

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПШ)

« » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

(ПШ)

« » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Маркетингове управління розвитком аграрного підприємства

Спеціальність

075 «Маркетинг»

(код і назва)

Освітня програма

Маркетинг

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олександр ЛУЦІЙ

(ПІБ)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена НАГОРНА

(ПІБ)

Виконала

(підпис)

Дарина ГРИЩЕНКО

(ПІБ)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валерій БОНДАРЕНКО

(ПІП)

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

ГРИЩЕНКО ДАРИНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

075 Маркетинг

(код і назва)

Освітня програма

Маркетинг

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Маркетингове управління розвитком аграрного підприємства

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 № 2236 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового управління розвитком аграрних підприємств

Розділ 2. Аналіз системи маркетингового управління розвитком на прикладі аграрного підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Розділ 3. Шляхи вдосконалення маркетингового управління розвитком аграрного підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

« ____ » _____

2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Олена НАГОРНА

Завдання прийняла до виконання _____

(підпис)

Дарина ГРИЩЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню маркетингового управління розвитком аграрного підприємства та обґрунтуванню рішень, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності й ринкової стійкості. У роботі зосереджено увагу на сучасних підходах до формування маркетингових стратегій, оцінюванні результативності маркетингової діяльності та розробленні практичних заходів, які забезпечують зростання ефективності функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та зміни ринкового середовища.

У першому розділі розкрито сутність маркетингового управління розвитком аграрних підприємств, його значення для формування довгострокових переваг та адаптації до зовнішніх впливів. Подано характеристику системи маркетингового управління, її структурних елементів та принципів організації. Проаналізовано методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності, зокрема інструменти стратегічного аналізу, оцінювання комплексу маркетингу, фінансові індикатори, Balanced Scorecard та методи аналізу взаємодії з клієнтами.

У другому розділі досліджено діяльність ТОВ «Укראгроком». Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано комплекс маркетингу на основі моделі 4P, бенчмаркінгу, ABC–XYZ аналізу, оцінювання каналів збуту, системи просування та поведінки клієнтів. Виконано оцінку ефективності маркетингового управління з використанням SWOT-аналізу, Balanced Scorecard та динаміки фінансових показників. Виявлено сильні сторони підприємства, внутрішні обмеження, можливості ринкового розвитку та чинники ризику, що впливають на його конкурентну позицію.

У третьому розділі розроблено стратегію маркетингового розвитку ТОВ «Укראгроком» з орієнтацією на удосконалення сервісної моделі, підсилення цифрових комунікацій, розширення продуктового портфеля рішень, оптимізацію логістичних процесів і поглиблення взаємодії з клієнтами. Запропоновано комплекс маркетингових заходів, який охоплює розвиток технологічних рішень, персоналізацію пропозицій, інтеграцію CRM з цифровими каналами, оновлення системи просування та формування дорожньої карти реалізації стратегії. Запропоновані заходи забезпечують зміцнення ринкової позиції підприємства, підвищення фінансової результативності та посилення його конкурентних переваг.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст викладено на 80-ти сторінках. У роботі подано 25 таблиць, 3 рисунки, використано 54 літературних джерела.

Ключові слова: маркетингове управління, аграрне підприємство, маркетинг розвитку, конкурентоспроможність, стратегія, комплекс маркетингу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність і значення маркетингового управління розвитком аграрних підприємств	9
1.2. Основні складові та принципи системи маркетингового управління розвитком підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління розвитком підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УКРАГРОКОМ»	33
2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «УКРАГРОКОМ»	42
2.3. Характеристика маркетингового управління розвитком ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	65
3.1. Формування стратегії маркетингового розвитку аграрного підприємства ..	65
3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності та ринкової позиції	74
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	85

ВСТУП

Актуальність теми. Маркетингове управління розвитком аграрних підприємств привертає значну увагу через швидкі зміни ринкових умов, зростання конкурентного тиску та посилення вимог до якості сервісу. Аграрний ринок постійно змінюється під впливом сезонних, економічних та технологічних факторів, що ускладнює планування збуту, формування асортименту й утримання стабільних позицій. За таких умов потреба у продуманому маркетинговому управлінні стає однією з головних передумов стійкого розвитку підприємств. Ефективне маркетингове управління дозволяє узгоджувати виробничі можливості підприємства з реальним попитом, формувати стратегічні орієнтири, адаптувати товарну політику та підтримувати конкурентоспроможність. Завдяки маркетинговій аналітиці підприємства отримують можливість точніше оцінювати потреби аграрних виробників, коригувати пропозицію, удосконалювати цінову політику та вибудовувати раціональні канали збуту. Сучасні аграрні компанії вже не можуть спиратися лише на якість продукції, адже на ринку зростає значення сервісу, технологічного супроводу та швидкості реагування на зміну запитів клієнтів.

