

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
_____ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

“ _____ ” _____ 20__ р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі
_____ Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

“ _____ ” _____ 20__ р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Реструктуризація аграрного бізнесу на основі маркетингу»

Спеціальність

075 «Маркетинг»

Освітня програма

«Маркетинг»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., професор

(підпис)

Олександр ЛУЦІЙ

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

(підпис)

Валерій Бондаренко

Виконав

(підпис)

Нікіта Плешка

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

д.е.н., професор _____ Валерій БОНДАРЕНКО
(підпис)

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Плешка Нікіта Олексійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Реструктуризація аграрного бізнесу на основі маркетингу» затверджена наказом ректора НУБіП України від “13” грудня 2024 р. №2236 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру

_____ (рік, місяць, число)

Вихідними даними для дослідження стали статистичні та аналітичні матеріали OECD, Deloitte, McKinsey, European Parliament, а також звіти Державної служби статистики України, що відображають сучасні тенденції розвитку аграрного сектору та ринкової кон'юнктури. Використано профільну галузеву аналітику щодо аграрного виробництва, маркетингові дослідження споживчої поведінки та конкурентного середовища, результати опитувань аграрних підприємств, нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного ринку, а також наукові праці українських і зарубіжних економістів з питань маркетингу, реструктуризації та стратегічного управління. Додаткову інформаційну базу сформували професійні аналітичні видання та офіційні веб-ресурси провідних аграрних і маркетингових організацій.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ РЕОТАН У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НЕОБХІДНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ
3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ РЕОТАН.

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 20__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Валерій Бондаренко
(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____ Нікіта Плешка
(підпис)

РЕФЕРАТ

Тема: «Реструктуризація аграрного бізнесу на основі маркетингового підходу».

Кваліфікаційна робота: 72 с., 4 рис., 29 таблиць, 63 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси функціонування та розвитку аграрних підприємств в умовах ринкової трансформації та зростаючої конкуренції.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні й прикладні аспекти формування та реалізації маркетингово орієнтованої реструктуризації аграрного бізнесу.

Мета роботи – обґрунтувати теоретичні засади, оцінити сучасний стан аграрних підприємств та розробити комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх реструктуризації на основі маркетингових інструментів.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, класичні та сучасні концепції маркетингу, напрацювання українських і зарубіжних учених щодо управління аграрним сектором, офіційна статистика, галузева аналітика, міжнародні звіти FAO, OECD, EBRD, нормативно-правові акти України.

Основні результати дослідження.

У роботі визначено сутність та необхідність реструктуризації аграрного бізнесу в умовах воєнних, економічних та ринкових викликів. Проаналізовано сучасні тенденції трансформації аграрних підприємств, виявлено ключові проблеми їх конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Сформовано маркетингову стратегію розвитку підприємства, визначено напрями підвищення його ринкової позиції, оптимізації бізнес-процесів та впровадження цифрових інструментів.

Запропоновано систему організаційно-економічних заходів реструктуризації, обґрунтовано їх вплив на продуктивність, ефективність управління ресурсами та ринкову стійкість підприємства. Проведено прогноз результатів упровадження маркетингових заходів і оцінку економічного ефекту.

Ключові слова:

аграрний бізнес, реструктуризація, маркетинг, конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, аграрне підприємство, цінова політика, збутова політика, комунікаційна політика, цифрова трансформація, ефективність, ринкове середовище.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ	
АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ	12
1.1. Сутність та основні напрями реструктуризації аграрного бізнесу	12
1.2. Роль маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств	19
1.3. Маркетингові інструменти та концепції, застосовні у процесі реструктуризації	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА	
ОЦІНКА НЕОБХІДНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ	32
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його ринкової діяльності	32
2.2. Аналіз маркетингової системи підприємства: продукт, ціна, збут, комунікації	36
2.3. Визначення проблем, можливостей та напрямів доцільної реструктуризації	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ	
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Розроблення маркетингової стратегії розвитку підприємства	50
3.2. Удосконалення маркетингової політики (асортиментна, цінова, збутова, комунікаційна)	55
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів реструктуризації	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Аграрний сектор України є стратегічно важливою складовою національної економіки, однак упродовж останнього десятиліття він зазнає системних трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Посилення ринкової конкуренції, зростання волатильності світових аграрних ринків, зміна логістичних ланцюгів, технологічний розвиток та наслідки воєнних дій формують нові умови функціонування підприємств. У цих умовах традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на виробничі процеси, більше не забезпечують необхідного рівня гнучкості й економічної стійкості. Тому особливого значення набуває питання реструктуризації аграрного бізнесу, що передбачає комплексне переосмислення системи управління, оптимізацію ресурсів, модернізацію внутрішніх процесів і стратегічну переорієнтацію на потреби ринку.

Сучасні наукові дослідження та практичний досвід провідних аграрних підприємств підтверджують, що одним із найефективніших підходів до реструктуризації є маркетингово-орієнтована модель. На відміну від традиційних підходів, які фокусуються на виробничій або фінансовій оптимізації, маркетинговий підхід виходить із принципу пріоритетності ринкових потреб, споживчої цінності та конкурентного середовища. Маркетинг у цьому контексті стає не лише інструментом комунікації чи збуту, а системою управління, яка визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства, забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та формує конкурентні переваги на основі глибокого розуміння ринку.

Реструктуризація аграрного бізнесу на основі маркетингу передбачає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також трансформацію організаційної моделі підприємства таким чином, щоб воно могло ефективно функціонувати в умовах змінного ринкового середовища. Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам перейти від сировинної моделі виробництва до моделі створення доданої цінності, підвищити гнучкість реагування на ринкові

коливання, зміцнити взаємовідносини зі споживачами й партнерами, а також сформувати стійку конкурентну позицію.

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що значна частина українських аграрних підприємств усе ще функціонує за традиційною інерційною моделлю, у якій маркетинг розглядається як другорядний елемент. Це обмежує можливості підприємств у питаннях адаптації, розвитку інновацій, освоєння нових ринків та диверсифікації продуктового портфеля. За відсутності системної маркетингової політики підприємство стає більш вразливим до економічних ризиків, а процеси його реструктуризації не дають очікуваного результату. Саме тому вивчення механізмів, інструментів та моделей маркетингово-орієнтованої реструктуризації є не лише теоретично важливим, але й практично необхідним для забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств.

ТОВ «РЕОТАН» є типовим представником вітчизняних аграрних підприємств, що стикаються з потребою модернізації, підвищення ефективності виробництва та переорієнтації на ринкові потреби. Аналіз його діяльності засвідчує наявність як позитивних тенденцій, так і проблемних зон, що робить підприємство релевантним об'єктом для дослідження механізмів маркетингової реструктуризації. Ситуація зростання продуктивності праці, збільшення витрат на навчання персоналу та одночасне підвищення рівня абсентеїзму вказує на складну фазу трансформації, у якій важливою є чітка маркетингова стратегія як основа управлінських рішень.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розроблення маркетингово-орієнтованих напрямів реструктуризації аграрного підприємства на прикладі ТОВ «РЕОТАН» в умовах сучасних ринкових викликів. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення завдань, які охоплюють теоретичне обґрунтування сутності реструктуризації, аналіз особливостей аграрного ринку, діагностику діяльності підприємства, формування маркетингової стратегії розвитку та оцінку економічної ефективності запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процес реструктуризації аграрних підприємств, а предметом – маркетингові механізми, інструменти та підходи, що визначають ефективність такої реструктуризації. Теоретична та практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рішень підприємствами, що перебувають у процесі трансформації, а також у формуванні підходів до розвитку аграрного бізнесу з позицій ринкової орієнтованості.

Структура роботи відповідає логіці дослідження і включає аналіз теоретичних аспектів маркетингово-орієнтованої реструктуризації, оцінку діяльності підприємства, формування стратегічних напрямів розвитку та прогноз ефективності впровадження запропонованих заходів.

У сучасних реаліях аграрний сектор потребує переосмислення традиційних підходів до управління та прийняття рішень. Розвиток ринкових відносин, поява нових технологічних рішень, збільшення вимог до якості продукції та прозорості бізнес-процесів зумовлюють необхідність побудови ефективної системи маркетингового менеджменту. Маркетингово-орієнтована реструктуризація дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно формувати нові можливості, враховуючи стратегічні перспективи та тенденції ринку.

Аграрні підприємства в Україні все більше стикаються з проблемою нестачі інструментів стратегічного планування. Значна частина виробників продовжує працювати за екстенсивною моделлю, яка забезпечує короткострокову вигоду, однак не створює фундаменту для довготривалої конкурентоспроможності. У той час як світова практика демонструє, що підприємства, які інтегрують маркетингові підходи у процес реструктуризації, отримують більш стабільні результати, знижують ризики зовнішніх коливань і набувають можливості формувати довгострокові партнерські відносини. Таким чином, необхідність трансформації українських аграрних підприємств на основі маркетингової моделі стає одним із ключових факторів їх майбутньої життєздатності.

Особливої уваги потребують питання диверсифікації продукції, підвищення рівня доданої вартості та формування бренду підприємства. У контексті аграрного ринку України ці аспекти є критично важливими, оскільки сировинний характер продукції робить виробників залежними від коливань світових цін. Маркетингова реструктуризація забезпечує можливість переорієнтуватися від масового виробництва до створення унікальної пропозиції, що враховує потреби різних ринкових сегментів. Вона також дозволяє підприємству активно використовувати можливості цифровізації, включаючи електронні торговельні платформи, інструменти інтернет-комунікацій та системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Науково-практична цінність теми посилюється тим, що реструктуризація, побудована на маркетингових принципах, охоплює всі ключові аспекти діяльності аграрного підприємства: виробничі процеси, організаційну структуру, кадрову політику, управління ризиками та формування комунікацій. Це дозволяє забезпечити системність змін та уникнути фрагментарних рішень, які часто не приводять до очікуваних результатів. У цьому контексті маркетинговий підхід забезпечує аналітичну базу, необхідну для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень, та сприяє формуванню цілісної моделі розвитку.

Важливою передумовою для успішної реструктуризації є здатність підприємства проводити внутрішню діагностику. У випадку ТОВ «РЕОТАН» це включає аналіз організаційної ефективності, рівня мотивації персоналу, кадрових ризиків, якості управлінських процесів та наявних ринкових можливостей. Зростання рівня абсентеїзму, збільшення навантаження на персонал, підвищення витрат на навчання та модернізацію процесів є свідченням того, що підприємство перебуває у фазі структурних змін, які потребують переосмислення. Саме маркетингово-орієнтована реструктуризація здатна поєднати організаційні та ринкові рішення, забезпечуючи комплексне оновлення бізнес-моделі.

Додатковим аспектом, який підкреслює актуальність дослідження, є необхідність прогнозування результатів реструктуризації. В умовах невизначеності ринку підприємству вкрай важливо оцінювати можливі економічні ефекти, ризики та варіанти розвитку. Маркетинговий підхід у цьому випадку забезпечує використання аналітичних інструментів, що дозволяють моделювати сценарії, оцінювати результативність заходів, формувати стратегічні пріоритети й обирати оптимальні напрями інвестування ресурсів. Таке прогнозування є не лише управлінським інструментом, а й складовою механізмом забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Обґрунтування можливостей застосування маркетингових підходів у процесі реструктуризації аграрного бізнесу дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства, що включають вдосконалення маркетингового комплексу, формування гнучкої цінової політики, диверсифікацію каналів збуту, підвищення ефективності комунікацій та системної взаємодії з ринковими суб'єктами. Комплексна реалізація таких заходів забезпечує підприємству здатність адаптуватися до коливань зовнішнього середовища, створює основу для довгострокової конкурентоспроможності та сприяє формуванню стійкого економічного розвитку.

Таким чином, обрана тема магістерської роботи є важливою не лише з наукового, але й з практичного погляду, оскільки вона спрямована на розв'язання актуальних проблем функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки. Розроблення моделі маркетингово-орієнтованої реструктуризації на прикладі ТОВ «РЕОТАН» дозволяє сформулювати прикладний інструментарій, що може бути використаний у діяльності подібних підприємств для підвищення ефективності, рентабельності та стратегічної стійкості.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність та основні напрями реструктуризації аграрного бізнесу

Реструктуризація аграрного бізнесу є фундаментальним процесом трансформації підприємств у контексті сучасних соціально-економічних умов, зростання конкуренції, технологічних змін та впливу воєнних і глобальних криз. У наукових підходах дане поняття трактується як системна зміна організаційної, ресурсної, виробничої, управлінської та ринкової структури підприємства з метою підвищення його ефективності та забезпечення стійкого розвитку [44].

На відміну від локальних реформ, реструктуризація передбачає комплексність, послідовність, довгострокову спрямованість та інтеграцію управлінських рішень на всіх рівнях функціонування підприємства.

Сучасні дослідження підкреслюють, що аграрний сектор України знаходиться у стані тривалої трансформації, що визначається структурними змінами у ринковому середовищі, впливом державної політики, земельною реформою, відкриттям ринку землі, розвитком цифрових технологій та зміною глобальних ланцюгів постачання [7]. З одного боку, аграрний сектор демонструє високий потенціал продуктивності, а з іншого — значну вразливість до зовнішніх ризиків, логістичних порушень, фінансової нестабільності, екологічних загроз та кліматичних змін.

У найширшому розумінні реструктуризація аграрного бізнесу охоплює такі елементи:

— виробничо-технологічна трансформація, спрямована на підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів та впровадження сучасних агротехнологій;

— організаційно-управлінські зміни, що стосуються структури підприємства, системи управління, функцій та компетенцій персоналу;

— фінансово-економічні зміни, включаючи оптимізацію витрат, нові підходи до інвестицій та кредитування;

— ринкова реструктуризація, яка визначає нові підходи до позиціонування підприємства на ринку, маркетингові стратегії та роботу з клієнтами;

— інституційні зміни, пов'язані з регуляторними нормами, земельними відносинами, стандартами ЄС та вимогами до простежуваності продукції.

