічних пріоритетах.

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОМОЛ»

3.1 Аналіз продуктової та цінової політики

Продуктова стратегія ТОВ «Агромол» є ключовим елементом маркетингової стратегії компанії, оскільки якість та різноманітність продукції мають основне значення для формування лояльності клієнтів. Компанія виробляє понад 80 різних молочних продуктів, що робить її виробником із різноманітним асортиментом. Для систематичного представлення інформації про структуру продуктового портфеля рекомендується групувати продукти за категоріями.

Таблиця 3.1 – Асортиментна структура ТОВ «Агромол»

Товарна група	Кількість позицій	Цільова аудиторія
Молоко питне (різної жирності)	8	Сім'ї з дітьми, дорослі
Кисломолочні продукти (кефір, ряжанка, айран)	12	Широка аудиторія
Сметана	6	Доросла аудиторія, приготування
Сир та сирні продукти	10	Доросла аудиторія, діти
Морозиво	15	Діти, молодь
Дитяча лінійка «Мілаша»	8	Діти від 3 років, батьки
Безлактозна продукція	7	Люди з непереносимістю лактози
Десерти (йогурти, сиркові маси, муси, суфле)	10	Молодь, жінки

Товарна група	Кількість позицій	Цільова аудиторія
Напої на основі сироватки («Живіта», «Фрутель»)	4	Широка аудиторія
Плавлені сири, сулугуні, рикотта	8	Доросла аудиторія
ВСЬОГО	88	

Аналіз портфеля показує, що найбільш зрілими категоріями є морозиво (15 видів), ферментовані молочні продукти (12 видів), десерти (10 видів) і сири (10 видів). Така структура відображає стратегію компанії із задоволення різноманітних потреб споживачів — від товарів повсякденного попиту (молоко, кефір, сметана) до десертів та спеціалізованих продуктів (безлактозні продукти, дитяче харчування). Ключовою конкурентною перевагою, яку компанія активно просуває серед споживачів, є відсутність рослинних жирів у всіх продуктах, що чітко вказано на етикетках упаковки. Однак цей великий асортимент продукції має деякі недоліки. По-перше, дизайн упаковки деяких традиційних продуктів (таких як молоко та кефір у плівковій упаковці) виглядає дещо застарілим у порівнянні з конкурентами, що може знизити його привабливість для молодих споживачів. По-друге, компанії не вистачає деяких популярних продуктів, які є у конкурентів, таких як зручний готовий до вживання йогурт та лінійка високобілкових продуктів для спортсменів. По-третє, хоча існує лінійка безлактозних продуктів, її асортимент не такий широкий, як у вітчизняних брендів, таких як «Галичина» та «Яготинське».

Цінова стратегія ТОВ «Агромол» орієнтована на середній ціновий сегмент і наголошує на доступності продукції. Для полегшення порівняння цін на основні види нашої продукції з цінами конкурентів ми надамо найактуальніші дані.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз цін на молочну продукцію, грн

Продукт	Агромол	Галичина	Яготинське	Селянське
Молоко 2,5%, 1 л	35	42	38	32
Кефір 2,5%, 1 л	17	22	19	15
Ряжанка 2,5%, 1 л	38	45	42	35
Сметана 15%, 350 г	42	50	45	38
Сир 9%, 350 г	65	78	70	58
Йогурт питний 2,5%, 300 г	28	35	32	25
Морозиво пломбір, 100 г	25	32	28	22
Масло вершкове 73%, 200 г	55	65	58	50

Аналіз портфеля показує, що найбільш зрілими категоріями є морозиво (15 видів), ферментовані молочні продукти (12 видів), десерти (10 видів) і сири (10 видів). Така структура відображає стратегію компанії із задоволення різноманітних потреб споживачів — від товарів повсякденного попиту (молоко, кефір, сметана) до десертів та спеціалізованих продуктів (безлактозні продукти, дитяче харчування). Ключовою конкурентною перевагою, яку компанія активно просуває серед споживачів, є відсутність рослинних жирів у всіх продуктах, що чітко вказано на етикетках упаковки. Однак така багата лінійка продуктів має деякі недоліки. По-перше, дизайн упаковки деяких традиційних продуктів (таких як молоко та кефір у плівковій упаковці) виглядає дещо застарілим у порівнянні з конкурентами, що може знизити їхню привабливість для молодих споживачів. По-друге, компанії не вистачає деяких популярних продуктів, які є у конкурентів, таких як зручний

готовий до вживання йогурт та лінійка високобілкових продуктів для спортсменів. По-третє, хоча у нас також є лінійка безлактозних продуктів, її асортимент не такий багатий, як у вітчизняних брендів, таких як «Галичина» та «Яготинське».

Цінова стратегія ТОВ «Агромол» орієнтована на середній ціновий сегмент і наголошує на широкій доступності продукції. Щоб допомогти вам порівняти ціни на наші основні продукти з цінами конкурентів, ми надамо найактуальніші дані про ціни.

3.2 Аналіз збутової політики та фірмової мережі

Стратегія продажів ТОВ «Агромол» є найважливішим компонентом маркетингової діяльності компанії, оскільки молочні продукти, що швидко псуються і вимагають своєчасної доставки споживачам, що мінімізує час зберігання продукції на складах. Компанія використовує гібридну модель продажів, що поєднує прямі та непрямі канали дистрибуції.