Аграрна сфера вирізняється високою залежністю від зовнішніх чинників, потребою у великому обсязі ресурсів та складною логістикою, тому підприємства змушені шукати нові точки зростання. Оптимізація маркетингових процесів, використання аналітичних інструментів та розвиток сервісної складової стали природною вимогою часу. Окрему увагу привертає цифровізація маркетингових рішень, що охоплює CRM-системи, онлайн-комунікації, цифрові канали замовлень та автоматизоване планування запасів. Такі інструменти відкривають можливість швидше виявляти потреби клієнтів, коригувати пропозицію і підвищувати результативність маркетингових рішень.

Маркетингове управління розвитком також важливе для формування довгострокових відносин з агровиробниками. Сучасний фермер потребує не лише товару, а й технологічних рекомендацій, доступу до консультацій,

оперативної доставки та якісної інформаційної підтримки. Поєднання цих елементів можливе саме в межах ефективно побудованої системи маркетингового управління, здатної охоплювати весь цикл взаємодії з клієнтом. З огляду на швидкі зміни ринку, необхідність аналітичної підтримки прийняття рішень, зростання ролі цифрових рішень і сервісної диференціації, дослідження маркетингового управління розвитком аграрних підприємств є своєчасним та практично значущим. Воно дає змогу виробити цілісне бачення розвитку маркетингової системи, оцінити її ефективність і визначити напрями стратегічного вдосконалення.

Мета магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі маркетингового управління розвитком аграрного підприємства, а також у формуванні рекомендацій щодо підвищення його результативності.

Для досягнення мети необхідно розв'язати такі завдання:

- Вивчити сутність і значення маркетингового управління розвитком аграрних підприємств.
- Охарактеризувати основні складові та принципи системи маркетингового управління розвитком підприємства.
- Обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління розвитком.
- Надати організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ».
- Проаналізувати комплекс маркетингу підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ».
- Охарактеризувати маркетингове управління розвитком підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ».
- Сформувати стратегію маркетингового розвитку аграрного підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ».
- Розробити комплекс маркетингових заходів, спрямованих на

підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкової позиції ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Об'єкт дослідження – процес маркетингового управління розвитком на аграрному підприємстві ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Предмет дослідження – механізми, інструменти й організаційні рішення, що формують маркетингову систему підприємства та впливають на його ринкову динаміку.

Методичну основу становлять методи аналізу й синтезу, економіко-статистичні методи, стратегічна діагностика (SWOT, PEST, ABC/XYZ, benchmarking), елементи фінансового аналізу, графічні методи та інструменти інтерпретації даних.

Практична значущість роботи полягає в можливості застосування запропонованих заходів підприємством для посилення ринкової позиції, підвищення рентабельності та оптимізації взаємодії з клієнтами.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний текст роботи розміщений на 80-ти сторінках, робота містить 25 таблиць, 3 рисунки та 54 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і значення маркетингового управління розвитком аграрних підприємств

Питання маркетингового управління розвитком аграрних підприємств сьогодні виходить далеко за межі класичного розуміння маркетингу як сфери збуту чи просування продукції. Для сучасного сільськогосподарського виробника маркетинг стає способом мислення і роботи з ринком: через нього підприємство визначає напрями свого зростання, вибирає ринкові ніші, формує асортимент, структуру ресурсів та формат взаємодії з партнерами. Саме тому науковці все частіше розглядають маркетинговий менеджмент не як допоміжну функцію, а як одну з центральних ланок управління аграрним бізнесом. Так, Котлер Ф. і Келлер К.Л. трактують маркетингове управління як процес аналізу ринкових можливостей, вибору цільових сегментів, розроблення ціннісної пропозиції та управління комплексом маркетингу задля досягнення цілей підприємства через задоволення потреб споживачів [50].

Якщо перенести ці загальні положення на аграрний сектор, стає помітно, що управління розвитком тут майже завжди прив'язане до ринкових чинників. Агровиробник не може змінити погоду чи геополітичну ситуацію, але може обрати, для яких ринків працювати, які стандарти якості виконувати, з якими партнерами будувати збутові ланцюги і як позиціонувати свою продукцію. Саме на цьому наголошує Багорка М.О., яка розглядає маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством як інструмент узгодження ринкових вимог і внутрішніх можливостей господарства [2].