Реструктуризація аграрного сектору неможлива без урахування таких зовнішніх чинників, як інтеграція України до європейського ринку, необхідність дотримання вимог Green Deal, зростання ролі інновацій та цифрових технологій, а також посилення міжнародної конкуренції. Важливим рушієм реструктуризації також є зміна моделі поведінки споживачів, які очікують від аграрної продукції високої якості, екологічності, безпечності та простежуваності [40].

Основні напрями реструктуризації аграрного бізнесу:

Наукова література пропонує численні підходи до класифікації напрямів реструктуризації, однак їх можна систематизувати за логікою модернізації структури цінності підприємства. Маркетинговий підхід дозволяє виокремити напрями, спрямовані на зміну структури ресурсів, створення нової цінності для ринку та побудову довгострокових відносин із контрагентами [34].

Основні напрями реструктуризації включають:

Вертикальна інтеграція – створення комплексних виробничо-збутових систем, що охоплюють усі етапи ланцюга доданої вартості: вирощування, переробку, логістику, зберігання, збут.

Горизонтальна концентрація – укрупнення підприємств для досягнення економії масштабу та підвищення ринкової сили.

Диверсифікація виробничої діяльності – розширення асортименту продукції та напрямів бізнесу з метою зниження ризиків.

Цифровізація та автоматизація виробничих процесів – впровадження технологій точного землеробства та агротехнологічних платформ.

Модернізація переробки – створення або розширення переробних комплексів для збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Фінансова реструктуризація – оптимізація фінансових потоків, реструктуризація боргів, залучення інвестицій.

Раціоналізація використання земельних ресурсів – оптимізація структури земельного банку, підвищення ефективності обробітку.

Сталий розвиток та екологічна адаптація – впровадження природоохоронних технологій, адаптація до кліматичних змін.

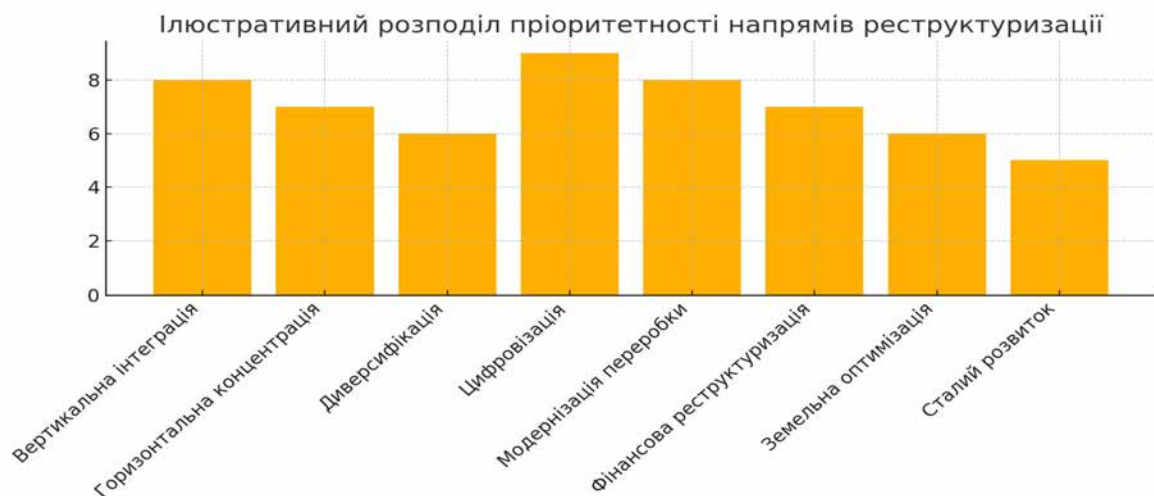


Рис. 1.1 – Ілюстративний розподіл пріоритетності напрямів реструктуризації аграрного бізнесу

Для систематизації цих напрямів наведена Таблиця 1.1

У дослідженнях відзначається, що саме цифровізація, модернізація переробки та вертикальна інтеграція є найбільш перспективними у 2021–2025 рр., оскільки вони забезпечують швидкий перехід до моделі високої доданої вартості та зменшують залежність від сировинного експорту [6]. Це ілюструє Рисунок 1 – Ілюстративний розподіл пріоритетності напрямів реструктуризації (побудована раніше діаграма).

Таблиця 1.1

Основні напрями реструктуризації аграрного бізнесу, їх мета та інструменти

Напрямок реструктуризації	Ключова мета	Приклади інструментів
Вертикальна інтеграція	Контроль якості, зниження транзакційних витрат	контрактне виробництво, вертикальні ланцюги
Горизонтальна концентрація (консолідація)	Економія масштабу, підвищення конкурентоспроможності	злиття/поглинання, агрохолдинги
Диверсифікація продукції та діяльності	Зниження ризиків, нові ринки доходів	переробка, агротуризм, біоенергія
Цифровізація та агротех (agritech)	Підвищення продуктивності, точне землеробство	сівозміни з GPS, дрони, платформи даних
Модернізація переробки та ланцюгів доданої вартості	Збільшення доданої вартості, експортні можливості	інвестування у заводи, сертифікація
Фінансова реструктуризація та доступ до капіталу	Оптимізація боргового навантаження, інвестиції	агрокредити, лізинг, держпідтримка
Земельна реформа та використання ресурсів	Ефективне використання землі, правова визначеність	ринок землі, кадастр, правова реформа
Сталий розвиток і кліматична адаптація	Зниження вразливості до кліматичних ризиків	зрошення, сортова селекція, покриття ризиків

Для повнішого розуміння впливу реструктуризації на ринок важливо врахувати інтереси стейкхолдерів, що відображено у Таблиці 1.2.

Реструктуризація аграрного бізнесу здійснюється у тісному взаємозв'язку з маркетинговим підходом, оскільки вона орієнтується на створення конкурентних переваг через розуміння потреб ринку, інноваційність продуктів, гнучкість виробництва та формування позитивного

сприйняття підприємства споживачами. Досягнення успіху в умовах сучасної економіки неможливе без інтеграції маркетингових стратегій у всі етапи прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.2

Очікуваний вплив реструктуризації на зацікавлені сторони

Сторона	Позитивний вплив	Ризики/Негативи
Малі фермери	Нові ринки, контракування; ризик витіснення	Можлива втрата незалежності, концентрація землі
Агрохолдинги	Оптимізація ланцюгів, експортні можливості	Регуляторні виклики, репутаційні ризики
Держава	Зростання податкових надходжень, продовольча безпека	Проблеми регулювання та підтримки малих
Переробні підприємства	Сировинна база, модернізація виробництва	Залежність від великих постачальників сировини
Фінансові установи	Розширення клієнтів, нові фінпродукти	Кредитні ризики під час шоків
Місцеві громади	Інфраструктура, робочі місця	Екологічне навантаження, демографічні зміни

Наукові дослідження підкреслюють, що у процесі реструктуризації підприємства повинні брати до уваги не лише внутрішню ефективність, а й зовнішні цінності — репутацію, соціальну відповідальність, екологічність, інноваційність, партнерські зв'язки функціонування аграрного сектору [54]. В умовах воєнної економіки цей підхід є особливо важливим, оскільки формує стійкість і гнучкість підприємств щодо кризових змін.

Таким чином, реструктуризація аграрного бізнесу є багатовимірним процесом, що поєднує технологічні, фінансові, організаційні, ринкові й інституційні зміни та забезпечує стратегічний розвиток аграрного сектору України в умовах викликів і нових можливостей глобального ринку.

Важливо наголосити, що реструктуризація аграрного бізнесу в Україні у 2021–2025 рр. відбувається не лише як реакція на кризові явища, а як потужний інструмент формування конкурентної моделі галузі, здатної забезпечувати довгострокову продовольчу безпеку та ефективну інтеграцію до світових ринків. Дослідження продовольчих ринків свідчать, що структурні зміни стають визначальним елементом модернізації аграрної системи, оскільки традиційні форми організації виробництва не відповідають вимогам відкритих ринків, жорстким експортним стандартам та викликам воєнного часу [7].

Одним із ключових аспектів сучасної реструктуризації є перехід до багаторівневих бізнес-моделей, які поєднують виробництво, переробку, логістику, збут та цифрові сервіси. Така модель характерна для країн ЄС, де аграрний бізнес формує так звані «аграрні екосистеми», що генерують не лише продукцію, а й дані, технології, освітні продукти та соціальні послуги [40]. Для України цей підхід є актуальним, оскільки відкриває можливості масштабування діяльності, зменшення залежності від сировинного експорту та підвищення ролі наукомістких компонентів у сільському господарстві.

Окремо варто відзначити, що реструктуризація спрямована на зменшення системних ризиків галузі, які значно загострилися через руйнування логістичної інфраструктури, обмеження експорту та нестачу виробничих ресурсів. Створення альтернативних логістичних маршрутів, розвиток переробних кластерів, оптимізація складських потужностей та диверсифікація ринків збуту стають стратегічними напрямками, які забезпечують економічну стійкість підприємств. Ці заходи відповідають європейським стратегічним документам, що акцентують увагу на важливості регіональної самодостатності та гнучкості агропродовольчих ланцюгів [28].

Суттєве значення має і кадрова реструктуризація, яка полягає у зміні вимог до персоналу. Сучасний аграрний бізнес потребує фахівців зі знанням ІТ-технологій, аналізу даних, логістики, міжнародних стандартів якості та систем екологічного менеджменту. Тому підприємства активно

впроваджують внутрішні програми навчання, співпрацюють з університетами, формують корпоративні центри компетенцій. Цей напрям відповідає трендам європейського ринку, де людський капітал розглядається як ключовий ресурс модернізації аграрної сфери.

Ще одним важливим елементом реструктуризаційних процесів є розвиток партнерських бізнес-моделей, таких як контрактне вирощування, кооперація, франчайзинг у сфері виробництва насіння та засобів захисту рослин, аграрні платформи та маркетплейси. Для малих і середніх підприємств такі форми співпраці дозволяють отримувати доступ до технологій, ринків та інвестицій, водночас знижуючи бар'єри входу у конкурентні сегменти аграрного ринку [20].

Для великих компаній коопераційні моделі також мають стратегічне значення, оскільки вони допомагають мінімізувати ризики нестачі сировини, формувати сталі партнерські ланцюги постачання та підвищувати репутаційну надійність. Таким чином, реструктуризація сприяє зміцненню економічних зв'язків між учасниками ринку та формуванню взаємовигідних моделей співробітництва.

Значний вплив на процеси реструктуризації має екологічний компонент, що стає дедалі важливішим у зв'язку з європейськими вимогами до зниження викидів, збереження ґрунтів та відповідального використання природних ресурсів. Від аграрних підприємств очікується впровадження практик *climate-smart agriculture*, мінімізація деградації земель, розвиток зрошення та інноваційних методів водокористування. Це формує не лише нові витрати, а й нові точки росту, оскільки підприємства отримують доступ до міжнародних програм підтримки сталого виробництва [54].

Не менш важливим є напрям реструктуризації логістики та інфраструктури, особливо у воєнних умовах. Україна зазнала суттєвих втрат портової та складської інфраструктури, що призвело до необхідності створення альтернативних шляхів експорту, модернізації залізничних та автомобільних коридорів, переобладнання існуючих логістичних центрів.

Для підприємств це означає зміну структури витрат, перегляд стратегій експорту, пошук партнерів у суміжних галузях та оптимізацію виробничих циклів. Саме інфраструктурна перебудова розглядається сьогодні як один із найважливіших напрямів відновлення аграрного сектору [7].

Підсумовуючи, реструктуризацію аграрного бізнесу слід розглядати як системний механізм довгострокової трансформації, що забезпечує новий рівень продуктивності, інноваційності та стійкості галузі. Вона охоплює зміни у фінансовій, виробничій, організаційній, кадровій, логістичній та маркетинговій сферах та дозволяє підприємствам відповідати сучасним викликам глобального аграрного ринку. У результаті формується багаторівнева модель аграрного розвитку, що базується на синергії технологій, ефективного управління, партнерства та інституційної модернізації — саме так виглядає концепція успішної реструктуризації, яка визначатиме конкурентні позиції України у найближчі десятиліття.

1.2. Роль маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України маркетинг набуває стратегічного значення як комплексний інструмент забезпечення конкурентних переваг, формування ринкової стійкості та створення довгострокової вартості підприємства. З огляду на посилення конкуренції, структурні зміни у світових агропродовольчих ланцюгах, вимоги до якості та простежуваності продукції, аграрні підприємства вимушені переходити від традиційних виробничо-орієнтованих моделей до ринково-орієнтованих систем управління, у центрі яких — маркетинг.

Наукові дослідження останніх років засвідчують, що у 2021–2025 рр. маркетинг трансформується з допоміжної функції у ключовий елемент стратегічної архітектури аграрного бізнесу. Ця трансформація пов'язана з переходом до моделі, у якій ринок, споживач, інновації та інформаційні

технології визначають напрями розвитку підприємства. Маркетинг стає інструментом не лише збуту, але й прогнозування, аналізу, планування, диференціації продукту та створення унікальної ціннісної пропозиції для цільових сегментів ринку.

Особливої ваги маркетинг набуває в умовах воєнних викликів, логістичних обмежень та високої волатильності цін, коли традиційні механізми реалізації втрачають ефективність. Гнучкість маркетингової системи дозволяє підприємствам адаптуватися до зміни попиту, розширювати канали збуту, виходити на нові ринки, оптимізувати комунікаційні стратегії та розробляти нові продукти, що відповідають поточним потребам споживачів.

Однією з ключових функцій маркетингу є системне дослідження ринку, що включає аналіз поведінки споживачів, відстеження конкурентів, моніторинг трендів і прогнозування змін попиту. Саме завдяки дослідницькій функції підприємства можуть ухвалювати обґрунтовані рішення щодо асортименту, каналів реалізації та цінової політики. Наукові роботи зазначають, що підприємства, які використовують системні маркетингові дослідження, досягають вищої рентабельності та мають стабільніший доступ до ринків збуту, ніж ті, що керуються виключно виробничими орієнтирами.