Основним та найбільш стратегічно важливим каналом продажів є мережа фірмових роздрібних магазинів. ТОВ «Агромол» управляє фірмовими магазинами, кіосками та торговими точками у місті Харкові та Харківській області. Загальна кількість фірмових точок складає приблизно 50–70, від невеликих кіосків до великих супермаркетів. Моделі роботи варіюються від цілодобових кіосків до магазинів, що працюють із 8:00 до 20:00. Переваги цього каналу включають: повний контроль за ціноутворенням; прямий зв'язок із кінцевими споживачами; швидку реакцію зміну попиту; відсутність посередників, які накладають націнки, що дозволяє підтримувати розумні ціни; та можливість компанії самостійно організовувати рекламні акції та дегустації. Крім того, фірмові магазини також є важливим інструментом просування бренду – фірмовий зелений декор компанії підвищує впізнаваність бренду «Агромол» серед споживачів.

Другий канал збуту – оптова торгівля. Компанія продає свою продукцію оптовим покупцям, включаючи дрібних оптових посередників, підприємства громадського харчування (кафе, ресторани, їдальні), дитячі садки, школи, лікарні та інші організації з обмеженим бюджетом. Цей канал забезпечує стабільний обсяг продажу та дозволяє компанії розширювати свій бізнес без відкриття нових фірмових магазинів. Однак робота з оптовими покупцями вимагає суворого контролю за дебіторською заборгованістю, оскільки деякі покупці можуть затримувати платежі.

Третій канал збуту – мережі роздрібної торгівлі. Продукція ТОВ «Агромол» продається у великих мережах супермаркетів Харкова та околиць, таких як АТБ, «Сільпо», «Новус» та «Метро». Це допомагає компанії охопити широку споживчу базу, що звикла до покупок у великих супермаркетах, та генерує додаткові продажі. Проте робота з мережами також пов'язана з низкою проблем: високі вимоги до термінів постачання; суворі штрафи за порушення договору; необхідність сплачувати «вступні внески» для розміщення товарів на полицях; та вимога додаткових знижок для участі у мережеских акціях. Четвертий канал продажів - це власна онлайн-платформа, яка зараз перебуває на ранній стадії розвитку. Веб-сайт компанії, <http://agromol.com.ua>, в основному надає інформацію та не пропонує онлайн-замовлення або послуги доставки. У сучасному світі відсутність цього каналу є суттєвим недоліком, оскільки все більше споживачів, особливо молодь та зайняті люди, воліють замовляти товари онлайн та користуватися доставкою додому.

Аналіз стратегії продажів виявив кілька проблемних галузей. По-перше, негативні відгуки споживачів щодо умов роботи в магазинах бренду (наприклад, погана гігієна персоналу, неповні цінніки) побічно вплинули на якість обслуговування та репутацію бренду.

Таблиця 3.3 – Канали збуту ТОВ «Агромол»: порівняльна характеристика

Канал збуту	Частка в продажах, %	Переваги	Недоліки / Ризики
Фірмова роздрібна мережа	55-60	Контроль цін, прямий контакт, брендинг	Високі витрати на оренду та персонал
Оптова торгівля	20-25	Стабільні обсяги, мінімальні витрати на маркетинг	Ризик дебіторської заборгованості
Торгові мережі	15-20	Широке охоплення, додаткові обсяги	Високі вимоги, штрафи, низька маржинальність
Онлайн-продажі	<1	Потенційно високий зріст, зручність для клієнта	Канал не розвинений наразі

По-друге, відсутність розвинених онлайн-каналів продажів не дозволяє компанії вийти на споживачів, які звикли до онлайн-покупок. По-третє, залежність від регіональних ринків (насамперед Харківської області) робить компанію вразливою до регіональних ризиків, особливо до відтоку населення, викликаного військовими операціями.

3.3 Аналіз комунікаційної політики та рекламної діяльності

Найбільш проблемним аспектом маркетингової кампанії компанії ТОВ «Агромол» є стратегія, в основному, традиційних по своїй природі, не охоплюючих сучасні цифрові канали комунікації.

Логотип, виконаний у фірмовому зеленому кольорі, символізує природу і свіжість. Підвищити впізнаваність магазинів і створити єдиний візуальний стиль. Стійких асоціацій з брендом за межами точок продаж.

Реклама в місцях продажу (POS) включала в себе розроблені компанією цінники, інформаційні стенди з інформацією про товари та акції. Дегустації нових продуктів (десерти, безлактозні продукти). Це був ефективний маркетинговий інструмент, оскільки він напряду впливав на рішення споживачів про покупку (див. таблицю 3.4).

Програми лояльності та стимулювання продажу були представлені картками «Харків`янина», акціями «Середа – день молока» та «П`ятниця – день сиру». Частоту повторних покупок і середню вартість транзакції. Програми лояльності вимагають цифровізації (мобільні додатки, електронне накопичення балів) і постійного оновлення для підтримки інтересів користувачів.