Специфіка аграрних підприємств значно ускладнює зміст маркетингового управління. Сільськогосподарське виробництво має біологічний характер, залежить від природно-кліматичних умов, відзначається сезонністю та

значними лагами між витратами і результатом. Рівень урожайності, якість сировини, можливості переробки та зберігання суттєво позначаються на тому, який саме продукт вийде на ринок і як його можна позиціонувати. У роботах українських дослідників, зокрема Ткач О.В. і співавторів, підкреслюється, що маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств набуває особливої ваги в галузях, де висока невизначеність поєднується з жорсткими вимогами до якості, – саме таким є аграрний сектор [46].

До цього додаються особливості ринкового середовища. Українські аграрні підприємства одночасно працюють на внутрішньому і зовнішніх ринках, стикаються з коливаннями світових цін, змінами торговельних режимів, вимогами до сертифікації та простежуваності (НАССР, GlobalG.A.P. тощо), підвищеною увагою до екологічних стандартів. Багорка М.О., Устік Т.В. та Юрченко Н.І. [4] у спільній праці показують, що формування маркетингової стратегії аграрного підприємства потребує постійного узгодження зовнішніх обмежень (регуляторна політика, вимоги імпортерів, поведінка трейдерів) з внутрішніми параметрами – структурою посівів, наявною технікою, фінансовими можливостями, кадровим потенціалом.

Маркетингове управління розвитком починається з аналітики, але не зводиться до збору статистики. Йдеться про системне вивчення попиту на продукцію різних культур та їх перероблених форм, аналіз поведінки основних покупців (переробних підприємств, експортерів, торговельних мереж, сегментів NoReCa), оцінку діяльності конкурентів, виявлення бар'єрів виходу на нові сегменти. У працях Гнатишин Л.Б. та інших авторів підкреслюється, що трансформація підходів до маркетингового менеджменту в аграрному секторі пов'язана саме з переходом від інтуїтивних рішень до систематичного аналізу ринку, заснованого на даних, а не на звичці чи «традиції господарювання» [14].

Важливо, що аналітичний вимір маркетингового управління охоплює не лише ринок, а й внутрішній стан підприємства. Оцінка ресурсного потенціалу – земельного банку, структури техніки, потужностей зі зберігання та переробки, компетенцій персоналу – проводиться не як формальна інвентаризація, а з

позицій ринкових можливостей. У дослідженнях Багорки М.О. та інших вітчизняних авторів наголошується, що маркетинговий аналіз дозволяє по-новому побачити роль ресурсів: не стільки «що підприємство має», скільки «що воно здатне з цим зробити на обраних ринках» [3].

На основі цієї двосторонньої діагностики – ринку та внутрішнього середовища – формується уявлення про бажаний напрям розвитку. Тут проявляється сутність маркетингового управління як процесу узгодження стратегічних цілей з реаліями ринку. Підприємство вирішує, на які сегменти орієнтуватися: масовий експорт зернових і олійних культур, виробництво нішевих продуктів (органічні сертифіковані культури, локальні бренди, продукція з доданою вартістю через переробку), робота з кінцевим споживачем через прямі продажі. Устік Т.В. та Назаренко С.В. у своїй статті про маркетингове управління інноваційним розвитком аграрних підприємств показують, що саме маркетинг задає логіку вибору напрямів інновацій – від запровадження нових сортів і технологій до створення сервісних продуктів, пов'язаних з основною діяльністю [47].

Розвиток аграрного підприємства вимагає чіткого розуміння того, яку цінність воно хоче і може запропонувати своїм клієнтам. Якщо в минулих десятиліттях цю цінність переважно зводили до обсягу та базових показників якості, то сучасний ринок очікує більше. Для багатьох покупців важливими є стабільність поставок, можливість простежити походження продукції, відповідність соціальним та екологічним стандартам, репутація бренду регіону. У міжнародних студіях, зокрема у роботах Волкова М.В. та колег, показано, що для виробників харчових продуктів довіра до бренду та прозорість ланцюга постачання стають передумовами довгострокового успіху [11].

Для аграрія це означає, що маркетингове управління розвитком включає не тільки виробничі рішення, а й побудову певної історії про продукт, регіон, підприємство. Тут з'являються завдання брендингу, розроблення візуальної айдентики, формування комунікаційної стратегії з партнерами і кінцевими споживачами. Пронько Л. та Змієвець Д. у дослідженні інноваційного

маркетингу аграрних підприємств у воєнний період підкреслюють, що цифрові канали просування (соціальні мережі, онлайн-платформи збуту, електронні каталоги) дозволяють навіть середнім і невеликим господарствам заявляти про себе без посередників, тестувати нові продукти і збирати відгуки ринку в режимі реального часу [22].