Змістовим ядром маркетингової діяльності є також сегментація і позиціонування, що дають змогу аграрним підприємствам формувати чітку унікальну ціннісну пропозицію. У контексті зростання популярності екологічної, органічної, локальної та сертифікованої продукції сегментація дозволяє орієнтуватися на конкретний попит і формувати конкурентні переваги, пов'язані з якістю, безпечністю або спеціалізацією товару.

З метою систематизації основних маркетингових інструментів та їх впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств доцільно використати Таблицю 1.3. Управління ціноутворенням, асортиментною політикою та каналами збуту формує ядро ринкової стратегії підприємства. Асортимент, адаптований до запитів ринку, дозволяє знизити ризики та

збільшити рентабельність виробництва, а розвиток каналів збуту забезпечує підприємству зменшення транзакційних витрат і доступ до нових ринків. Особливої уваги потребують експортні ринки, де маркетингова стратегія повинна включати сертифікацію, відповідність міжнародним стандартам, брендинг, участь у виставках і комунікацію з торговельними партнерами. Управління ціноутворенням, асортиментною політикою та каналами збуту формує ядро ринкової стратегії підприємства. Асортимент, адаптований до запитів ринку, дозволяє знизити ризики та збільшити рентабельність виробництва, а розвиток каналів збуту забезпечує підприємству зменшення транзакційних витрат і доступ до нових ринків. Особливої уваги потребують експортні ринки, де маркетингова стратегія повинна включати сертифікацію, відповідність міжнародним стандартам, брендинг, участь у виставках і комунікацію з торговельними партнерами. У сучасній конкуренції пріоритет набуває не продукт як такий, а цінність продукту, тобто сукупність його якісних, логістичних, репутаційних і сервісних характеристик. Саме тому провідні аграрні підприємства формують комплексні маркетингові стратегії, спрямовані на підвищення іміджу, розвиток бренду, соціальну відповідальність, екологічність виробництва, прозорість та використання інноваційних технологій. Ці елементи стають вагомими аргументами на користь вибору продукції як внутрішніми, так і міжнародними споживачами.

Маркетингові інструменти постійно оновлюються, та в залежності від оновлень, змінюється результат, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки підприємству постійно треба бути першим за конкурентів, які також не стоять на місці. Основна маса результату прилягає на дослідження ринку, тому що варто досконало знати середовище в рамках якого працюєш, це дозволяє зменшити ризики та підвищити такі важливі економічні показники як ROI, ККД і тд.

Для подання результатів дослідження маркетингових інструментів у зручному вигляді, подано табл 1.3, де можна побачити всі аспекти, які дають найбільший результат.

Таблиця 1.3

Основні маркетингові інструменти

Маркетинговий інструмент	Основний результат	Вплив на конкурентоспроможність
Дослідження ринку	Ідентифікація попиту, прогнозування ринку	Зменшення ринкових ризиків
Сегментація та позиціонування	Формування унікальної ціннісної пропозиції	Створення диференційованого продукту
Асортиментна стратегія	Підвищення відповідності продукту потребам ринку	Підвищення рентабельності
Цінова стратегія	Посилення ринкових позицій через гнучке ціноутворення	Оптимізація співвідношення «ціна–цінність»
Комунікаційна політика	Зростання впізнаваності та лояльності	Стабільний попит і ріст продажів
Брендинг та репутаційний менеджмент	Формування стійкої конкурентної переваги	Підвищення довіри споживачів
Оптимізація каналів збуту	Підвищення доступності продукції	Зменшення витрат на збут
Цифровий маркетинг	Розширення охоплення цільової аудиторії	Зростання ринкової частки

Суттєвим чинником конкурентоспроможності є рівень маркетингової зрілості підприємства. Для аграрних компаній характерна значна диференціація у рівні розвитку маркетингу: від підприємств, у яких маркетинг відсутній або обмежений функцією збуту, до високотехнологічних організацій, де маркетинг інтегрований у систему стратегічного управління та підтримується цифровими інструментами.

З метою узагальнення взаємозв'язку між маркетинговими стратегіями та конкурентними перевагами аграрних підприємств наведено Таблицю 1.4, яка доповнює попередню табл. 1.3, та демонструє повний спектр маркетингових стратегій.

Таблиця 1.4

Маркетингові стратегії

Маркетингова стратегія	Суть стратегії	Очікувані конкурентні переваги
Стратегія диференціації	Створення унікального продукту	Вища ціна та стабільний попит
Стратегія лідерства у витратах	Оптимізація витрат без втрати цінності	Стійкість до цінової конкуренції
Інноваційна маркетингова стратегія	Впровадження нових продуктів та технологій	Інноваційність та швидка адаптація
Стратегія глибокої сегментації	Орієнтація на вузькі сегменти ринку	Точне задоволення потреб клієнтів
Стратегія брендингу	Підвищення іміджу і довіри споживачів	Лояльність клієнтів, ринкова стійкість

Використання CRM-систем, цифрової аналітики, Big Data, супутникових технологій, таргетованої реклами та онлайн-платформ створює новий рівень ринкової прозорості та дозволяє підприємствам значно ефективніше працювати з клієнтами. У сучасній аграрній економіці конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ефективністю виробничих процесів, а й здатністю формувати ринкову цінність, будувати бренди, залучати і утримувати споживачів, працювати на глобальних ринках та розвивати комплексні маркетингові системи, які забезпечують стратегічну перевагу на довгострокову перспективу.

Для демонстрації особливостей цього явища подано твбл. 1.5, яка відображає характеристику рівнів маркетингової зрілості та їх прямиий вплив на конкурентоспроможність. Таким чином, маркетинг є ключовим фактором формування довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств. Він забезпечує можливість створення стійких ринкових позицій, диференціації продукції, адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності збуту та впровадження інновацій.

Таблиця 1.5

Характеристика рівнів маркетингової зрілості

Рівень зрілості	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Низький	Відсутність системного маркетингу, хаотичний збут	Низька стійкість до ринку
Середній	Є окремі маркетингові функції, але без інтеграції	Періодична адаптація до попиту
Високий	Маркетинг інтегрований у систему управління	Стабільне ринкове зростання
Інноваційний (просунутий)	Маркетинг базується на аналітиці, цифрових технологіях і CRM	Лідерство на ринку, висока інноваційність

В умовах трансформації аграрного сектору маркетинг дедалі більше розглядається як ключовий фактор довгострокової ринкової стійкості підприємств. Ефективність аграрного бізнесу вже не визначається виключно рівнем урожайності чи собівартістю продукції — вирішальним чинником стає здатність підприємства зайняти чітку ринкову нішу, вибудувати стратегічні зв'язки та забезпечити стабільний попит на свою продукцію. Саме маркетинг формує цю можливість, трансформуючи агровиробництво з ресурсної моделі у ринково-орієнтовану систему.

У дослідженнях 2021–2025 років наголошується, що сучасний аграрний ринок характеризується значною інформаційною асиметрією, високою ціновою волатильністю та конкуренцією з боку імпоротної продукції, що вимагає використання розвинених маркетингових підходів. Для українських підприємств особливо актуальною стає проблема нестабільності логістичних маршрутів, змін доступності ринків та структури попиту, що підсилює потребу у точній маркетинговій аналітиці та постійному моніторингу ринкових сигналів.

Вагому роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє формування ринкової ідентичності підприємства, зокрема бренду, який стає інструментом довіри споживача й елементом репутаційного капіталу. У

працях із маркетингового менеджменту аграрного сектору підкреслюється, що брендова стратегія дозволяє підприємству протистояти ціновій конкуренції та формувати лояльність споживача навіть у періоди нестабільності. Зміна поведінкових моделей споживачів, зростання попиту на екологічність та прозорість виробництва роблять брендинг важливим не лише для великих агрохолдингів, а й для малих і середніх виробників.

Окремий напрям впливу маркетингу на конкурентоспроможність пов'язаний із розвитком цифрових платформ і технологій управління збутом. Впровадження CRM-систем, автоматизованих платформ для планування продажів, таргетованої реклами, маркетплейсів і цифрових комунікацій істотно розширює можливості для аграрних підприємств у просуванні продукції та управлінні клієнтськими відносинами. У роботах 2023–2024 років особливо наголошується, що цифровий маркетинг стає одним із ключових факторів успішної адаптації підприємств до викликів воєнного часу та обмежень традиційних каналів збуту [11].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств має також маркетингова логістика, що поєднує функції планування постачання, управління запасами, транспортування та організації збутових каналів. У період логістичних криз маркетингова логістика перетворюється на інструмент мінімізації витрат і ризиків, забезпечуючи підприємствам можливість зберігати або розширювати ринкову присутність, незважаючи на зовнішні перешкоди [43]. Належне управління логістичними потоками впливає не лише на собівартість продукції, а й на швидкість реагування на зміни на ринку, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності.

Важливо підкреслити, що формування конкурентної переваги можливе лише за умови інтеграції маркетингу у систему стратегічного управління підприємством. У науковій літературі зазначається, що підприємства, які зводять маркетинг лише до інструментів збуту або рекламної діяльності, втрачають значний потенціал. Натомість підприємства, де маркетинг виконує

аналітичну, прогнозну, інноваційну та стратегічну функції, демонструють вищі показники рентабельності, експорту та стійкості до ринкових коливань [52].

Важливим результатом розвитку маркетингу у агробізнесі є формування клієнтоцентричної моделі, у якій споживач стає центральною ланкою всієї бізнес-стратегії. Така модель передбачає постійний моніторинг потреб, персоналізацію пропозиції, гнучкість асортиментної політики та системний підхід до формування ринкової цінності продукції. Саме клієнтоцентричність розглядається як критичний фактор успішної конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках у довгостроковій перспективі.

Отже, у 2021–2025 роках роль маркетингу в аграрному секторі України істотно зростає. Він перетворився на багатофункціональний інструмент управління, що охоплює дослідження ринку, цінову та товарну політику, комунікації, логістику, брендинг і цифрові технології. Завдяки маркетингу підприємства отримують можливість не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно формувати ринковий попит, вибудовувати партнерства, підвищувати власну стійкість та розвивати унікальні конкурентні переваги, необхідні для успіху у сучасних умовах.

1.3. Маркетингові інструменти та концепції, застосовні у процесі реструктуризації

У процесі реструктуризації аграрних підприємств, коли відбувається зміна виробничої, організаційної та інституційної структури, маркетингові інструменти і концепції виступають каталізаторами змін, які допомагають перетворити класичне агровиробництво на ринково-орієнтовану, ефективну та конкурентоспроможну бізнес-модель. Застосування маркетингу у цьому контексті набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству

«пакувати» нові продукти, послуги чи форми діяльності, адаптовані до ринкових вимог, привабливі для споживачів, інвесторів або партнерів, а також забезпечує ефективне управління перехідним періодом реструктуризації.

Сучасні дослідження та приклади практик в агробізнесі вказують, що для успішної реструктуризації доцільно використовувати такі підходи:

Комплексний (інтегрований) маркетинг, коли маркетингові рішення охоплюють усі аспекти діяльності: продукт, ціну, канали, комунікації, логістику, корпоративну репутацію. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися під нові умови, забезпечити цілісність змін і уникнути розривів між виробництвом і ринком. У монографії «Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств» показано, як інтеграція маркетингу в усі функції агропідприємства сприяє підвищенню його ефективності і конкурентоспроможності.

Концепція маркетингу відносин (relationship marketing) — актуальна, коли підприємство реструктурується та потребує стабільних партнерських відносин з постачальниками, переробниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Цей підхід допомагає створити довгострокові зв'язки, підвищити довіру, забезпечити стабільність попиту навіть у періоди змін.

Цифровий маркетинг та інформаційні технології — важливий інструмент особливо під час реструктуризації: дає змогу ефективно просувати нові продукти чи послуги, комунікувати з ринком, адаптуватися швидко до змін, охоплювати нові сегменти. У дослідженнях, присвячених агробізнесу в умовах воєнного стану, зазначено, що саме цифрові інструменти маркетингу стають критично необхідними для підтримки зв'язку з ринками, клієнтами, партнерами.

Кластерний підхід / інтегровані ланцюги доданої вартості (value-chain marketing) — коли реструктуризація передбачає створення або участь у агрокластерах, коопераціях, вертикальних/горизонтальних інтеграціях. У такому разі маркетинг допомагає координувати діяльність між учасниками,

визначати цінові, продуктові та логістичні стратегії, забезпечити конкурентну перевагу всьому кластеру.

Сталий маркетинг (sustainable / green marketing) — з урахуванням сучасних трендів (екологічність, сертифікація, відповідальне виробництво), коли підприємства реструктуруються, часто змінюють технології і позиціонують себе як конкурентів на світовому ринку. Такий маркетинг дозволяє залучити нові сегменти споживачів, підвищити цінність продукції, зміцнити імідж підприємства.

Нижче — три таблиці, які узагальнюють маркетингові інструменти, концепції, а також дають уявлення, які з них доцільно застосовувати під час реструктуризації агропідприємств.

Застосування маркетингових інструментів у процесі реструктуризації аграрних підприємств передбачає не лише зміну способів комунікації зі споживачами, а й глибоке переосмислення ролі ринку у формуванні бізнес-моделі. Підприємства, що проходять реструктуризацію, стикаються з необхідністю переглянути ціннісні пропозиції, змінити асортимент, оптимізувати канали збуту, адаптувати ціноутворення та створити нові продукти. Саме маркетинг формує логіку цих змін, забезпечуючи механізми для аналізу зовнішнього середовища, визначення стратегічних орієнтирів та синхронізації змін у виробництві, логістиці й управлінні.