Мероприємства зі зв'язків з громадськістю та спонсорства включають спонсорство міських заходів та проведення освітніх кампаній щодо переваг молочних продуктів. Допомогає формувати позитивний імідж компанії як соціально відповідального підприємства.

Упаковка, як рекламний носій, містить інформацію про бренди, інгредієнти, терміни годності і підтверджує їхні основні переваги — «без рослинних жирів» і «натуральне молоко з нашої власної ферми». підвищить узнаваність продукту на полках магазинів.

Найбільш істотним недоліком є практично повна відсутність цифрового маркетингу. Товариство має надзвичайно низьку, якщо взагалі яку-небудь, активність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok). Публікацій, спілкування з підписниками та цільової реклами в соціальних мережах, для підвищення якості маркетингу, майже немає.

Таблиця 3.4 - Аналіз рекламних інструментів ТОВ "Агромол".

Інструмент	Характеристика	Оцінка ефективності
Атмосферна реклама	Вивіски магазинів у фірмовому стилі	Середня (забезпечує впізнаваність точок)
POS-матеріали	Цінники, стенди, дегустації	Висока (вплив у момент покупки)
Програми лояльності	Картка «Харків'янина», акції	Середня (потребують оновлення)
Digital-маркетинг	Відсутній або мінімальний	Дуже низька (критичний недолік)
PR та спонсорство	Участь у міських заходах, освітні кампанії	Низька (обмежений масштаб)
Упаковка	Фірмовий дизайн, акцент на перевагах	Середня (потребує оновлення окремих позицій)

Продукт пропонує онлайн-замовлення, але поновлення відбуваються нечасто (останні новини містять застарілу інформацію). Відсутність активної присутності у цифровому просторі призводить до низької впізнаваності бренду серед молоді, соціально активної аудиторії та батьків із дітьми.

3.4 Оцінка ефективності існуючої маркетингової діяльності

Для оцінки ефективності існуючих маркетингових заходів ТОВ «Агромол» рекомендується використовувати систему фінансово-поведінкових показників. У зв'язку з відсутністю прямих даних про маркетинговий бюджет компанії та рекламні витрати по різних каналах, оцінка в основному ґрунтується на загальних фінансових

показниках та їх динамічних змінах, а також на аналізі відгуків споживачів та ринкових спостережень.

Збутові витрати (включаючи підтримку мережі продажів, логістику та рекламні витрати) становлять приблизно 15–20% чистого прибутку, що є прийнятним рівнем для підприємства з власною роздрібною мережею. Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат (чистий прибуток до збутових витрат) становить приблизно 5–6, тобто кожен гривень збутових витрат приносить 5–6 гривень прибутку.

У зв'язку з відсутністю докладних даних про маркетингові бюджети та ефективність конкретних рекламних кампаній, точний розрахунок рентабельності інвестицій (ROMI) або рентабельності рекламних витрат (ROAS) в даний час неможливий. Проте враховуючи вкрай низький рівень активності в цифрових каналах, можна дійти невтішного висновку про неефективність поточних маркетингових комунікацій, особливо порівняно з вітчизняними конкурентами.

Для оцінки поведінкових показників ефективності маркетингу рекомендується аналіз відгуків споживачів. Аналізуючи відгуки на незалежних платформах (форумах, соціальних мережах, сайтах відгуків), можна зробити такі висновки:

Позитивні відгуки споживачів в основному стосуються доступних цін («дешевше, ніж у конкурентів»), натуральності та якості продукції («без рослинної олії», «не плавиться на сковороді — значить, це натуральний сир»), широкого асортименту («добрий вибір, включаючи багато м'ясних продуктів окрім молока»), зручного розташування магазинів смузі з манго, банана та лляного насіння»), а також смачних десертів та морозива.

Негативні відгуки стосуються переважно не якості продукції, а обслуговування та умов праці в магазинах бренду. Зокрема, споживачі скаржилися на незадовільні гігієнічні умови (туалети, питна вода), неповну інформацію на цінниках та неналежну поведінку окремих працівників. Крім того, подібність у

вимові назви з раніше проблемним брендом РОМОЛ викликала побоювання, вказуючи на необхідність більш чіткої диференціації бренду.

На основі наведеного вище аналізу можна зробити висновок, що поточні маркетингові кампанії неефективні, особливо в плані комунікаційних стратегій та цифровізації. В цілому, споживачі задоволені складом товару та ціновою стратегією. Однак недостатнє просування конкурентних переваг, неадекватна взаємодія в соціальних мережах та проблеми з обслуговуванням перешкоджають розвитку бренду та зростанню частки ринку. Ці висновки ляжуть в основу вивчення конкретних напрямів покращення маркетингових кампаній у наступному розділі.