Своєрідною «серцевиною» маркетингового управління розвитком виступає робота з комплексом маркетингу. Продукт у аграрному бізнесі – це не лише вид культури чи асортимент переробленої продукції, а й набір характеристик, які важливі для ринку: сорт, походження, спосіб вирощування, система контролю якості, упаковка, наявність сертифікатів. Ціна визначається не механічно як «собівартість плюс надбавка», а формується з урахуванням біржових котирувань, альтернативних каналів збуту, валютних ризиків, можливостей страхування та хеджування. Розподіл передбачає вибір між продажем трейдерам, співпрацею з переробниками, роботою з ритейлом чи власними каналами збуту. Комунікації включають участь у виставках, галузевих заходах, B2B-переговорах, використання діджитал-інструментів для просування бренду [5].

При цьому маркетингове управління розвитком не обмежується короткостроковими рішеннями. Воно неминуче торкається стратегічної площини, де формуються довгострокові пріоритети: розширення земельного банку або поглиблення переробки; орієнтація на експортні ринки або зміцнення позицій на внутрішньому ринку; розвиток органічного виробництва або робота в сегменті традиційних масових культур. Дослідження Варченко О. М., Шупик С.М. [9] та їхніх колег свідчать, що обрана маркетингова стратегія фактично структурує всі напрями розвитку підприємства – від інвестицій у техніку до програм навчання персоналу.

Окремий вимір сутності маркетингового управління розвитком – це взаємозв'язок із ресурсним потенціалом. Раніше рішення щодо придбання техніки, будівництва елеваторів чи складів часто приймалися в межах виробничої логіки. Сучасні підходи, які розвивають Ковінько О.М. та інші

дослідники, пропонують оцінювати такі інвестиції через призму маркетингових можливостей: чи дозволить нове обладнання вийти на інший сегмент, запропонувати інший рівень сервісу, підвищити впізнаваність бренду, забезпечити стабільні поставки для вимогливих клієнтів [11].

Не менш важливою складовою є контроль результатів і зворотний зв'язок. Маркетингове управління розвитком передбачає не разове прийняття рішення, а безперервний цикл «аналіз – планування – реалізація – оцінка – коригування». Підприємство відстежує динаміку продажів за сегментами, маржинальність окремих культур чи продуктів, ефективність окремих каналів збуту, реакцію споживачів на зміни в асортименті або цінній політиці. У монографічних дослідженнях, присвячених управлінню маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, зазначається, що саме наявність налагодженої системи моніторингу та коригування дозволяє своєчасно змінювати акценти розвитку і не «застигати» в застарілих ринкових моделях [6].

Умови воєнного стану в Україні додатково підкреслюють значення маркетингового управління. Руйнування логістичних шляхів, зміна географії експорту, коливання купівельної спроможності населення, зростання ризиків для інвесторів – усе це потребує від аграрних підприємств гнучкого, але продуманого управління розвитком. Дослідження Грабович І.В., Шпак Н.О. показують, що підприємства, які активно використовують інноваційний маркетинг, цифрові інструменти комунікації та диверсифікують ринки збуту, краще адаптуються до воєнних викликів, зберігають або навіть посилюють свої ринкові позиції [13].

Таким чином, сутність маркетингового управління розвитком аграрних підприємств полягає в тому, що саме маркетинг стає «рамкою» для прийняття рішень про майбутнє господарства. Через призму ринку оцінюються ресурси, обираються напрями інвестицій, формується продуктова політика, вибудовуються збутові й комунікаційні стратегії. Аграрне підприємство, яке працює з ринком свідомо, не просто реагує на зміну цін чи вимог посередників,

а послідовно формує свою позицію, образ і роль у продовольчому ланцюгу. Саме це відображає сучасне наукове бачення маркетингового управління розвитком – як живого процесу, що поєднує аналітику, стратегію, щоденну практику та постійний діалог із ринком [7].

Значення маркетингового управління розвитком аграрних підприємств найкраще видно, якщо подивитися, що відбувається з господарством, коли цього виміру немає. Тоді підприємство живе за логікою «виростили – продали за тією ціною, яка є», постійно наздоганяє ринок, залежить від посередників, працює з мінімальним маневром і запасом міцності. Коли ж маркетингове управління справді інтегроване в менеджмент, змінюється сама логіка розвитку – господарство переходить від стихійної адаптації до усвідомленого руху в обраних ринкових нішах [10].