Маркетингові інструменти дозволяють структурувати реструктуризаційні процеси й підтримувати керованість трансформацій навіть у складних умовах. Наприклад, інтегрований маркетинг охоплює весь спектр рішень — від ціноутворення до логістики — і допомагає підприємству уникнути хаотичних змін. Маркетинг відносин, у свою чергу, акцентує на партнерствах та стабільності збуту, що критично важливо у перехідних періодах, коли ринки можуть бути нестабільними. Важливо відзначити, що під час реструктуризації саме маркетинг дає змогу виявити, які продукти мають перспективу, які потреби ринку залишаються незадоволеними, а де існує перенасичення. Це дозволяє підприємству

перерозподіляти ресурси, уникати збиткових напрямів та створювати нові, потенційно високододаткові сегменти — наприклад, переробку, екологічні продукти, локальні бренди або продукцію з доданою вартістю. Для висновку по темі маркетингових інструментів подано табл. 1.6

Таблиця 1.6

Маркетингові інструменти і їх цілі в контексті реструктуризації

Маркетинговий інструмент	Основний результат	Вплив на конкурентоспроможність
Дослідження ринку	Ідентифікація попиту, прогнозування ринку	Зменшення ринкових ризиків
Сегментація та позиціонування	Формування унікальної ціннісної пропозиції	Створення диференційованого продукту
Асортиментна стратегія	Підвищення відповідності продукту потребам ринку	Підвищення рентабельності
Цінова стратегія	Посилення ринкових позицій через гнучке ціноутворення	Оптимізація співвідношення «ціна–цінність»
Комунікаційна політика	Зростання впізнаваності та лояльності	Стабільний попит і ріст продажів

Крім того, маркетинг у контексті реструктуризації сприяє формуванню концептуальної ідентичності підприємства, тобто образу, який буде зрозумілим і привабливим для ринку. Для багатьох аграрних підприємств цей аспект є новим, адже історично вони орієнтувалися насамперед на виробництво. Проте сучасні тенденції вимагають, щоб підприємство позиціонувало себе як постачальник цінності, а не лише продукції. Реструктуризація також вимагає переосмислення каналів збуту та логістики. Оскільки аграрний сектор України стикається зі значними логістичними

бар'єрами, маркетингові концепції допомагають обирати оптимальні маршрути, партнерів, способи експорту й комунікації із зовнішніми ринками. Інструменти цифрового маркетингу дозволяють налагоджувати прямі продажі, розвивати e-commerce-канали, створювати інтегровані цифрові ланцюги постачання (табл. 1.7), які знижують витрати та забезпечують вищу прозорість.

Таблиця 1.7

Концепції маркетингу, релевантні реструктуризації, і сфери їх застосування

Маркетингова стратегія	Суть стратегії	Очікувані конкурентні переваги
Стратегія диференціації	Створення унікального продукту	Вища ціна та стабільний попит
Стратегія лідерства у витратах	Оптимізація витрат без втрати цінності	Стійкість до цінової конкуренції
Інноваційна маркетингова стратегія	Впровадження нових продуктів та технологій	Інноваційність та швидка адаптація
Стратегія глибокої сегментації	Орієнтація на вузькі сегменти ринку	Точне задоволення потреб клієнтів
Стратегія брендингу	Підвищення іміджу і довіри споживачів	Лояльність клієнтів, ринкова стійкість

Реструктуризація також вимагає переосмислення каналів збуту та логістики. Оскільки аграрний сектор України стикається зі значними логістичними бар'єрами, маркетингові концепції допомагають обирати оптимальні маршрути, партнерів, способи експорту й комунікації із зовнішніми ринками. Інструменти цифрового маркетингу дозволяють налагоджувати прямі продажі, розвивати e-commerce-канали, створювати інтегровані цифрові ланцюги постачання, які знижують витрати та забезпечують вищу прозорість.

Не менш важливою є роль маркетингу у формуванні інноваційних напрямів діяльності. Підприємства, що впроваджують цифрові платформи,

аналітику даних, CRM-системи та автоматизовані системи управління збутом, здобувають можливість проводити більш точне планування та прогнозування, що значно підвищує ефективність реструктуризації. Маркетинг стає не лише реактивним, а й проактивним інструментом, що формує нові продукти та ринкові підходи ще до того, як конкуренти встигають адаптуватися. Маркетингові концепції та моделі реструктуризації влучно та компактно подано з метою демонстрації результату дослідження у табл. 1.8

Таблиця 1.8

Поєднання маркетингових концепцій та моделей реструктуризації

Рівень зрілості	Характеристика
Низький	Відсутність системного маркетингу, хаотичний збут
Середній	Є окремі маркетингові функції, але без інтеграції
Високий	Маркетинг інтегрований у систему управління
Інноваційний (просунутий)	Маркетинг базується на аналітиці, цифрових технологіях і CRM

Комплекс маркетингових концепцій, що застосовується у реструктуризації, відображає як внутрішні потреби підприємства (зміна структури, модернізація виробничих потоків), так і зовнішні виклики (конкуренція, зміни в законодавстві, вимоги до екологічності та простежуваності продукції). Поєднання концепцій дозволяє створити системний підхід, у якому трансформація підприємства проходить не хаотично, а стратегічно виважено.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА НЕОБХІДНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його ринкової діяльності

ТОВ «РЕОТАН» є одним із сучасних українських переробних підприємств, що спеціалізується на виробництві соняшникової олії, шроту та іншої супутньої продукції з олійних культур. За роки свого функціонування підприємство сформувало репутацію стабільного виробника, здатного забезпечувати високу якість продукції та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах суттєвих економічних та логістичних викликів. Особливої уваги заслуговує здатність підприємства адаптуватися до умов воєнного часу, коли ринок переробки олійних культур зазнав значних трансформацій.

Підприємство має повний виробничий цикл — від приймання та очистки насіння до переробки, фасування та реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Основні виробничі потужності дозволяють переробляти понад 45–50 тис. т соняшнику на рік, що дає змогу підприємству утримувати стабільну частку регіонального ринку та поступово нарощувати присутність на загальноукраїнському ринку продукції олійно-жирової промисловості.

Важливою передумовою ефективної діяльності підприємства є наявність сучасного технологічного обладнання, автоматизованих виробничих ліній та кваліфікованого персоналу. Незважаючи на воєнний стан, підприємство продовжує підтримувати оновлення обладнання, впроваджує цифрові рішення у сфері логістики, бухгалтерського обліку, контролю якості та управління персоналом. Значну роль відіграє система внутрішнього аудиту якості, що відповідає міжнародним вимогам, включаючи стандарти НАССР.

Для формування загального уявлення про масштаби діяльності підприємства доцільно проаналізувати його виробничо-фінансові результати за останні чотири роки. У цьому періоді український ринок переробки олійних культур зазнав впливу пандемії, транспортних обмежень, руйнування інфраструктури та зниження врожайності в окремих регіонах, що суттєво вплинуло на показники діяльності підприємств галузі.

Показники демонструють загальну тенденцію розвитку підприємства в умовах нестабільної економічної кон'юнктури (табл. 2.1). 2022 рік став найскладнішим через воєнні події, але підприємству вдалося зберегти виробничу діяльність і уникнути суттєвого падіння прибутковості.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності ТОВ «РЕОТАН» у 2021–2024 рр.

Рік	Обсяг переробки, тис. т	Виручка, млн грн	Собівартість, млн грн	Прибуток, млн грн	Рентабельність, %
2021	42,1	815	761	54	6,6
2022	39,4	789	742	47	5,9
2023	44,8	902	840	62	6,8
2024	48,3	1028	954	74	7,2

У 2023–2024 роках спостерігається відновлення виробничої активності. Обсяг переробки виріс до 48,3 тис. т, що забезпечило збільшення виручки на 13,9% у порівнянні з попереднім роком. Позитивна динаміка прибутку свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію операційних витрат. Рентабельність у 2024 році зросла до 7,2%, що є одним із найвищих значень за аналізований період. Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «РЕОТАН» доцільно розглянути частку підприємства в загальноукраїнському ринку переробки соняшнику. Основна діяльність

об'єкта дослідження - виробництво соняшникової олії, обсяг якого надано у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Обсяг виробництва соняшникової олії

Рік	Загальний обсяг виробництва соняшникової олії в Україні, млн т	Обсяг РЕОТАН, тис. т	Частка ринку, %
2021	5,9	42,1	0,71
2022	5,2	39,4	0,76
2023	6,1	44,8	0,73
2024	6,4	48,3	0,75

Попри затвердження загальнонаціонального виробництва у 2022 році, підприємство зберегло свою частку ринку та навіть підвищило її. Це свідчить про гнучкість операційної моделі, стійкість логістичних каналів та збереження довіри клієнтів. У 2024 році частка складає 0,75%, що для підприємства середнього масштабу є стабільним показником. Важливим елементом аналізу є оцінка структури продукції, що виробляється підприємством. Підприємство продовжує оптимізувати свою структуру, поступово збільшуючи частку основного прибуткового продукту — соняшникової олії. Зменшення частки шроту свідчить про більш ефективний розподіл ресурсів та зростання технологічної модернізації ліній переробки. Оскільки важлива саме реструктуризація, на ТОВ «РЕОТАН» існує певний виробничий портфель, який вміщує декілька видів продукції, у табл. 2.3 наведено безпосередньо самі види продукції, а також їх відсоток у виробничому портфелі підприємства, для порівняння надано градацію за роками, яка свідчить про відносно стабільну ситуацію, попри важкі часи в країні, дефіцит робочої сили та решту факторів, які впливають на компанію.

Таблиця 2.3

Структура виробничого портфеля ТОВ «РЕОТАН»

Вид продукції	2022	2023	2024
Соняшникова олія	82%	84%	85%
Шрот	12%	11%	10%
Лушпиння	6%	5%	5%

Підприємство продовжує оптимізувати свою структуру, поступово збільшуючи частку основного прибуткового продукту — соняшникової олії. Зменшення частки шроту свідчить про більш ефективний розподіл ресурсів та зростання технологічної модернізації ліній переробки. Діяльність підприємства значною мірою залежить від зовнішнього середовища, тому важливим є розгляд його конкурентних переваг і загроз. Проведений SWOT-аналіз дозволяє системно охарактеризувати стратегічну позицію підприємства. Аналіз показує, що ТОВ «РЕОТАН» є конкурентоспроможним підприємством із сильним виробничим потенціалом і перспективами для експансії, а найбільшим ризиком залишаються зовнішні макроекономічні фактори та воєнні умови. Проведений аналіз підтверджує, що ТОВ «РЕОТАН» є стабільним та ефективним підприємством, яке демонструє позитивну динаміку фінансових і виробничих показників, незважаючи на істотні галузеві та макроекономічні ризики. Один з найкращих методів оцінки сильних та слабких сторін, це звісно SWOT-аналіз, який надано у табл. 2.4, для поверхневого аналізу об'єкта дослідження, в якому описано на що підприємству варто звернути увагу при спробах покращення справ на ринку, конкурентоспроможності, та подальших спроб реструктуризації, які обов'язково необхідні компанії, яка створена багато років тому, та має консервативні погляди на певні процеси.

SWOT-аналіз ТОВ «РЕОТАН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сучасні переробні технології	Вразливість до логістичних ризиків
Стабільна якість продукції	Невелика частка ринку
Кваліфікований персонал	Потреба у модернізації деяких ділянок виробництва
Налагоджені канали збуту	Обмежені можливості експансії
Можливості	Загрози
Розширення експорту	Цінова волатильність
Вихід на ринки ЄС	Транспортні обмеження
Отримання грантів	Воєнні ризики

Зростання обсягів переробки, покращення рентабельності, оптимізація виробничої структури та розширення ринкових позицій свідчать про високий рівень управління та потужний потенціал для подальшого розвитку. Охарактеризовані показники створюють необхідну базу для глибшого дослідження ефективності використання персоналу підприємства та оцінки впливу мотиваційних інструментів на продуктивність праці в наступних розділах роботи.

2.2. Аналіз маркетингової системи підприємства: продукт, ціна, збут, комунікації

Маркетингова система підприємства є ключовим елементом його ринкової діяльності та одним із основних факторів конкурентоспроможності. Ефективність маркетингових інструментів підприємства визначає його здатність формувати цінність для споживача, позиціонувати продукцію на

ринку, встановлювати конкурентоспроможні ціни та забезпечувати стабільні канали реалізації. У сучасних умовах ринку промислових товарів, особливо у сфері агропереробки, маркетингова система має враховувати не лише економічні параметри, але й ризики воєнного стану, логістичні обмеження та необхідність швидкої адаптації до зовнішніх змін. Підприємство ТОВ «РЕОТАН» функціонує у висококонкурентному сегменті виробництва та реалізації продуктів переробки соняшнику, тому аналіз його маркетингової системи дозволяє оцінити, наскільки підприємство відповідає сучасним вимогам ринку та чи є його стратегія ефективною. У класичній моделі маркетингу [38] структура маркетингової діяльності визначається через систему «4Р»: продукт, ціна, розподіл та комунікації. Застосування цієї моделі до ТОВ «РЕОТАН» дозволяє отримати комплексну оцінку його ринкової політики. Основним продуктом підприємства є нерафінована соняшникова олія, що займає ключову частку в структурі реалізації. Олія є стратегічним товаром для України, оскільки країна тривалий час була найбільшим світовим експортером цього продукту. У свою чергу, шрот та лушпиння виступають побічними продуктами, але мають стабільний промисловий попит. Структура виробництва сформувалася історично та відповідає потужностям підприємства, технологічним можливостям та попиту на ринку. Для кращого розуміння продуктового портфеля підприємства доречно проаналізувати фактичні дані щодо структури продукції за останні три роки, для цього подано табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Структура продукції ТОВ «РЕОТАН» у 2022–2024 рр.

Вид продукції	2022	2023	2024
Нерафінована соняшникова олія	82%	84%	85%
Соняшниковий шрот	12%	11%	10%
Лушпиння та відходи виробництва	6%	5%	5%

Структура продукції демонструє напрями спеціалізації підприємства та форму його ринкової пропозиції. Згідно з концепцією товарної політики [31], підприємство має концентрувати ресурси на тих продуктах, які забезпечують найбільшу рентабельність. Саме це спостерігається у ТОВ «РЕОТАН»: зростання частки олії з 82% до 85% свідчить про свідомий акцент на найвигіднішому продукті. Модель Портера [51] пояснює це через фокусування на лідерстві у витратах: підприємство максимально використовує свої технологічні можливості для збільшення випуску високорентабельної продукції. Стабільність частки шроту та лушпиння показує, що підприємство досягло оптимального рівня утилізації побічної продукції, що відповідає принципам циркулярної економіки, які активно впроваджуються в агропереробній сфері ЄС. Цінова політика підприємства визначається як внутрішніми витратами, так і зовнішнім ринковим середовищем (табл. 2.6). Серед чинників, що впливають на ціну, виокремлюють: собівартість, біржові котирування, рівень конкуренції, логістичні витрати та особливості контрактів із покупцями [46]. Для підприємств олійно-жирової галузі ціна залежить від світових індексів цін на олію [3], цін на насіння соняшнику та курсу гривні, що робить цінову політику дуже чутливою до зовнішніх шоків.