РОЗДІЛ 4 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОМОЛ»

4.1 Удосконалення продуктової політики та асортименту

На основі аналізу, проведеного в попередніх розділах, можна зробити висновок, що хоча продуктова стратегія ТОВ «Агромол» є відносно сильною стороною компанії, є ще можливості для покращення. По-перше, слід оновити дизайн упаковки окремих продуктів, особливо тих, що орієнтовані на підлітків та дітей. Рекомендується розробити більш сучасну та яскраву упаковку для лінійки десертів та морозива, використовуючи реалістичні зображення фруктів та ягід та підкреслюючи їх корисні інгредієнти (білок, кальцій, пробіотики). Для безлактозної лінійки слід розробити окрему упаковку з помітним написом «без лактози». Для традиційних продуктів (молоко, кефір, сметана) пропонується оновити дизайн упаковки у більш «натуральному» стилі – наприклад, зображення ферм, корів та зелених полів. Важливим нововведенням стало б додавання QR-коду на упаковку, який при скануванні веде на сторінку з інформацією про ферму, виробництво, акції та рецепти. Це створить додатковий канал зв'язку зі споживачами та підвищить прозорість виробництва.

Другий напрямок – розширення асортименту продукції відповідно до поточних ринкових тенденцій. На основі аналізу ринкових тенденцій та потреб цільової аудиторії ми пропонуємо наступне позиціонування продукту. По-перше, розширити лінійку безлактозних продуктів, додавши безлактозну сметану та безлактозний йогурт із пробіотиками, оскільки люди з непереносимістю лактози часто стикаються з обмеженнями у виборі ферментованих молочних продуктів. По-друге, запустити лінійку продуктів з високим вмістом білка – тренд, який швидко набирає популярності серед активної, спортивної молоді. По-третє, запровадити нові смаки морозива – рекомендується 5-10 нових смаків, включаючи екзотичніші

варіанти (такі як маракуйя, манго чилі та лаванда з медом) та серію смузі без цукру. По-четверте, запропонувати напої та десерти у зручних пакетах для легкого вживання у будь-який час та у будь-якому місці, що особливо привабливо для молоді та дітей.

Третя область, яка потребує особливої уваги, – це покращення асортименту продукції компанії. Як згадувалося у вступі, ця назва відноситься до бренду пробіотичних ферментованих молочних продуктів, орієнтованого на споживачів, які дбають про здоров'я травної системи. Наступні рекомендації спрямовані на покращення цієї лінійки продуктів: на упаковці та в рекламних матеріалах мають бути чітко вказані штами пробіотиків та їх концентрація в продуктах, а також їх вплив на травлення та імунітет. Рекомендується запускити лінійку Agromol Kids, розроблену спеціально для дітей віком від трьох років і старше, з нижчим вмістом цукру та зручнішою упаковкою (пляшечки з трубочками). Крім того, слід проводити освітні кампанії в соціальних мережах та у фірмових магазинах, щоб розповісти споживачам про користь пробіотиків, важливість кишкової мікробіоти та про те, як вибирати якісні пробіотичні продукти. Також рекомендується співпрацювати з гастроентерологами та дієтологами для підвищення довіри споживачів до продукту – наприклад, отримуючи експертні думки чи поради та вказуючи їх на упаковці. Орієнтовні витрати на оновлення дизайну упаковки становлять 80 тисяч гривень, на розробку п'яти нових продуктів – 200 тисяч гривень, а на освітні кампанії – 50 тисяч гривень.

4.2 Розвиток цифрових комунікацій та рекламної діяльності

Згідно з аналізом, комунікаційна стратегія є областю, яка потребує найбільшої уваги для покращення. Наступні рекомендації спрямовані на зміцнення цифрової присутності бренду АГРОМОЛ та підвищення його впізнаваності серед цільової аудиторії. Перший етап включає створення та регулярне оновлення акаунтів у

соціальних мережах. Instagram - ключова платформа для візуального контенту, орієнтована на сім'ї з дітьми, підлітків та жінок. Типи контенту повинні включати фотографії продукції, відеоролики про ферму та виробництво, рецепти з використанням продукції ТМ «Агромол», відгуки клієнтів та інтерактивні історії з рекламною інформацією. Рекомендується публікувати 4–5 постів на тиждень та щоденні історії. Facebook — «зріліша» платформа, орієнтована на користувачів старшого віку та B2B-клієнтів (оптовиків). Типи контенту включають новини компанії, статті про переваги молочних продуктів, рекламну інформацію та оголошення про вакансії. Рекомендується публікувати 3–4 пости на тиждень. TikTok — найшвидша платформа серед молоді, орієнтована на молодих людей та підлітків. Типи контенту включають короткі відеоролики про процес виробництва, відеоролики з популярними челенджами за участю продукту та огляди нових смаків морозива. Частота публікацій: 3–5 відео на тиждень. Рекомендується створити канал у Telegram для оперативної публікації інформації про акції фірмових магазинів, новинки та знижки з частотою 1–2 публікацій на день. Другий етап включає цільову рекламу у соціальних мережах. Щомісячний бюджет, що рекомендується для цільової реклами, становить близько 20 000 гривень. Таргетинг має бути адаптований до географічного розташування (Харків та Харківська область), віку (сегментація за продуктом) та інтересів (здорове харчування, сім'я, діти, спорт, кулінарія). Контент реклами має включати акції, новинки та програми лояльності. TikTok орієнтований на молодь віком 18–30 років, просуваючи морозиво та десерти за допомогою популярних відеоформатів.