По-перше, маркетингове управління дає аграрному підприємству «очі» на ринку. Воно забезпечує системне розуміння того, хто є покупцем, які в нього вимоги до якості, обсягів, стабільності поставок, яким є ціновий діапазон, які тенденції в споживанні харчових продуктів. Без цього виробничі рішення приймаються «наосліп». З маркетинговою аналітикою вибір культур, сортооновлення, рішення про переробку чи зміну асортименту спираються на реальні сигнали ринку, а не на інерцію попередніх сезонів [12].

По-друге, маркетингове управління виступає механізмом узгодження ринку й ресурсів. Аграрне підприємство завжди обмежене землею, технікою, складськими площами, фінансами, людським капіталом. Маркетинг допомагає відповісти на запитання: які саме продукти і в яких обсягах доцільно виробляти, щоб наявний ресурсний потенціал приносив найбільшу віддачу. Фактично йдеться про перехід від підходу «виробляємо те, що звикли» до логіки «формуємо таку структуру виробництва, яка відповідає обраним ринковим можливостям» [12].

По-третє, через маркетингове управління підприємство вибудовує свої довгострокові відносини з партнерами в ланцюгу створення вартості. Для аграрного сектору це особливо відчутно: господарство майже завжди залежить

від переробників, експортерів, трейдерів, логістичних операторів, ритейлу. Маркетинг дає змогу чітко окреслити, яку роль підприємство хоче і може відігравати в цьому ланцюгу – постачати сировину, пропонувати напівфабрикати, виходити з готовим продуктом під власним брендом. Відповідно вибудовується асортимент, стандарти якості, графіки поставок, умови співпраці [15].

Дуже важливим є й те, що маркетингове управління допомагає зменшувати ризики. Аграрний бізнес стикається з цілою низкою невизначеностей – погода, коливання цін, зміни регуляторних вимог, сьогодні ще й наслідки війни. Стратегічний і операційний маркетинг дозволяють диверсифікувати ринки збуту, комбінувати продукти для експортних і внутрішніх сегментів, шукати нішеві формати (органічна продукція, локальні бренди, прямі продажі), а не залежати від одного каналу та одного типу покупця [13].

Маркетингове управління розвитку впливає і на рішення щодо інвестицій. Коли керівництво мислить через призму ринку, вкладення в елеватор, холодильні потужності, власну переробку, сертифікацію, брендинг сприймаються не як «обтяжливі витрати», а як інструменти виходу на нові сегменти, підвищення маржинальності, укріплення позицій у переговорах. Тобто саме маркетинг задає логіку: не просто «потрібно нову техніку», а «нам потрібна техніка й інфраструктура, які дозволять працювати з іншими клієнтами й продуктами». Окремий пласт значення пов'язаний із нематеріальними активами – репутацією, брендом, довірою до підприємства. Для сучасного споживача важливими стають прозорість походження продукту, екологічність, соціальна відповідальність. Маркетингове управління дозволяє системно формувати ці елементи: через єдину комунікаційну лінію, послідовну поведінку на ринку, участь у галузевих ініціативах, грамотну роботу в цифровому середовищі. У результаті господарство перестає бути «одним з багатьох постачальників зерна» і перетворюється на впізнаваного гравця зі своєю історією та образом. Ще одна важлива грань – вплив на внутрішню

організаційну культуру. Коли в управлінській логіці присутній маркетинг, працівники краще розуміють, заради кого і для чого вони працюють, як їхні щоденні дії пов'язані з довірою клієнтів, повторними замовленнями, розширенням ринків. Це поступово змінює стиль управління – від суто виробничого до більш орієнтованого на споживача й партнерів. З'являються стимули до підвищення якості, дисципліни виконання контрактів, впровадження новацій [14].

Для України в умовах війни значення маркетингового управління зростає ще сильніше. Перекроєна географія експорту, нові логістичні маршрути, зміна структури внутрішнього попиту, посилення конкуренції на окремих ринках змушують аграрні підприємства шукати гнучкі, але обґрунтовані рішення. Там, де вдається зібрати й осмислити інформацію про ринок, вибудувати чіткі стратегії, адаптувати асортимент і канали збуту, господарства мають більше шансів не просто втриматися, а знайти нові можливості [17].

Отже, значення маркетингового управління розвитком аграрних підприємств полягає в тому, що воно перетворює аграрний бізнес із пасивного «заручника» ринку на активного гравця. Через маркетинг підприємство вчиться бачити ринкові зміни, обирати для себе вигідні позиції, налаштовувати ресурси під обрані цілі, будувати міцні зв'язки з партнерами та споживачами. Саме завдяки цьому аграрний виробник має шанс розвиватися не за залишковим принципом, а як повноправний суб'єкт ринку з власною довгостроковою траєкторією зростання.