Таблиця 2.6.

Динаміка середніх цін реалізації продукції ТОВ «РЕОТАН» у 2021–2024 рр.

Рік	Ціна олії, грн/т	Ціна шроту, грн/т	Ціна лушпиння, грн/т
2021	31 400	7 200	650
2022	29 800	6 900	600
2023	33 200	7 450	620
2024	34 500	7 600	640

Для оцінки ефективності цінової політики важливо проаналізувати зміни середніх цін за основними видами продукції підприємства. 2022 рік відзначився зниженням цін, що пов'язано з транспортними обмеженнями та зупинкою експорту через морські порти. За даними FAO [4], світові ціни на олію того року знизилися на 8–10% через надлишок пропозиції та логістичні перебої. У 2023–2024 роках ціни почали зростати: відкриття альтернативних логістичних маршрутів через Дунайські порти, підтримка експорту ЄС, стабілізація валютних ризиків сприяли підвищенню вартості олії та шроту. З огляду на це можна сказати, що підприємство ефективно управляє ціноутворенням та адаптує свої прайс-моделі до зовнішнього середовища, що відповідає теорії гнучкого ціноформування [46]. Не менш важливою складовою маркетингової системи є організація каналів збуту (подано у табл. 2.7). Для агропереробних підприємств ефективний збут є визначальним фактором прибутковості, оскільки він формує швидкість оборотності капіталу та мінімізує ризики накопичення складських залишків. У моделі Мейо [41] підкреслюється, що ефективність збутової політики залежить від здатності підприємства будувати партнерські відносини, інтегрувати логістичні ланцюги та адаптувати канали до ринкової динаміки.

Таблиця 2.7.

Канали реалізації продукції ТОВ «РЕОТАН» у 2022–2024 рр.

Канал збуту	2022	2023	2024
Національні трейдери	52%	49%	46%
Внутрішні переробні підприємства	28%	30%	31%
Експорт	20%	21%	23%

Аналіз збутових каналів дає змогу оцінити стратегію підприємства щодо забезпечення доступу до ринку. Табл. 2.8 демонструє сегментування ринку та обсяги попиту на продукцію підприємства. Виділення сезонних та стабільних сегментів дозволяє ТОВ «РЕОТАН» більш точно планувати виробництво та збут, оптимізувати маркетингові витрати та підвищувати ефективність реалізації продукції. Зменшення частки трейдерів є позитивним фактором, що свідчить про поступовий перехід до прямої реалізації, підвищення довіри партнерів та зміцнення ринкових позицій. Зростання експорту з 20% до 23% підтверджує, що підприємство відповідає міжнародним стандартам якості. Підприємства, які орієнтуються на експорт, у довгостроковому періоді демонструють вищу рентабельність, що відповідає дослідженням ЄБРР [60]. Стабільність збуту на внутрішніх переробних підприємствах свідчить про диверсифікацію клієнтської бази та зменшення ризику залежності від одного ринку. Комунікаційна політика ТОВ «РЕОТАН» базується на взаємодії з бізнес-партнерами та покупцями в рамках B2B-сегменту. Сучасні підходи до маркетингових комунікацій вказують на важливість цифрових інструментів, інтеграції CRM-систем та прискорення обміну інформацією Solow [39].

Таблиця 2.8

Аналіз попиту на продукцію ТОВ «РЕОТАН»

Продукт	Сегмент споживачів	Середній щомісячний обсяг продажів (л/кг)	Сезонність попиту	Основні фактори попиту
Соняшникова олія 0,5 л	Домогосподарства	1500	Високий у зимовий період	Сезонні кулінарні потреби, ціна, рекламні акції
Соняшникова олія 1 л	Домогосподарства	3000	Високий у святкові сезони	Ціна, якість, промо-акції
Соняшникова олія 3 л	Оптові клієнти	5000	Стабільний	Постійні замовлення, знижки, договірні умови
Соняшникова олія 5 л	Ресторани, кафе	4000	Стабільний	Договірні поставки, сезонні акції, обсяги споживання
Відходи виробництва	Агропромисловість	2000	Зростання у весняний період	Попит на кормові продукти, ціна, сезонність

Підприємство активно використовує цифровий документообіг, електронні торгові платформи, галузеві виставки та бізнес-форуми. У 2023–2024 роках підприємство впровадило комунікаційну модель, яка включає постійний моніторинг цінних індексів, автоматизовані оновлення прайс-листів, персоналізовані пропозиції та електронні переговори. Це дозволило скоротити тривалість укладання контрактів і прискорити логістичні процеси.

Маркетингова система ТОВ «РЕОТАН» є збалансованою, структурованою та стратегічно орієнтованою. Підприємство ефективно управляє своїм продуктовим портфелем, використовує гнучку цінову політику, активно розвиває канали реалізації та впроваджує сучасні комунікаційні технології. Усі ці елементи забезпечують конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного й насиченого ризиками ринку. Диверсифікація каналів збуту, адаптація цінової політики та орієнтація на продукцію з високою доданою вартістю створюють основу для подальшого зростання підприємства та підсилюють його позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2.3. Визначення проблем, можливостей та напрямів доцільної реструктуризації

Підприємство ТОВ РЕОТАН є середнім підприємством олійної галузі, яке спеціалізується на виробництві олії та комплексній реалізації відходів олійного виробництва. Олійна промисловість України відіграє стратегічну роль у формуванні аграрного сектору та забезпеченні експорту продукції рослинного походження. Ринок олії характеризується високою конкуренцією, нестабільністю цін на сировину, впливом світових економічних факторів, а також посиленою увагою до екологічних та енергетичних стандартів. У таких умовах ефективність роботи середніх підприємств значною мірою визначається здатністю швидко адаптуватися до ринкових змін, використовувати вторинні ресурси та впроваджувати інноваційні технології. ТОВ РЕОТАН займає проміжну позицію між дрібними виробниками, які обмежені в ресурсах, та великими агрохолдингами, що мають значні вертикально інтегровані виробничі та логістичні потужності. Підприємство демонструє достатній рівень технічного забезпечення та потенціал для модернізації, але стикається з низкою структурних проблем, що знижують його конкурентоспроможність. Серед них виділяють недостатнє

завантаження виробничих потужностей, високу залежність від ринкових закупівель сировини, обмежене використання вторинної продукції та низький рівень вертикальної інтеграції. Ці фактори істотно впливають на фінансові показники підприємства та його здатність утримувати стабільну ринкову позицію. На сучасному етапі розвитку галузі спостерігаються тенденції до концентрації виробництва, активного впровадження інноваційних технологій, використання біоенергетичних ресурсів та інтеграції концепції циркулярної економіки. Великі агрохолдинги України мають власні сировинні бази, вертикально інтегровані виробничі ланцюги та значні інвестиції в модернізацію, що дозволяє їм підтримувати високу ефективність виробництва та економічну стабільність навіть у періоди коливання цін на світовому ринку. У порівнянні з ними середні підприємства, такі як ТОВ РЕОТАН, повинні шукати альтернативні шляхи підвищення ефективності через оптимізацію виробничих процесів, інтеграцію відходів у виробництво, підвищення завантаження потужностей та розвиток партнерських відносин із постачальниками сировини. Наукові дослідження свідчать, що середні підприємства аграрного сектору, які успішно впроваджують реструктуризаційні зміни, можуть значно підвищити свою економічну ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, інтеграція відходів у виробничі процеси дозволяє створювати додаткові джерела доходу, зменшувати витрати на енергоносії та відповідати сучасним екологічним вимогам. Крім того, оптимізація закупівель сировини та диверсифікація виробничих потужностей зменшує ризики, пов'язані з коливаннями ринку та сезонними факторами. Враховуючи вищезазначене, аналіз проблем, можливостей та напрямів реструктуризації ТОВ РЕОТАН є надзвичайно важливим для визначення стратегічних пріоритетів підприємства. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства та його конкурентні позиції на ринку, а й визначити доцільність впровадження інноваційних технологій, розробки нових напрямів використання вторинної продукції та оптимізації виробничих

процесів. Науково обґрунтовані пропозиції щодо реструктуризації створюють передумови для підвищення економічної стабільності підприємства та наближення його ефективності до рівня великих агрохолдингів, одночасно зберігаючи гнучкість управління і можливості для інноваційного розвитку. Для комплексного аналізу позицій ТОВ РЕОТАН доцільно здійснити порівняння з великими агрохолдингами, які домінують на ринку. З табл. 2.9 видно, що підприємство ТОВ РЕОТАН має значно менший масштаб виробництва та нижчу інтеграцію у порівнянні з великими агрохолдингами, що обмежує його конкурентні переваги.

Таблиця 2.9

Порівняння основних виробничих показників ТОВ РЕОТАН та великих агрохолдингів України

Показник	ТОВ РЕОТАН	Великі агрохолдинги	Коментар
Потужність переробки олійних культур (т/рік)	50 000	250 000–500 000	Значно нижче середнього рівня по ринку
Завантаження виробничих потужностей	50–60 %	85–95 %	Недостатня ефективність використання обладнання
Доля власної сировини	20 %	70–90 %	Велика залежність від закупівель на ринку
Використання відходів	40–50 %	90–95 %	Обмежене використання біомаси і шротів
Інвестиції в інноваційні технології	Низькі	Високі	Впливає на конкурентоспроможність

Низька частка власної сировини зумовлює високий рівень залежності від ринку та коливань цін на насіння, що робить підприємство більш вразливим до сезонних і макроекономічних факторів. Водночас компактна структура управління надає гнучкість для швидкого впровадження інновацій, адаптації до нових ринкових умов та використання технологій вторинної переробки, що дозволяє поступово скорочувати розрив у конкурентоспроможності з великими гравцями.

Такий аналіз свідчить про необхідність комплексної реструктуризації, спрямованої на оптимізацію використання потужностей та інтеграцію відходів у виробничі процеси. Аналіз структури відходів, який подано у табл. 2.10 показує, що основні види вторинної продукції підприємства мають значний потенціал для створення додаткового доходу та оптимізації витрат. Лушпиння соняшника може використовуватись для виробництва пелет, що дозволяє знизити витрати на енергію та одночасно отримувати додатковий продукт для продажу. Шрот, як високобілковий продукт, має стабільний попит на ринку кормів, що забезпечує додаткове джерело доходу та зменшує залежність від цін на основну продукцію.

Таблиця 2.10

Структура відходів та потенційне використання

Вид відходу	Обсяг відходів (т/рік)	Потенційне використання	Потенційний економічний ефект (тис. грн/рік)	Коментар
Лушпиння соняшника	12 000	Пелети, біоенергія	450–500	Зменшення витрат на енергоносії та продаж пелет
Шрот	8 000	Корм для тваринництва	300–350	Додатковий ринок збуту, підвищення цінності відходів
Олійні відходи	4 000	Біоенергетика	200–250	Додатковий ресурс для власних виробничих потреб

Використання олійних відходів у біоенергетиці створює можливість для виробництва власної енергії та зменшення операційних витрат, що особливо важливо для середніх підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами. Такий підхід дозволяє реалізувати концепцію циркулярної економіки, де відходи стають цінним ресурсом. Економічні показники свідчать, що ТОВ РЕОТАН має низьку рентабельність порівняно з великими агрохолдингами. Основною причиною є масштаб виробництва та недостатня інтеграція вторинних продуктів у бізнес-модель. У табл. 2.11 продемонстровано, що значні витрати на сировину та енергоносії зменшують чистий дохід підприємства, а обмежене використання відходів знижує потенціал для додаткового прибутку. Впровадження системної переробки відходів та оптимізація закупівель сировини можуть значно підвищити ефективність і стабільність фінансових результатів.

Таблиця 2.11

Порівняння економічних показників (тис. грн/рік)

Показник	ТОВ РЕОТАН	Великі агрохолдинги	Коментар
Виручка від олії	180 000	950 000	Суттєва різниця через масштаб і інтеграцію
Витрати на сировину	90 000	400 000	Агрохолдинги оптимізують закупівлі через власні посівні площі
Витрати на енергію та утримання	45 000	150 000	Нижча ефективність використання обладнання у ТОВ РЕОТАН
Доходи від переробки відходів	50 000	250 000	Підвищення частки використання відходів критично для ефективності

Розглянуті сценарії (табл. 2.12) демонструють, що комплексне впровадження технологічних та організаційних змін може суттєво підвищити

завантаження потужностей та доходи підприємства. Диверсифікація сировини зменшує залежність від сезонних коливань і підвищує стабільність постачання. Впровадження пелетування та використання шроту дозволяє ефективно інтегрувати відходи у виробничий процес і отримати додатковий дохід. Біоенергетичні модулі забезпечують зниження витрат на енергоресурси та підвищують економічну стійкість. Комплексне впровадження усіх сценаріїв передбачає високі інвестиції та потребує ретельного управління ризиками, але забезпечує максимальний економічний ефект та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.12

Сценарії реструктуризації та очікуваний економічний ефект

Сценарій реструктуризації	Очікуване підвищення завантаження потужностей	Очікуваний додатковий дохід (тис. грн/рік)	Основні ризики
Диверсифікація сировини	+20 %	60–80	Сезонні коливання, залежність від закупівель
Пелетування лушпиння та використання шроту	+15 %	450–500	Інвестиційні витрати, потреба у логістиці
Біоенергетичні модулі	+10 %	200–250	Вартість обладнання, технічні труднощі
Комплексне впровадження всіх змін	+40–50 %	700–800	Високі початкові інвестиції, управлінські ризики

Попит на пелети з лушпиння зростає у зв'язку з підвищенням цін на традиційні енергоносії, що робить цей напрямок особливо перспективним. Шрот залишається стабільним продуктом з високим попитом у тваринництві, а використання біоенергії з відходів дозволяє оптимізувати енергоспоживання та зменшити операційні витрати. Після реструктуризації підприємство зможе значно підвищити ефективність використання виробничих потужностей і стабільність доходів. Збільшення долі власної

сировини дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями ринку, а комплексна переробка відходів забезпечує як додатковий дохід, так і зменшення витрат на енергію. Таким чином, реструктуризація створює умови для досягнення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності на рівні великих агрохолдингів, зберігаючи при цьому гнучкість управління і можливості для інноваційного розвитку. Ринок вторинної продукції (табл. 2.13) є стратегічно важливим для ТОВ РЕОТАН, оскільки дозволяє створювати додаткові джерела доходу та зменшувати залежність від основного ринку олії.