Третій етап включає залучення мікроінфлюенсерів (блогерів з 10 000 до 50 000 передплатників) для створення автентичного контенту про продукцію Agromol. Рекомендується проводити дві кампанії за участю інфлюенсерів на рік (навесні та восени) з бюджетом у 30 000 гривень. У кожній кампанії має брати участь від 5 до 7 блогерів із різних областей (наприклад, блоги про виховання дітей, фітнес-блоги, кулінарні блоги, місцеві харківські блоги).

Четвертий етап – модернізація сайту. Для сайту <http://agromol.com.ua/> рекомендується наступне оновлення: додати функціональність онлайн-замовлення та доставки (включаючи вибір товару, додавання до кошику, онлайн-оплату та вибір часу доставки); створити розділ «Наша ферма» з відеоінструкціями та фотографіями; створити розділ "Рецепти" для надання кулінарних ідей; запустити блог для опублікування практичних статей; додати форму зворотного зв'язку з гарантією відповіді протягом 24 годин; та забезпечити адаптивність сайту для мобільних пристроїв. Орієнтовна вартість поновлення сайту складає 50 000 гривень.

П'ятий етап – оцифрування програми лояльності для членів клубу. Планується запуск мобільного додатка «Агромол», за допомогою якого користувачі зможуть накопичувати бали при покупках у фірмових магазинах та онлайн, отримувати персональні знижки на улюблені товари, відстежувати історію покупок та отримувати рекламні push-сповіщення. Крім того, планується реферальна програма (в рамках якої користувачі та їхні друзі отримують знижки на першу покупку), подарункові сертифікати на день народження та елементи гейміфікації (інтерактивні ігри всередині програми, за які нараховуються додаткові бали). Орієнтовна вартість розробки мобільного додатка складає 150 000 гривень, а щорічні витрати на технічне обслуговування – 36 000 гривень.

4.3 Підвищення якості обслуговування та програма лояльності

Під час аналізу відгуків споживачів ми виявили проблеми з якістю обслуговування в магазинах бренду. Ці проблеми вимагають негайного вирішення, оскільки вони впливають на репутацію бренду і лояльність клієнтів.

Перший крок – проведення навчання за «Стандартами обслуговування мережі Агромол» для всіх співробітників магазинів бренду (200 продавців). Навчання має включати такі модулі: як вітати покупців та створювати позитивне перше враження;

як надавати покупцям інформацію про види продукції та її склад; як здійснювати перехресний продаж; як вирішувати конфліктні ситуації та опрацьовувати скарги; і як правильно оформляти цінники та вітрини. Рекомендується проводити навчання очно чи онлайн, з наступними оцінками. Після навчання слід запровадити програму «таємних покупців» щодо регулярних (щомісячних) незалежних оцінок якості обслуговування кожного магазину. Результати оцінок будуть використовуватись як основа для нарахування бонусів співробітникам. Орієнтовна вартість програми навчання та системи «таємних покупців» складає 60 000 гривень на рік.

Другий крок - створення системи збору та аналізу відгуків споживачів. Рекомендується розміщувати на чеках QR-код, що пропонує клієнтам взяти участь у короткому опитуванні якості обслуговування; щомісячно відстежувати відгуки у соціальних мережах та на незалежних платформах (таких як Google Maps та форуми); створити посаду спеціаліста з відгуків (або розширити функції існуючого персоналу) для оперативного реагування на негативні відгуки, надання рішень та інформування керівництва про системні проблеми.

Третій крок – покращення програми лояльності. На додаток до згаданої вище цифровізації, досягнутої за допомогою мобільних програм, слід збагатити рекламні заходи. Окрім існуючих «Середа – Молочний день» та «П'ятниця – Сирний день», рекомендується запускати тематичні акції, такі як «Агромол Сніданок» (знижки на сир, йогурт та олію, придбані вранці), «Сімейна субота» (знижка 10% на покупки згори) (одноразова знижка для постійних клієнтів та їх друзів). Для підтримки інтересу клієнтів також важливо регулярно (щоквартально) оновлювати акції.

4.4 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати очікувані витрати, додаткові прибутки та показники ефективності. Нижче наведено зведений бюджет запропонованих заходів на перший рік реалізації стратегії.

Таблиця 4.1 – Бюджет заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агромол» на перший рік

Напрямок	Конкретні заходи	Вартість, грн
1. Digital-маркетинг	SMM-менеджер (15 000 грн/міс.)	180 000
	Таргетована реклама (20 000 грн/міс.)	240 000
	Інфлюенс-маркетинг (2 кампанії)	60 000
	Разом	480 000
2. Веб-сайт та додаток	Модернізація сайту	50 000
	Розробка мобільного додатку	150 000
	Підтримка та хостинг (3 000 грн/міс.)	36 000
	Разом	236 000
3. Продуктова політика	Оновлення дизайну упаковки	80 000
	Розробка нових продуктів (5 позицій)	200 000
	Освітня кампанія (агрономол)	50 000
	Разом	330 000
4. Якість обслуговування	Навчання персоналу + Таємний покупець	60 000
5. Зовнішня реклама	Оновлення вивісок магазинів	100 000
6. Рекламна кампанія	«Порівняй сам» (креатив, виробництво, розміщення)	150 000
7. PR-заходи	Експерсії на ферму для блогерів	30 000