1.2. Основні складові та принципи системи маркетингового управління розвитком підприємства

Система маркетингового управління розвитком підприємства – це не набір розрізнених функцій, а цілісна логіка, через яку організація мислить майбутнє, співвідносить його з ринком і власними можливостями, а потім перетворює це бачення на конкретні дії. Щоб зрозуміти, як вона працює,

доцільно розглянути її основні складові як взаємопов'язані елементи єдиного процесу, де кожний наступний етап виростає з попереднього, а не існує сам по собі (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Основні складові системи маркетингового управління розвитком підприємства

Складова	Зміст
Аналітико-інформаційна	Забезпечує збирання, опрацювання та інтерпретацію даних про ринок, споживачів, конкурентів, законодавчі умови та внутрішній стан підприємства. Формує основу для обґрунтованих управлінських рішень.
Цільова та стратегічна	Визначає бачення розвитку, формує цілі, обирає ринкові сегменти, задає напрямки зростання. Узгоджує маркетингові пріоритети зі стратегією підприємства.
Організаційно-управлінська	Забезпечує структуру, у межах якої реалізуються маркетингові рішення. Визначає ролі, відповідальність, процедури та механізми взаємодії між підрозділами.
Ресурсно-інвестиційна	Планує й розподіляє фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси відповідно до цілей розвитку. Оцінює інвестиції через їх ринкову доцільність.
Інструментальна (маркетингово-технологічна)	Охоплює управління комплексом маркетингу: продуктом, ціною, каналами збуту, комунікаціями. Перетворює стратегічні рішення на конкретні дії на ринку.
Комунікаційно-збутова	Формує й підтримує відносини з клієнтами, партнерами, посередниками. Забезпечує сталість збуту, розвиток мережі взаємодій та зміцнення довіри до підприємства.
Контрольно-аналітична та зворотна	Оцінює результати маркетингових рішень, здійснює моніторинг показників, визначає відхилення та причини змін. Забезпечує коригування стратегії та інструментів розвитку.

Джерело: складено автором на основі [13, 18]

Початком будь-якого осмисленого розвитку виступає аналітико-інформаційна складова. Вона створює підґрунтя для всіх подальших рішень, адже саме тут формується уявлення про ринкове середовище, споживачів, конкурентів і внутрішній стан підприємства. Йдеться не просто про збір статистики, а про побудову стійкої інформаційної основи: вивчення потреб і очікувань різних сегментів, аналіз цінових тенденцій, відстеження змін регуляторних вимог, виявлення сильних і слабких сторін власної діяльності. Чим якісніше працює ця складова, тим менше місця залишається для управлінських рішень «наосліп», заснованих на випадковому досвіді чи звичці.

На базі зібраної інформації поступово формується цільова та стратегічна складова. Вона відповідає на запитання, куди саме підприємство хоче рухатися, з якими клієнтами працювати, які ринкові ніші займати і яким має бути бажаний образ компанії через декілька років. Тут народжуються місія, бачення розвитку, визначаються пріоритетні сегменти, формулюються цілі щодо обсягів реалізації, прибутковості, частки ринку, глибини проникнення у певні групи споживачів. Важливо, що це не абстрактні декларації – вони спираються на аналітичні висновки і водночас задають орієнтири для всієї системи управління. Саме на цьому етапі маркетингове бачення розвитку має бути узгоджене із загальною стратегією підприємства, щоб уникнути розриву між обіцянками ринку і реальними можливостями виробництва, фінансів та персоналу [20].

Коли стратегічні орієнтири визначені, постає потреба організувати внутрішнє середовище так, щоб воно могло підтримати обраний напрям. Тут виявляє себе організаційно-управлінська складова системи. Вона стосується того, як розподіляються обов'язки й повноваження між підрозділами, яке місце займає маркетинг у структурі управління, яким чином узгоджуються рішення між маркетингом, виробництвом, логістикою, фінансами, службою персоналу. Якщо маркетингові функції розпорошені, не закріплені за конкретними ролями, а комунікація між підрозділами є фрагментарною, навіть добре продумана стратегія перетворюється на набір недовиконаних намірів. Натомість чітка організаційна архітектура дозволяє перетворити концептуальні ідеї розвитку на послідовну щоденну практику [21].

Наступним логічним кроком виступає ресурсно-інвестиційна складова. Вона переводить стратегічні орієнтири у площину ресурсів – фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, людських. На цьому рівні вирішується, які саме ресурси потрібні для реалізації маркетингових цілей, як їх залучати і розподіляти. Ідеться про формування маркетингового бюджету, планування витрат на дослідження, комунікації, розвиток бренду, цифрові канали, про ухвалення інвестиційних рішень щодо модернізації обладнання, розширення складських потужностей, впровадження ІТ-систем, створення нових сервісів

для клієнтів. Особливість полягає в тому, що всі ці рішення оцінюються крізь призму ринку: інвестиція розглядається як засіб зайняти певну нішу, підвищити ринкову стійкість, покращити взаємодію із споживачами та партнерами, а не просто як «оновлення основних засобів» [23].