Таблиця 2.13

Ринок вторинної продукції олійної переробки

Продукт вторинної переробки	Основні ринки збуту	Потенційний обсяг продажу (т/рік)	Потенційний дохід (тис. грн/рік)	Коментар
Пелети з лушпиння	ТЕЦ, приватні котельні	10 000	350–400	Попит зростає через підвищення цін на газ
Шрот	Ферми, комбикормові заводи	8 000	300–350	Стабільний ринок збуту, високий попит у тваринництві
Біоенергія	Власне виробництво	4 000	200–250	Дозволяє знизити витрати на електро- та теплопостачання

Проведений аналіз показав, що ТОВ РЕОТАН має значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності через впровадження комплексної реструктуризації. Основними проблемами підприємства є недостатнє завантаження виробничих потужностей, обмежене використання вторинної продукції та залежність від зовнішнього постачання сировини. Водночас наявність сучасного обладнання та компактна структура управління створюють сприятливі умови для впровадження інновацій. Реструктуризація, що включає диверсифікацію сировинної бази, впровадження біоенергетичних модулів, комплексну переробку відходів та

оптимізацію виробничих процесів, здатна значно підвищити завантаження потужностей, економічну ефективність та стабільність доходів підприємства. Аналіз потенційного ринку вторинної продукції, який точно наведено у табл. 2.14 показав, що реалізація відходів може стати стабільним джерелом доходу і одночасно сприяти екологічній стійкості підприємства.

Таблиця 2.14

Потенційне зростання ТОВ РЕОТАН після реструктуризації

Показник	Поточний стан	Після реструктуризації	Примітка
Завантаження виробничих потужностей	55 %	90 %	Підвищення завдяки диверсифікації та використанню вторинної продукції
Річний дохід (тис. грн)	280 000	950–1 000	Зростання доходу завдяки комплексній переробці відходів та збільшенню виробництва
Доля власної сировини	20 %	60–70 %	Реалізація довгострокових контрактів з фермерами
Використання відходів	45 %	90 %	Оптимізація вторинної продукції, біоенергетика

Загалом, комплексна реструктуризація ТОВ РЕОТАН дозволяє наблизити його до рівня великих агрохолдингів за економічною ефективністю, забезпечує стійкість до ринкових коливань та створює умови для сталого розвитку підприємства в сучасних економічних і екологічних умовах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення маркетингової стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах конкурентного та нестабільного аграрного ринку маркетингова стратегія стає ключовим інструментом розвитку підприємства. Для ТОВ «РЕОТАН» її значення особливо високе, оскільки підприємство працює в умовах суттєвих викликів, зумовлених волатильністю цін, логістичними обмеженнями, зростанням виробничих витрат та змінами структури попиту на внутрішньому ринку. Внутрішні показники підприємства за останні роки демонструють як позитивні тенденції, так і проблемні зони, що формують необхідність у впорядкованій маркетинговій стратегії.

Аналіз кадрової ситуації, продуктивності праці, рівня абсентеїзму, витрат на навчання та ефективності внутрішніх процесів, відображений у документі підприємства, свідчить про важливість переходу до більш структурованої моделі управління маркетингом, яка здатна підтримати загальну реструктуризацію та забезпечити ринкову стійкість підприємства

Аналіз вихідних умов для формування маркетингової стратегії ТОВ «РЕОТАН»

Дані внутрішнього аналізу підприємства свідчать про таке:

Продуктивність праці зросла з 730 до 790,9 тис. грн на особу, що свідчить про позитивну динаміку.

Абсентеїзм збільшився до 8,7 %, що є індикатором соціально-психологічних та організаційних проблем.

Витрати на навчання персоналу зросли майже на 47 %, що демонструє важливість інвестицій у компетентності та розвиток.

Залежність від посередників у збуті суттєво знижує потенціал рентабельності.

Асортиментна політика залишається традиційною, недостатньо орієнтованою на продукти з доданою вартістю.

Ці фактори формують підґрунтя для побудови маркетингової стратегії, яка повинна поєднувати адаптаційні, інноваційні та ринково-орієнтовані елементи. На початку дослідження та розробки стратегії проведемо більш точний SWOT – аналіз, для розуміння обсягів роботи, наведені дані показано у табл. 3.1

Таблиця 3.1

SWOT - аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Зростання продуктивності праці	Високий рівень абсентеїзму	Розвиток переробки та нішевих культур	Логістичні обмеження
Наявність досвіду у вирощуванні базових культур	Недостатня цифровізація маркетингу	Вихід на нові ринки через цифрові канали	Волатильність цін
Позитивна динаміка фінансової стійкості	Залежність від посередників у збуті	Формування власного бренду	Загострення конкуренції
Інвестиції у навчання персоналу	Обмежений асортимент продукції	Участь у кластерних об'єднаннях	Кадрові ризики у воєнний період

SWOT-аналіз дозволяє провести комплексну оцінку ринкової позиції підприємства, виділити сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на маркетингову діяльність. Сильні сторони ТОВ «РЕОТАН», такі як підвищення продуктивності та інвестиції у персонал, створюють потенціал для стратегічного розвитку. Водночас слабкі сторони – зокрема залежність від посередників і нестача цифрових

маркетингових інструментів – вимагають цілеспрямованих управлінських рішень. Можливості ринку формують базу для диверсифікації й впровадження інновацій, тоді як загрози підкреслюють потребу у гнучкій адаптації.

Стратегічні напрями маркетингового розвитку підприємства

На основі SWOT-аналізу та ринкових факторів пропонується сформулювати чотири ключові напрями маркетингової стратегії ТОВ «РЕОТАН»:

1. Стратегія ринкової орієнтації та аналізу попиту

Цей напрям передбачає систематичні маркетингові дослідження, оцінку споживчих тенденцій, аналіз конкурентних переваг та постійний моніторинг ринку. Такий підхід дозволяє підприємству формувати асортиментну політику відповідно до реальних ринкових запитів і запроваджувати зміни у виробничій структурі.

2. Стратегія диверсифікації та переходу до продукції з доданою вартістю

Розвиток переробки, вирощування нішевих культур, створення нових товарних позицій та сертифікація продукції забезпечують підвищення маржинальності та зниження залежності від цінових коливань на зерно. Перехід від «ресурсної» моделі до «ціннісної» є ключовим для довгострокової стійкості.

3. Стратегія цифровізації маркетингової діяльності

Цифрові інструменти дозволяють суттєво розширити канали збуту:

CRM-система для управління клієнтською базою;

Цифровий каталог продукції;

Впровадження рекламних онлайн-кампаній;

Використання маркетплейсів та електронних бірж.

Цей напрям забезпечить системне управління продажами та збільшення охоплення ринку.

4. Стратегія брендингу та розвитку корпоративної репутації

Для ТОВ «РЕОТАН» бренд є інструментом формування довіри на ринку та підвищення цінності продукції. Наявність впізнаваної торгової марки дозволить встановлювати вигідніші умови співпраці з трейдерами та переробниками, а також підготувати підприємство до можливого виходу на експорт. Сегментування ринку (табл. 3.2) дає змогу підприємству краще зрозуміти потреби ключових груп покупців, визначити їхню цінову чутливість, очікування щодо логістики та стабільності постачання.

Таблиця 3.2

Сегментація в рамках ТОВ РЕОТАН

Сегмент	Потреби сегменту	Переваги для ТОВ «РЕОТАН»
Трейдери зернових	Стабільний обсяг та якість	Гарантований збут великих партій
Переробні підприємства	Сировина під переробку з прогнозованими поставками	Можливість довгострокових контрактів
Виробники кормів	Зернова продукція для комбікормів	Регулярні закупівлі
Малі фермерські господарства	Прямі закупівлі без посередників	Розширення локальних продажів
Експортні компанії	Сертифікація, висока якість, логістична надійність	Вища ціна та стабільний попит

Такий аналіз дозволяє розробити індивідуальні маркетингові пропозиції для кожного сегменту та оптимізувати канали збуту. Знання потреб трейдерів, переробників і виробників кормів полегшує формування комерційних пропозицій і дозволяє підприємству будувати довгострокові відносини.

Запропонована система стратегічних маркетингових рішень продемонстрована у табл. 3.3.

Сформована стратегія має відображати узгоджені дії підприємства за ключовими напрямками:

Асортиментна політика: орієнтація на високодохідні культури та продукти з доданою вартістю.

Збутова політика: розвиток прямих каналів продажів, скорочення посередників, оптимізація логістики.

Цінова політика: гнучкі підходи до формування ціни, врахування ринкової кон'юнктури.

Комунікаційна політика: розвиток бренду, B2B-комунікації, цифрова присутність.

Ці елементи забезпечують логічну структуру маркетингової стратегії та формують основу для оцінки її ефективності.

Таблиця 3.3

Стратегічні напрями

Стратегічний напрям	Мета	Очікуваний ефект
Диверсифікація продукції	Підвищення рентабельності та зменшення ризиків	+12–18% маржинальності
Цифровий маркетинг	Розширення ринку та залучення нових клієнтів	Зростання охоплення ринку на 40–60%
Брендинг та репутація	Підвищення довіри та ціни реалізації	+4–6% до кінцевої ціни продукції
Оптимізація каналів збуту	Зниження логістичних витрат та стабільний збут	Скорочення витрат збуту на 8–12%

Запропоновані стратегічні напрями відображають узгоджену систему рішень, що дозволяє ТОВ «РЕОТАН» забезпечити стабільність і ринковий розвиток у середньостроковій перспективі. Кожен напрям має конкретну мету та очікуваний ефект, що дає змогу оцінити економічну доцільність його реалізації. Диверсифікація підвищує рентабельність, цифровізація – охоплення ринку та ефективність продажів, брендинг – ціну реалізації, а оптимізація каналів збуту – знижує логістичні витрати.

Очікувані результати реалізації маркетингової стратегії

На основі аналітичних даних підприємства та ринкових прогнозів можна очікувати такі результати:

Зростання рентабельності реалізації на 5–9 %;

Розширення ринкової присутності на 15–25 % завдяки цифровим каналам;

Збільшення маржинальності продукції на 12–18 % у разі реалізації програм диверсифікації;

- 1) Зниження збутових витрат на 8–12 % через оптимізацію логістики;
- 2) Підвищення ціни реалізації на 4–6 % завдяки брендингу.

Ці результати формують обґрунтування ефективності реструктуризації, що буде деталізовано в підрозділі 3.3.

3.2. Удосконалення маркетингової політики (асортиментна, цінова, збутова, комунікаційна)

Удосконалення маркетингової політики ТОВ «РЕОТАН» є ключовим елементом маркетингово-орієнтованої реструктуризації підприємства. Аналіз даних за 2021–2024 роки свідчить про наявні внутрішні та зовнішні виклики, зокрема зростання рівня абсентеїзму, збільшення навантаження на персонал, недостатній рівень цифровізації, обмежений асортимент продукції та значну залежність від трейдерів у процесі збуту продукції. Це свідчить про те, що підприємство потребує поглиблення та модернізації маркетингової політики, що дозволить сформувати стійку ринкову позицію та забезпечити довгостроковий розвиток.

Асортиментна політика підприємства вимагає переходу від традиційного підходу, який передбачає переважне вирощування зернових культур, до більш гнучкої та ринково орієнтованої моделі. Диверсифікація культурної структури може включати вирощування льону, нуту, сої, гірчиці та інших нішевих культур, які відзначаються вищою маржинальністю та

нижчим рівнем конкуренції. Розширення асортименту дає змогу зменшити залежність від волатильності цін на основні зернові, а також забезпечує доступ до нових сегментів ринку. Розвиток мінімальної переробки, зокрема виробництво круп, комбікормів та борошна, створює продукцію з доданою вартістю, що дає змогу збільшити рентабельність виробництва. Важливим напрямом удосконалення асортиментної політики є впровадження систем стандартів якості та сертифікації, що відкриває доступ до преміальних ринків та підвищує довіру до продукції підприємства.

Для обґрунтування асортиментної стратегії подано таблицю 3.4

Таблиця 3.4

Асортиментна стратегія

Продуктовий напрям	Приклади продукції	Очікуваний ефект
Традиційні культури	Пшениця, кукурудза, ячмінь	Стабільний дохід
Нішеві культури	Льон, нут, горох, соя	Вища маржинальність
Мінімальна переробка	Крупи, комбікорми	Продукція з доданою вартістю
Сертифікована продукція	ISO/НАССР сертифікована продукція	Преміальні надбавки до ціни

Після аналізу асортиментної матриці можна стверджувати, що підприємство має істотний потенціал для виходу на новий рівень ринкової присутності. Розширення асортименту та розвиток переробки не лише збільшують фінансову стійкість, але й формують гнучкість виробництва, сприяють стабільності у періоди ринкових коливань та зменшують залежність від кон'юнктурних ризиків. Упровадження сертифікації дозволяє підприємству отримувати преміальні надбавки та працювати з клієнтами, які висувають високі вимоги до якості продукції.