Напря́м	Конкретні заходи	Вартість, грн
8. Маркетингові дослідження	CRM-система (3 000 грн/міс.)	36 000
	Опитування споживачів (2 рази)	20 000
	Моніторинг конкурентів (1 000 грн/міс.)	12 000
	Разом	68 000
9. Програма лояльності	Впровадження та адміністрування (без урахування знижок)	60 000
ВСЬОГО (округлено)		~1 500 000

Таким чином, загальний бюджет на перший рік запропонованих заходів складає приблизно 1,5 млн. грн. Ця сума прийнятна, оскільки вона становить приблизно 3% від річного чистого прибутку компанії (54 млн. грн.) і від 30% до 50% від її річного чистого прибутку (від 3 до 5 млн. грн.). Для зниження фінансового навантаження рекомендується амортизувати інвестиційні витрати (розробка мобільного додатка, оновлення дизайну) протягом двох років, а також розглянути можливість отримання гранту на цифрову трансформацію. Для оцінки очікуваних економічних вигод ми використовуватимемо консервативний та оптимістичний сценарії зростання продажів. За консервативного сценарію (зростання чистого прибутку на 7% за рахунок маркетингової діяльності) додатковий річний прибуток становитиме 3,78 млн. грн. (54 млн грн. × 7%). За збереження поточного рівня рентабельності 7,4% додатковий чистий прибуток становитиме приблизно 280 000 грн. В оптимістичному сценарії (зростання продажів на 12%) додатковий чистий прибуток становитиме 6 480 000 грн., а додатковий чистий прибуток – приблизно 480 000 грн.

Консервативний розрахунок ROI для маркетингових інвестицій: $ROI = (280\,000 - 1\,500\,000) / 1\,500\,000 \times 100\% = -81,3\%$. Оптимістичний розрахунок ROI: $ROI = (480\,000 - 1\,500\,000) / 1\,500\,000 \times 100\% = -68,0\%$. Очікується, що ROI буде негативним у перший рік, оскільки більшість витрат пов'язані з інвестиціями (розробка додатків, оновлення дизайну, CRM-система). Ці витрати будуть відшкодовані у другій та третій роки. Якщо річний операційний маркетинговий бюджет залишиться в межах від 1 до 1,2 мільйона гривень (без урахування інвестицій), а сукупне зростання продажів становитиме від 15% до 20% за два роки, то рентабельність інвестицій стане позитивною вже з другого року реалізації стратегії.

Крім того, слід враховувати, що запропоновані заходи мають не лише фінансові, а й стратегічні наслідки. Підвищення впізнаваності бренду, зміцнення лояльності клієнтів та покращення якості обслуговування закладуть довгострокову основу для сталого розвитку компанії та її здатності конкурувати з національними брендами. Як показано в другій частині, навіть незначне збільшення кількості клієнтів чи середніх витрат (наприклад, збільшення на 110–120 клієнтів на день чи середніх витрат на 200 гривень) може багаторазово збільшити чистий прибуток – до 7–10 мільйонів гривень на місяць. Отже, запропоновані маркетингові інвестиції є як економічно виправданими, так і стратегічно необхідними.

ВИСНОВКИ

В даному огляді кваліфікації як приклад для вивчення теоретичних та практичних аспектів корпоративної маркетингової діяльності використано ТОВ «Агромол», виробник молочної продукції з Харкова з повним виробничим циклом. Компанія володіє власними фермами, переробними підприємствами та фірмовою роздрібною мережею. На основі аналізу, рекомендацій та економічних розрахунків можна зробити такі висновки:

Маркетингова діяльність для сучасних підприємств, особливо сільськогосподарських, є складною системою, що включає такі функції, як аналіз, продукт, продаж, комунікація та управління. Ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень є дослідження ринку, яке потребує постійного вдосконалення, зокрема, за рахунок впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), автоматизованого моніторингу конкурентів та використання онлайн-інструментів збору даних. Оцінка ефективності маркетингової кампанії ґрунтується на наборі фінансових показників (ROI, рентабельність інвестицій, рентабельність рекламних витрат) та нефінансових показників (поведінкові показники), таких як впізнаваність бренду, індекс лояльності клієнтів (NPS), індекс лояльності, задоволеність клієнтів та частка. Маркетингові характеристики української молочної промисловості зумовлені характером продукції, що швидко псується, залежністю від якості сировини, сезонністю виробництва, жорсткою ринковою конкуренцією, тиском з боку великих роздрібних мереж і зростаючою роллю цифрових каналів продажів.

Компанія має стабільне фінансове становище, з річним чистим прибутком у 54 млн. гривень і чистим прибутком від 3 до 5 млн. гривень, що призводить до рентабельності приблизно в 7,4%. У період з 2022 по 2024 рік чистий прибуток показав позитивне зростання (10,7%), але рентабельність дещо знизилася через

збільшення витрат на сировину, енергію та логістику. Аналіз структури витрат показує, що найбільшу складову витрат становить закупівля молока та супутніх товарів — 22 млн. гривень (43,4% від загальних витрат), за нею йдуть оренда приміщень — 7 млн. гривень (13,8%) та витрати на утримання ферм — 6 млн. гривень (11,8%). Загальна заробітна плата співробітників склала 6,02 млн. гривень (11,9% від загальних витрат). Ключовий висновок полягає в тому, що значна частина витрат залишається незмінною за певних умов, створюючи ефект операційного важеля: навіть незначне збільшення виручки (наприклад, за рахунок збільшення щоденного потоку клієнтів до 110-120 осіб або підвищення середньої ціни за одиницю продукції до 200 гривень) може багаторазово збільшити чистий прибуток.