Поступово стратегічні орієнтири і ресурсні можливості переходять у площину конкретних маркетингових дій. Тут формується інструментальна, або маркетингово-технологічна складова системи. Її зміст – управління комплексом маркетингу. На рівні продукту це означає формування асортименту, управління життєвим циклом товарів, розроблення нових пропозицій та модифікацій. Для ціни – вибір цінових стратегій, побудову цінових лінійок, роботу з системами знижок і бонусів, диференціацію умов для різних сегментів. У сфері розподілу – поєднання каналів збуту, ухвалення рішень про використання прямих і опосередкованих каналів, організацію логістики, щоб вона підтримувала обіцяний рівень сервісу. У полі комунікацій – розробку й реалізацію рекламних кампаній, PR-активностей, digital-стратегій, участь у виставках, підтримку візуальної та змістовної єдності бренду. Саме ця складова робить стратегію відчутною для ринку, перетворюючи її на конкретні продукти, ціни, канали взаємодії і повідомлення [24].

Разом з тим самої роботи з інструментами недостатньо, якщо підприємство не розвиває стосунки з тими, хто формує його ринкове середовище. Тут вступає в дію комунікаційно-збутова складова. Вона охоплює систему управління відносинами з клієнтами, партнерами, постачальниками, професійною спільнотою, органами влади. В межах цієї складової створюються і підтримуються бази клієнтів, вибудовуються довгострокові контракти, запроваджуються програми лояльності, формуються партнерські моделі співпраці в ланцюгу створення вартості. Підприємство працює не тільки з разовим продажем, а з довірою, репутацією, стабільністю взаємин. Завдяки цьому розвиток набуває більш передбачуваного характеру, адже спирається на мережу стійких зв'язків, а не лише на короткострокову кон'юнктуру [24].

Завершальним, але не менш важливим елементом є контрольна-аналітична та зворотна складова. Вона повертає систему до вихідних питань: наскільки обрані стратегії та інструменти справді наближають підприємство до поставлених цілей, які рішення виявилися вдалим, а які потребують перегляду. Тут встановлюються показники ефективності маркетингових дій, організується їх регулярне вимірювання, аналізуються відхилення від планів, виявляються причини успіхів та прораховків. Зворотний зв'язок надходить як з ринку – через продажі, відгуки, позиції відносно конкурентів, так і з внутрішнього середовища – через завантаженість виробничих потужностей, фінансові результати, рівень задоволеності персоналу [25].

Контрольно-аналітична складова не замикає систему, а знову запускає її з першого етапу. Результати моніторингу вбудовуються в аналітичну базу, коригують стратегічні орієнтири, змінюють акценти в ресурсному плануванні, впливають на організаційну структуру та набір інструментів. Завдяки цій циклічності система маркетингового управління розвитком підприємства не перетворюється на разовий проект, а функціонує як живий механізм пристосування і зростання [13].

Таким чином, аналітико-інформаційна, цільова та стратегічна, організаційно-управлінська, ресурсно-інвестиційна, інструментальна, комунікаційно-збутова і контрольна-аналітична складові формують єдине ціле. Кожна з них має власну логіку й завдання, проте справжній зміст вони набувають лише тоді, коли вибудовані в послідовний ланцюг – від розуміння ринку й формування бачення майбутнього до конкретних дій і постійного оновлення на основі досвіду. Саме в цій зв'язності і проявляється науково осмислена система маркетингового управління розвитком підприємства.

Система маркетингового управління розвитком підприємства тримається не тільки на інструментах чи організаційних структурах. В її основі лежить певна сукупність принципів – стійких правил і орієнтирів, які задають логіку мислення, допомагають відрізнити послідовну управлінську політику від хаотичних дій «за обставинами». Якщо ці принципи справді дотримуються

керівництвом і персоналом, маркетинг перестає бути набором окремих акцій і перетворюється на спосіб прийняття рішень про майбутнє підприємства [28].

Таблиця 1.2.