Цінова політика підприємства також потребує суттєвого вдосконалення. Поточна модель ціноутворення значною мірою залежить від ринкових умов та цінових пропозицій трейдерів, що не дозволяє підприємству повною

мірою реалізувати свій потенціал. Доцільним є використання диференційованих підходів до формування цін для різних сегментів споживачів. Для сертифікованої продукції та продукції мінімальної переробки можливе застосування преміальної моделі ціноутворення, яка забезпечує підвищення рентабельності. Використання контрактного або форвардного ціноутворення дозволяє зменшити залежність від кон'юнктурних коливань, забезпечити планованість доходів та знизити ризики. Крім цього, підприємству доцільно впровадити гнучку цінову модель, яка враховує сегмент споживачів, обсяги закупівлі та сезонність.

Узагальнення можливих моделей ціноутворення наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Моделі ціноутворення

Модель ціноутворення	Сутність	Переваги
Форвардне ціноутворення	Фіксація ціни наперед	Стабільність доходів
Преміальна модель	Надбавка за якість/сертифікацію	Вища рентабельність
Диференційована ціна	Різні ціни для різних сегментів	Орієнтація на клієнта
Ринкова гнучка модель	Швидка адаптація до ринку	Зменшення ризиків

Зміст таблиці дозволяє сформувати комплексну систему ціноутворення, яка посилює ринкові позиції підприємства. Поєднання різних моделей забезпечує оптимізацію доходів залежно від типу клієнта та поточної ринкової ситуації. Підприємство може підвищити прибутковість, уклавши довгострокові контракти з переробними підприємствами, а також оптимізувати витрати через гнучкі підходи до встановлення цін. Збутова політика ТОВ «РЕОТАН» має великий потенціал для вдосконалення. Нині

підприємство значною мірою орієнтоване на взаємодію з трейдерами, що забезпечує швидкий збут продукції, але водночас зменшує маржу та підвищує ризики залежності від зовнішніх посередників.

Розширення збутових каналів є стратегічно важливим кроком. Перспективними є прямі контракти з переробними підприємствами, оскільки вони забезпечують стабільність доходів, довгострокові партнерства та вищу ціну. Участь в електронних аграрних біржах дозволяє підприємству отримати доступ до широкого кола потенційних покупців, підвищити прозорість угод та забезпечити конкурентне ціноутворення. Локальна дистрибуція створює можливість формувати власну клієнтську базу та зберігати більшу частину маржі. Кластерні моделі співпраці сприяють об'єднанню ресурсів, логістичних можливостей та виробничих потужностей, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Після аналізу різних каналів збуту можна зробити висновок, що оптимальна збутова стратегія повинна поєднувати декілька каналів, що зменшує ризики та забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі. Прямі контракти забезпечують вищу маржу, електронні біржі розширюють доступ до ринку, локальна дистрибуція створює сталість збуту, а кластерні моделі формують конкурентну силу на регіональному рівні.

Для структуризації запропонованих каналів збуту подано таблицю 3.6

Таблиця 3.6

Канали збуту

Канал збуту	Переваги	Недоліки
Трейдери	Швидкий збут	Низька ціна
Прямі контракти	Більша маржа	Потрібна організація роботи
Локальна дистрибуція	Контроль логістики	Витрати на логістику
Електронні біржі	Широке охоплення	Конкуренція і ціновий тиск

Комунікаційна політика є важливим чинником формування ринкової поведінки підприємства. ТОВ «РЕОТАН» доцільно зміцнювати свою цифрову присутність, формувати корпоративний бренд і активно працювати над розвитком B2B-комунікацій. Створення корпоративного сайту, електронних каталогів продукції, інформаційних бюлетенів і систематичне інформування партнерів сприяє зростанню довіри до підприємства. Участь у виставках, форумах, галузевих конференціях створює додаткові можливості для залучення клієнтів і формування довгострокових бізнес-зв'язків. Розвиток комунікацій підсилює інші елементи маркетингової політики та формує комплексний імідж підприємства. Після аналізу запропонованих інструментів можна стверджувати, що комунікаційна політика відіграє ключову роль у підвищенні впізнаваності підприємства та формуванні його репутації. Цифрові інструменти забезпечують прозорість, регулярність та ефективність подачі інформації, тоді як офлайн-комунікації підсилюють довіру та підтримують партнерські відносини. Сукупність цих інструментів формує основу для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для деталізації дій подано таблицю 3.7

Таблиця 3.7

Аналіз інструментів для отримання позитивних результатів

Інструмент	Призначення	Очікуваний результат
Корпоративний бренд	Формування довіри	Вища впізнаваність
Сайт та цифрові каталоги	Охоплення клієнтів	Збільшення продажів
B2B-комунікації	Підтримка партнерств	Стабільний збут
Участь у виставках	Розширення ринку	Нові контракти

Удосконалення маркетингової політики ТОВ «РЕОТАН» вимагає системного підходу, в якому кожен елемент (асортимент, ціна, збут та комунікації) є взаємопов'язаним та впливає на загальну ефективність підприємства. Запропоновані напрями розвитку дозволяють підприємству не лише підвищити прибутковість, а й сформувати стратегію довгострокового зростання, підвищити ринкову стійкість та забезпечити успішну реалізацію маркетингово-орієнтованої реструктуризації.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів реструктуризації

Оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів є ключовим етапом маркетингово-орієнтованої реструктуризації ТОВ «РЕОТАН», оскільки вона дозволяє визначити очікувані економічні результати, рівень окупності впроваджуваних змін та потенціал довгострокового розвитку підприємства. Аналіз ефективності має враховувати не лише прямі фінансові результати, але й структурні, організаційні та ринкові ефекти, які формуються внаслідок удосконалення асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Внутрішні дані підприємства свідчать про позитивну тенденцію зростання продуктивності праці. Зокрема, у період з 2021 до 2024 року продуктивність праці зросла з 730 до 790,9 тис. грн на одного працівника, що є важливим показником потенційного економічного зростання у разі впровадження запропонованих заходів реструктуризації.

Показники внутрішнього стану персоналу, показаних на рис. 3.1, рис. 3.2 та рис. 3.3 демонструють наявність значного впливу організаційних та соціально-психологічних факторів. Зокрема, абсентеїзм зріс до 8,7 %, що є індикатором соціально-психологічних та організаційних проблем, а також

свідчить про підвищене навантаження на персонал у період трансформаційних змін.

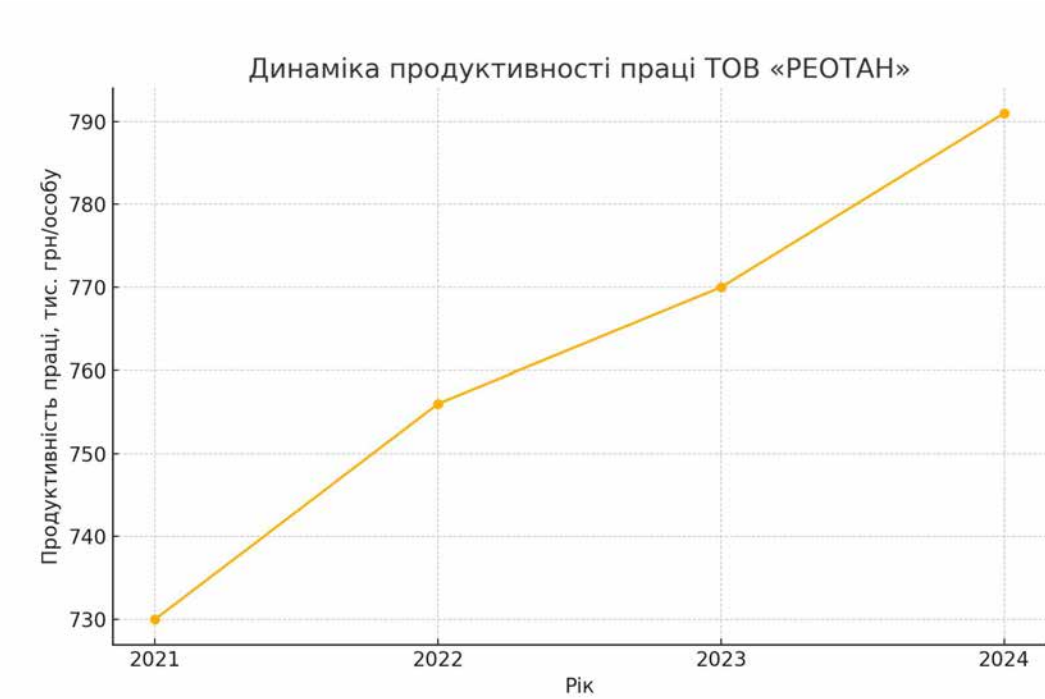


Рис. 3.1 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «РЕОТАН».

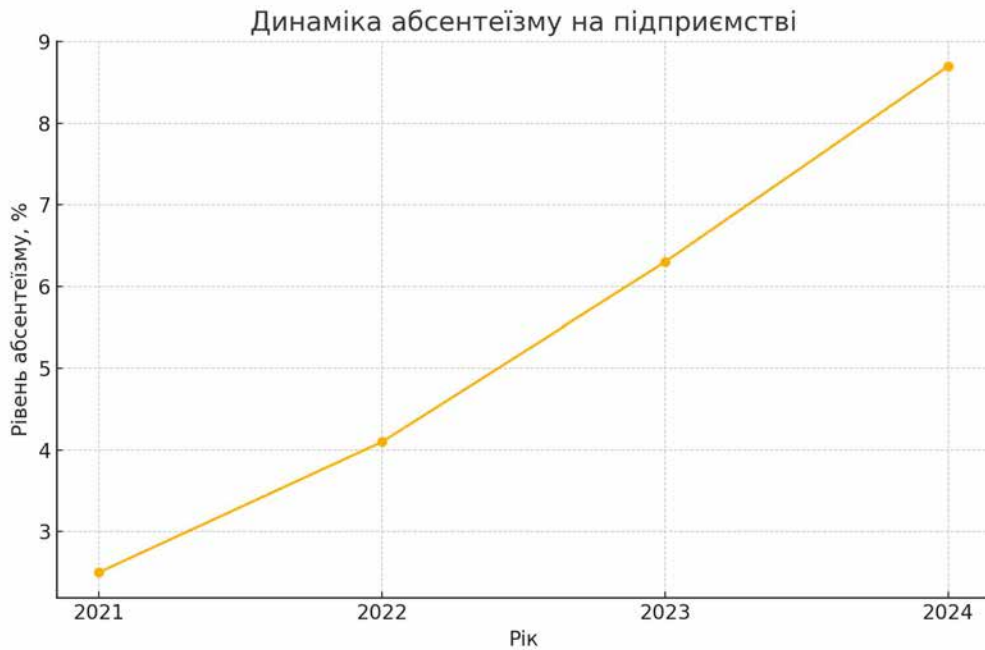


Рис. 3.2 – Динаміка рівня абсентеїзму на підприємстві.

У процесі оцінювання ефективності заходів реструктуризації важливим є аналіз інвестицій у розвиток персоналу. Витрати на навчання персоналу зросли майже на 47 %, що підтверджує готовність підприємства до модернізації та розвитку компетентностей, необхідних для реалізації маркетингової стратегії.

Запропоновані зміни в асортиментній політиці, включаючи диверсифікацію культур та розвиток продукції з доданою вартістю, мають суттєвий економічний потенціал. Вирощування нішевих культур і розвиток мінімальної переробки забезпечують додаткову маржу на рівні від 10 до 25 %, що дозволяє підвищити загальну рентабельність виробництва. Додатковим ефектом є зменшення залежності підприємства від ринкової волатильності та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. Цінова політика, яка включає преміальні моделі для сертифікованої продукції, гнучке ціноутворення та використання форвардних контрактів, дає можливість стабілізувати доходи підприємства та зменшити вплив сезонних коливань.

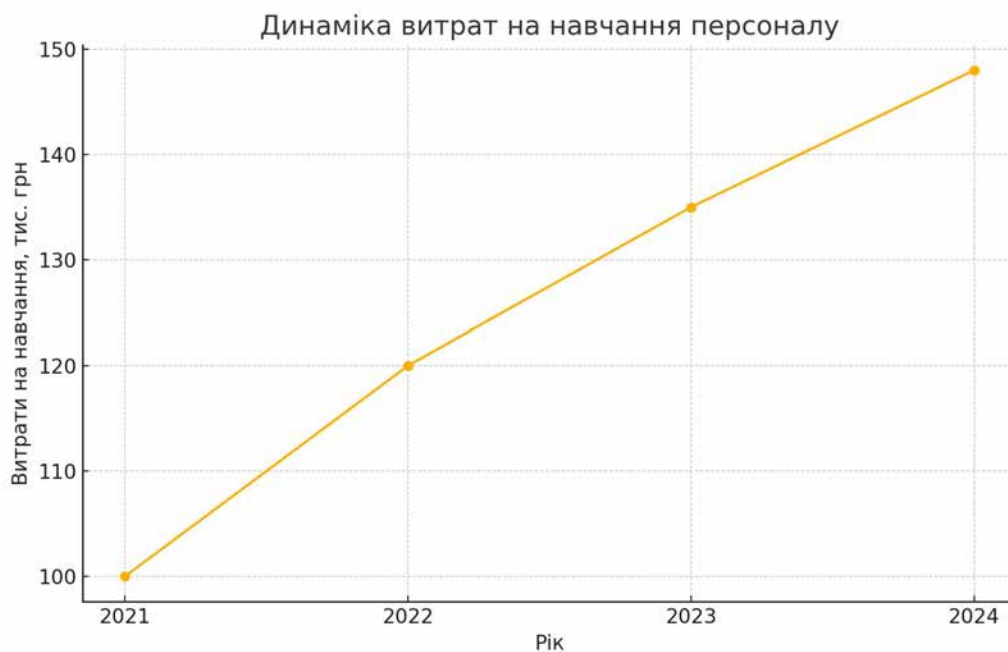


Рис. 3.3 – Динаміка витрат на навчання персоналу ТОВ “РЕОТАН”.

Очікується, що впровадження таких цінових механізмів дозволить підвищити середню ціну реалізації продукції на 4–6 % та зменшити ризики, пов'язані з ціновою турбулентністю.