Сильні сторони ТОВ «Агромол» полягають у вертикальній інтеграції (володіння приблизно 5000 гектарами сільськогосподарських угідь, молочним заводом з добовою продуктивністю 150 тонн і фірмовою роздрібною мережею з 50-70 магазинів), виробництві безмасляної продукції, різноманітному асортименті (більше 80 найменувань) програмі лояльності для клієнтів. До слабких сторін, які необхідно усунути насамперед, належать: практично повна відсутність соціальних мереж та каналів цифрового маркетингу; застарілий веб-сайт без функції онлайн-замовлення. Негативні відгуки щодо якості обслуговування в деяких магазинах (наприклад, погана гігієна та умови життя персоналу, неповні цінники); застарілий дизайн упакування деяких товарів; діяльність компанії переважно обмежена Харківською областю, та відсутність систематичного аналізу ринкових даних. Порівняльний аналіз з конкурентами показує, що продукція ТМ «Агромол» доступніша за ціною, ніж продукція ТМ «Галичина» (на 15–20% дешевше) та ТМ «Яготинське» (на 5–10% дешевше), але найбільш суттєвими недоліками є низька активність у соціальних мережах та загалом низька впізнаваність бренду.

Основними можливостями для розвитку ТОВ «Агромол» є зростання попиту на безлактозні та корисні продукти, розвиток електронної комерції та доставки продуктів додому, розширення географії на сусідні області (Полтавську, Сумську,

Дніпропетровську), використання соціальних мереж для комунікації зі споживачами, розробка нових смаків та продуктів функціонального харчування, співпраця з національними торговими мережами, а також державна підтримка агровиробників. Основними загрозами є висока конкуренція з боку національних брендів, зростання цін на енергоносії та логістику, зниження купівельної спроможності населення, відтік населення з Харківської області (за оцінками, на 30-40% з початку повномасштабного вторгнення), зростання вартості кормів та утримання ферм, можливі проблеми з електропостачанням, а також зміна споживчих уподобань у бік рослинних альтернатив молоку.

В області продуктової політики рекомендується оновити дизайн упаковки окремих продуктів (особливо десертних серій та безлактозних продуктів), розширити асортимент за рахунок додавання безлактозної сметани та йогурту, лінійки високобілкових продуктів для спортсменів та нових смаків морозива (5-10 видів), покращити серію дитячу серію «Агромол для дітей» та проводити освітні заходи за участю гастроентерологів. Що стосується комунікаційних стратегій, рекомендується створити активні сторінки в соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok, Telegram) та регулярно публікувати контент (4-5 постів на тиждень); проводити цільову рекламу (щомісячний бюджет – 20 000 гривень); залучати мікроінфлюєнсери (5-7 блогерів на захід, 2 заходи на рік); модернізувати веб-сайт, додавши функції онлайн-замовлення та доставки. та оцифрувати програму лояльності для членів клубу за допомогою мобільного додатка з такими функціями, як накопичення балів, персоналізовані знижки, реферальні винагороди, подарунки на день народження та елементи гейміфікації. Для підвищення якості обслуговування рекомендується реалізувати проект «Стандарти онлайн обслуговування ТМ «Агромол», навчити 200 продавців; запровадити систему "таємних покупців" для регулярної оцінки якості обслуговування; створити систему збору та аналізу відгуків за допомогою QR-кодів на чеках; та призначити спеціаліста з обробки коментарів.

Загальний бюджет на запропоновані заходи в перший становить близько 3% від річного чистого прибутку компанії (54 млн. грн.) та від 30% до 50% від його річного чистого прибутку (від 3 млн. до 5 млн. грн.). Розподіл бюджету такий: цифровий маркетинг – 480 000 грн.; веб-сайт та мобільний додаток – 236 000 грн.; політика щодо продукції – 330 тисяч гривень; навчання персоналу – 60000 гривень; зовнішня реклама – 100 тисяч гривень; рекламні кампанії – 150 тисяч гривень; зв'язки із громадськістю – 30 000 гривень; дослідження ринку – 68 000 гривень; програма лояльності для членів клубу – 60 тисяч гривень. За консервативного сценарію (зростання продажів на 7%) річний чистий прибуток збільшиться на 280 000 гривень; за оптимістичного сценарію (зростання на 12%) чистий прибуток збільшиться на 480 000 гривень. Рентабельність інвестицій (ROMI) у перший рік буде негативною (-68% до -81%), що очікується, оскільки більшість витрат пов'язана з інвестиціями (наприклад, розробка мобільного додатка, оновлення дизайну упаковки та впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами). Ці витрати будуть відшкодовані у другий та третій рік. На цей момент, за умови операційного маркетингового бюджету у розмірі від 1 до 1,2 мільйона гривень (без урахування інвестицій) та сукупного темпу зростання продажів від 15% до 20%, рентабельність інвестицій стане позитивною.