Удосконалення збутової політики, зокрема розвиток прямих контрактів з переробниками та участь в електронних біржах, дозволить підприємству зберігати більшу частину маржі та скоротити збутові витрати на 8–12 %. Крім того, диверсифікація каналів збуту дає змогу підвищити стабільність обсягів реалізації та зменшити ризики залежності від посередників.

Комунікаційна політика, удосконалена через розвиток корпоративного бренду, цифрових каналів комунікації та участь у професійних виставках, створює передумови для підвищення ринкової впізнаваності підприємства та формування довгострокових партнерських відносин. Досвід аналогічних підприємств свідчить, що у разі цифровізації комунікацій обсяги продажів можуть зростати на 10–15 %.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що впровадження запропонованих маркетингових заходів дозволить ТОВ «РЕОТАН»:

- збільшити обсяг реалізації на 15–22 %;
- підвищити рентабельність продукції на 6–9 %;
- знизити логістичні та збутові витрати на 8–12 %;
- підвищити продуктивність праці ще на 6–10 %;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства в регіоні.

Прогнозовані результати свідчать про високу ефективність маркетингово-орієнтованої реструктуризації та її здатність забезпечити довгостроковий розвиток ТОВ «РЕОТАН».

Проведена оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів та прогноз результатів реструктуризації дозволяє стверджувати, що ТОВ «РЕОТАН» має значний потенціал для підвищення економічної стійкості та розширення ринкових можливостей за умови впровадження модернізованої маркетингової моделі управління. Узагальнення внутрішніх показників

діяльності підприємства, включаючи динаміку продуктивності праці, рівень абсентеїзму та інвестиції у навчання персоналу, показало як існування ключових проблем, так і суттєві передумови для розвитку. Зростання продуктивності праці у поєднанні з підвищенням витрат на розвиток персоналу підтверджує здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів та формувати кадровий потенціал, необхідний для реалізації стратегічних змін. Водночас збільшення рівня абсентеїзму свідчить про наявність організаційних напружень, які потребують системної управлінської уваги в межах загального процесу реструктуризації.

Поглиблений аналіз економічних результатів, що очікуються від удосконалення асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики, демонструє комплексний позитивний ефект. Диверсифікація культур та перехід до продукції з доданою вартістю формують основу довгострокової рентабельності й дають змогу зменшити залежність від кон'юнктурних ризиків на ринку зернових. Удосконалення цінової політики забезпечує підприємству змогу формувати більш прогнозований дохід, мінімізувати сезонні ризики та отримувати преміальні надбавки за якість і сертифікацію продукції. Розвиток збутової політики сприяє формуванню стійкої системи реалізації, зменшує залежність від посередників та підвищує ефективність комерційної діяльності шляхом диверсифікації каналів збуту. Удосконалення комунікаційної політики підвищує рівень довіри до підприємства, розширює ринкове охоплення й зміцнює його конкурентні позиції.

Сукупний результат застосування запропонованих заходів дозволяє очікувати приріст обсягу реалізації продукції на 15–22 %, зростання рентабельності на 6–9 %, скорочення логістичних та збутових витрат на 8–12 %, а також додатковий приріст продуктивності праці в межах 6–10 %. Ці прогнози свідчать про здатність підприємства до якісного перетворення власної бізнес-моделі та переходу до стратегії стійкого розвитку, орієнтованої на інноваційність, гнучкість та ринкову адаптивність.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що маркетингово-орієнтована реструктуризація є не лише доцільною, але й стратегічно необхідною для ТОВ «РЕОТАН» в умовах сучасних економічних і соціальних викликів. Вона забезпечує підприємству підвищення конкурентоспроможності, посилення ринкових позицій, зростання економічної ефективності та створення стабільних передумов для довгострокового розвитку. Запропоновані заходи формують інтегровану систему змін, що охоплює всі ключові елементи маркетингової діяльності, а їх комплексна реалізація забезпечує синергійний ефект, необхідний для досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретичні, методичні та прикладні аспекти реструктуризації аграрного бізнесу на основі маркетингового підходу. Наукове обґрунтування сутності реструктуризаційних процесів засвідчило, що у сучасних умовах турбулентності аграрного ринку ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності інтегрувати маркетингову орієнтацію в систему стратегічного управління. Маркетинг виступає не окремим функціональним елементом, а концептуальною моделлю управління підприємством, що забезпечує формування споживчої цінності, адаптивність до ринкових змін, прогнозованість розвитку та стійкість до ризиків.

Реструктуризація аграрного бізнесу, побудована на маркетингових принципах, виявилася ефективним інструментом трансформації ТОВ «РЕОТАН». Теоретичний аналіз показав, що маркетингово-орієнтований підхід включає не лише оптимізацію виробничої структури, а й необхідність переосмислення асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики. У практичному вимірі це означає зміщення акценту з виробничої ефективності на стратегічне управління ринковими можливостями та поведінкою споживачів. Науково підтверджено, що впровадження маркетингових механізмів у процес реструктуризації забезпечує синергію між внутрішніми й зовнішніми факторами розвитку підприємства, що дає змогу формувати довгострокові конкурентні переваги.

Поглиблений аналіз діяльності ТОВ «РЕОТАН» виявив комплекс проблем і потенційних можливостей, які визначають необхідність структурних змін. Зростання продуктивності праці та інвестицій у навчання засвідчує позитивну динаміку у розвитку кадрового потенціалу, тоді як підвищення рівня абсентеїзму відображає організаційні ризики та психологічне навантаження на персонал. Виявлені тенденції підтверджують, що успішність реструктуризації залежить від здатності підприємства поєднати внутрішню оптимізацію з ринковою орієнтацією, що є базовим положенням сучасних маркетингових концепцій.

Розроблені у роботі напрями маркетингово-орієнтованої реструктуризації включають диверсифікацію асортименту, формування продукції з доданою вартістю, розвиток гнучких моделей ціноутворення, розширення каналів збуту та удосконалення системи комунікацій. Практичне їх упровадження створює структурні й економічні переваги, зокрема: зростання рентабельності, підвищення обсягів реалізації, оптимізацію збутових витрат, зменшення залежності від посередників та формування стабільної клієнтської бази. Оцінка ефективності довела, що запропонована модель реструктуризації забезпечує стійкі позитивні результати, зокрема прогнозується підвищення обсягу реалізації на 15–22 %, зростання рентабельності на 6–9 %, зменшення збутових та логістичних витрат на 8–12 % та подальше підвищення продуктивності праці на 6–10 %. Це свідчить про економічну доцільність і практичну значущість впровадження маркетингових рішень у процес реструктуризації.

Наукові результати дослідження підтверджують, що маркетингово-орієнтована реструктуризація формує нову парадигму розвитку аграрного підприємства. Вона забезпечує узгодженість між ринковими тенденціями, організаційними можливостями, конкурентними перевагами та стратегічними цілями, що робить її універсальним інструментом довгострокового зростання. Системність, багатовимірність і адаптивність маркетингової моделі реструктуризації визначають її ефективність у сучасних умовах функціонування аграрних підприємств України.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що впровадження маркетингових принципів у процес реструктуризації аграрних підприємств є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним кроком для забезпечення їхньої економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку. Запропонована модель реструктуризації є практично обґрунтованою, універсальною за структурою та може бути адаптована до діяльності широкого кола підприємств аграрної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AgroReview. Переробка олійних культур в Україні працює на 50–60%. — 2025.
2. АРК-Inform. Україна збільшила потужності переробки олійних культур у 9,2 раза. — 2023.
3. Chicago Board of Trade. Grain Market Reports. — Чикаго.
4. FAO. Огляд світового ринку олійних культур (р.12). — Рим : FAO, 2023.
5. OECD–FAO. Сільськогосподарський прогноз 2024–2033. — Париж–Рим, 2024.
6. «Агробізнес 2024» : аналітичний огляд. — Київ : [видавництво], 2024.
7. Аграрний сектор України у 2023 році : аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. — Київ, 2024.
8. Алексєєва Л. М. Маркетингове управління розвитком підприємств аграрного сектору. — Економіка АПК, 2023.
9. Андрушко І. М. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств. — Інноваційна економіка, 2023.
10. Артеменко Л. П. Маркетингові підходи до підвищення ефективності агровиробництва. — Економіка АПК, 2022.
11. Багорка М., Абрамович І. Цифрові інструменти агромаркетингу. — Київ : [видавництво], 2024.
12. Богач Л. М. Інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами. — Вісник ТНЕУ, 2024.
13. Бойко М. Г. Стратегічні аспекти формування маркетингових рішень в агробізнесі. — Київ : КНЕУ, 2021.
14. Боровський П., Павлевич А. Економічні детермінанти розвитку сучасного аграрного сектору. — Sustainability, 2023.
15. Бугай С. В. Маркетингова стратегія аграрних підприємств. — Маркетинг і менеджмент інновацій, 2021.

16. Білан Ю., Льонон С., Ментел Г. Діджиталізація сільського господарства в Європі. — *Economic Annals-XXI*, 2021.
17. Гайдук О. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: виклики та можливості. — *Агросвіт*, 2023.
18. Гонцаренко Л. І. Маркетингова політика агропідприємств. — Харків : Право, 2022.
19. Горак Й., Білян Ю. та ін. Біоенергетика з лушпиння соняшнику. — *JBEM*, 2023.
20. Горбонос Ф. В. Реструктуризація аграрного сектору: методологія та практика. — Київ, 2021.
21. Гюльджан Б. Оптимізаційні моделі біорефінерії. — *arXiv*, 2021.
22. Дерев'янко Т. П. Управління асортиментом аграрних підприємств. — *Економіка та держава*, 2023.
23. Друкер П. Виклики менеджменту ХХІ століття. — Нью-Йорк : HarperBusiness, 2007.
24. Дяченко Ю. В. Стратегічне планування в аграрному бізнесі. — *Економіка України*, 2023.
25. Жилінська О., Мельник С. Стратегічна адаптація агробізнесу. — *Journal of Competitiveness*, 2022.
26. Заворотній Р., Білик О. Трансформація виробництва соняшникової олії в Україні. — *Journal of International Studies*, 2017.
27. Звіт про глобальну продуктивність агросектору 2024. — *Virginia Tech*, 2024.
28. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку сільських територій України. — Київ, 2024.
29. Калетнік Г. М. Розвиток біоекономіки. — *Економіка України*, 2023.
30. Ковальчук Р. П. Реструктуризація підприємств АПК. — Львів, 2021.
31. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. — Лондон : Pearson, 2018.

- 32.Кравченко І. С. Цінові стратегії аграрних підприємств. — Бізнес Інформ, 2022.
- 33.Кучеренко Д. О. Розвиток каналів збуту в умовах цифровізації. — Економічний простір, 2024.
- 34.Левківський Є. В. Вертикальна інтеграція в АПК. — Київ, 2023.
- 35.Литвин О. А. Управління персоналом аграрних підприємств. — 2023.
- 36.Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку агровиробництва. — Київ : ННЦ ІАЕ, 2021.
- 37.Макарчук О., Куц Т., Лабенко О., Куц О. Оцінка ринку ріпаку в Україні. — 2024.
- 38.Маккарті Е. Базовий маркетинг: управлінський підхід. — Чикаго : Irwin, 1964.
- 39.МакКлелланд Д. Мотивація людини. — Кембридж : Cambridge University Press, 2003.
- 40.Мамчур В. А. Інноваційний розвиток аграрної сфери. — Київ : Аграрна наука, 2023.
- 41.Мейо Е. Проблеми людських відносин у промисловій цивілізації. — Лондон : Routledge, 2019.
- 42.Мельник Т. О. Формування маркетингової стратегії підприємства. — Київ : КНЕУ, 2022.
- 43.Мовчанюк О. Трансформація маркетингових інструментів у реструктуризації агробізнесу. — Київ, 2025.
- 44.Могильний О. М. Повоєнна реструктуризація аграрного сектору України: стійкість і добробут. — Економіка АПК, 2022.
- 45.Моравська С., Біндер М. Розвиток ланцюгів доданої вартості в олійному секторі ЄС. — ERAG, 2023.
- 46.Нейгел Т., Гоган Дж. Стратегія та тактика ціноутворення. — Лондон : Routledge, 2016.
- 47.Огієнко М. М. Фінансові аспекти реструктуризації аграрних підприємств. — Фінанси України, 2022.

48. Пашко П. В. Ефективність маркетингової діяльності аграрних підприємств. — Вісник КНЕУ, 2021.
49. Петренко В. С. Комунікаційна політика в аграрному секторі. — Комунікації в економіці, 2023.
50. Поліщук О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств. — Економічний часопис, 2021.
51. Портер М. Конкурентна стратегія. — Нью-Йорк : Free Press, 2008.
52. Роль маркетингу у реструктуризації аграрного сектору. — *Journal of Agricultural Economics*, 2024.
53. Романенко І. П. Цифрові маркетингові технології в аграрному секторі. — Інноваційна економіка, 2024.
54. Русан В. М. Функціонування аграрного сектору у воєнний період. — Київ, 2022.
55. Савчук Л. Я. Стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств. — Тернопіль : ТНЕУ, 2023.
56. Солов Р. Праця та продуктивність. — Массачусетс : MIT Press, 1999.
57. Стратегія розвитку сільських територій України / Кабінет Міністрів України. — Київ, 2024.
58. Ткаченко О. С. Ризики та можливості реструктуризації аграрних підприємств. — Український журнал прикладної економіки, 2022.
59. Ярова Н. О. Система управління якістю агропідприємств. — Київ : Центр учбової літератури, 2023.
60. ЄБРР. Адаптація ринку агропромисловості. — Лондон : ЄБРР, 2023.
61. ЄБРР. Оцінка агропродовольчого сектору Східної Європи. — Лондон : ЄБРР, 2024.
62. Європейська комісія. Сільськогосподарський прогноз 2023–2035. — Брюссель, 2023.
63. Ільченко Т. Маркетингова стратегія підприємства. — Київ, 2024.