Запропонована триетапна стратегія розвитку на 2025-2028 роки передбачає наступне: перший етап (2025-2026 рр.) спрямований на зміцнення позицій у Харківській області шляхом реалізації запропонованих маркетингових заходів, підвищення лояльності існуючих клієнтів та оновлення асортименту продукції; другий етап (2026-2027 рр.) – розширення бізнесу на Полтавську, Сумську та Дніпропетровську області шляхом створення регіональних складів, укладання угод з національною мережею та коригування маркетингової діяльності; третій етап (2027-2028 рр.) – розширення діяльності в масштабах усієї країни шляхом створення філій у більшості регіональних центрів України, посилення загальнонаціональної реклами та розширення експортного потенціалу (постачання

до ЄС вимагають відповідних сертифікатів). Ця стратегія дозволить ТОВ «Агромол» знизити залежність від регіональних ризиків, збільшити частку ринку з нинішніх 12–15% у Харківській області до 5–7% у масштабах усієї країни та забезпечити довгострокове стає зростання.

Рекомендації, зроблені під час кваліфікаційної оцінки, мають безпосереднє практичне значення для ТОВ «Агромол». Реалізація цих заходів допоможе підвищити впізнаваність бренду серед цільової аудиторії, залучити нових клієнтів через цифрові канали комунікації, збільшити показники повторних покупок за рахунок покращення програм лояльності, підвищити якість обслуговування в роздрібній мережі бренду, оптимізувати асортимент продукції відповідно до сучасних ринкових бізнес-ринків та закласти. Таким чином, мету цієї кваліфікаційної оцінки — а саме виявлення областей для покращення маркетингової діяльності ТОВ «Агромол» — досягнуто, і всі завдання виконано. Запропоновані рекомендації економічно обґрунтовані та практично застосовні до повсякденної діяльності компанії, тим самим підвищуючи ефективність маркетингу, зміцнюючи конкурентні позиції на харківському молочному ринку та покращуючи фінансові показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
2. Бойко Т.В. Цифровізація маркетингових комунікацій в молочній галузі України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 2 (62). С. 112–119.
3. Грабовецький Б.Є. Фінансовий аналіз та звітність: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 281 с.
4. Длігач А.О. Маркетингова політика комунікацій. Київ : КиМУ, 2018. 230 с.
5. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика. Суми : Університетська книга, 2017. 234 с.
6. Карпенко В.В. Сучасні тенденції маркетингу агропродовольчих підприємств в Україні. *Вісник аграрної науки*. 2022. № 3. С. 45–52.
7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Наукова думка, 2019. 800 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 2018. 540 с.
9. Липчук В.В. (ред.). Маркетинг у молочній промисловості: теорія та практика. Львів : Новий світ, 2019. 280 с.
10. Петренко О.А. Оцінка ефективності рекламної діяльності підприємств молочної промисловості. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 2. С. 23–29.
11. Прищенко С.В. Кольорознавство : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Кондор, 2018. 436 с.
12. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетингові дослідження: практикум. Київ : НТУУ «КПІ», 2018. 280 с.
13. Ткаченко Т.П. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.

14. Шевченко І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування на підприємствах АПК. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 45. С. 67–74.
15. Антонова І.В. Розвиток молочної промисловості в Україні. *Ефективна економіка*. 2010. № 12.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=428> (дата звернення: 21.05.2026).
16. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 21.05.2026).
17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13> (дата звернення: 21.05.2026).
18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99> (дата звернення: 21.05.2026).
19. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00> (дата звернення: 21.05.2026).
20. ДСТУ 8302:2015 Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
21. Агромол : офіційний веб-сайт. URL: <http://agromol.com.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
22. YouControl : дані про юридичну особу ТОВ «Агромол Компані».
URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
23. Clarity Project : фінансова звітність підприємств України.
URL: <https://clarity-project.info> (дата звернення: 21.05.2026).

24. Державна служба статистики України : ринок молока та молочної продукції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
25. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. *BuhPlatforma*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7128-analz-fnansovih-rezultatv-dyalnost-pdprimstva> (дата звернення: 21.05.2026).
26. SWOT-аналіз із прикладами: що це і як скласти. *eSputnik*. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 21.05.2026).
27. Аналіз Звіту про фінансові результати підприємства. *BukLib*. URL: <https://buklib.net/books/27944/> (дата звернення: 21.05.2026).
28. Приклад аналізу фінансово-економічного стану підприємства. *AnalizUA*. URL: <https://analizua.com/pryklad-rezultatu-rozrakhunku> (дата звернення: 21.05.2026).
29. Автоматичне оформлення посилань за ДСТУ 8302:2015. *МАУП*. URL: <https://izmail.maup.com.ua/biblioteka/akademichna-dobrochesnist2/dstu-8302-2015/prikladi-oformlennya-bibliografichnih-posilan-dstu-8302-2015> (дата звернення: 19.05.2026).