Принципи системи маркетингового управління розвитком підприємства

Принцип	Зміст
Цілеспрямованість розвитку	Орієнтація маркетингових рішень на довгострокові цілі підприємства, узгодження дій із бажаною траєкторією розвитку.
Орієнтація на споживача	Прийняття рішень на основі реальних потреб, очікувань та поведінки клієнтів, фокус на цінності для споживача.
Узгодження інтересів стейкхолдерів	Баланс між вигодами підприємства, клієнтів, партнерів, постачальників і персоналу.
Цілісність та взаємопов'язаність рішень	Координація маркетингу з виробництвом, фінансами, логістикою та управлінням персоналом, узгодженість внутрішніх і зовнішніх рішень.
Адаптивність і гнучкість	Готовність до змін ринкової ситуації, коригування стратегій та інструментів на основі актуальних даних.
Безперервність розвитку	Постійний пошук можливостей удосконалення продуктів, сервісу, комунікацій та управлінських процесів.
Інформаційна обґрунтованість	Прийняття рішень на основі достовірних даних, аналітики, досліджень і зворотного зв'язку з ринку.
Прозорість і відповідальність	Чесність у взаємодії з клієнтами та партнерами, дотримання зобов'язань, відкритість у комунікаціях.
Залученість персоналу	Включення працівників у реалізацію маркетингової стратегії, формування спільної відповідальності за розвиток підприємства.

Джерело: складено автором на основі [28-30]

Першим і, по суті, базовим виступає принцип цілеспрямованості розвитку. Він означає, що будь-які маркетингові дії розглядаються через призму довгострокових цілей, а не як реакція на короткострокову кон'юнктуру. Підприємство формує для себе бажаний образ майбутнього – позицію на ринку, структуру клієнтської бази, характер асортименту, очікувану частку повторних продажів – і вже під це вибудовує спектр рішень у сфері продукту, цін, каналів збуту, комунікацій. У роботах Котлера Ф. та Келлера К.Л. саме стратегічна спрямованість розглядається як ознака зрілого маркетингового менеджменту, коли не реклама диктує зміст розвитку, а чітко сформульована ринкова місія підприємства. У межах цього принципу будь-яка ініціатива – від ребрендингу до запуску нової послуги – повинна відповідати логіці обраної

траєкторії, а не просто виглядати «цікавою ідеєю» [50].

Тісно пов'язаний із цим принцип орієнтації на споживача. Він вимагає, щоб у центрі управлінських рішень опинялися не внутрішні зручності підприємства, а реальні потреби та очікування клієнтів. На практиці це означає, що розробка продукту починається з розуміння проблеми споживача, а не з наявної сировини чи вільних потужностей; цінова політика спирається на сприйману цінність, а не тільки на калькуляцію витрат; система сервісу будується так, щоб підтримувати відчуття надійності, турботи, передбачуваності. Українські дослідники маркетингу (зокрема Кобелєв В.М., Василюк К.О.) підкреслюють, що саме послідовна орієнтація на споживача дозволяє підприємству будувати довгострокові відносини з ринком, зменшуючи залежність від випадкових угод [34].

Наступним важливим орієнтиром є принцип взаємоузгодження інтересів підприємства і його стейкхолдерів. Маркетингове управління розвитком не може зводитися до одностороннього «витискання» максимальної вигоди за рахунок партнерів, постачальників чи персоналу. Йдеться про постійний пошук балансів: між рентабельністю підприємства і ціновою доступністю для клієнта, між вимогами до постачальників і справедливими умовами співпраці, між інтересами власників капіталу і потребою інвестувати в розвиток людського потенціалу. Принцип узгодження інтересів проявляється в тому, як формуються контракти, як будуються програми лояльності, як підприємство реагує на конфліктні ситуації на ринку. Там, де цей принцип ігнорують, короткостроковий виграш часто обертається втратою довіри й репутаційними втратами [32].

Окремого пояснення потребує принцип цілісності та взаємопов'язаності рішень. Маркетингові рішення не існують у вакуумі – вони неминуче торкаються фінансів, виробництва, логістики, управління персоналом. Принцип цілісності означає, що стратегія позиціонування узгоджується з реальними можливостями виробництва, а обіцянки рекламних кампаній – із сервісними процедурами і стандартами обслуговування. Наприклад, якщо підприємство

заявляє про «швидку доставку та гнучкі умови співпраці», але внутрішні регламенти закупівель чи логістики не дозволяють цього забезпечити, порушується не тільки очікування клієнтів, а й внутрішня довіра до маркетингових ініціатив. Дотримання принципу взаємопов'язаності рішень вимагає постійного діалогу між різними підрозділами, спільного планування, готовності коригувати як маркетингові ідеї, так і виробничі або фінансові обмеження [35].

Важливим для сучасних умов є принцип адаптивності та гнучкості. Ринки швидко змінюються: з'являються нові технології, змінюється поведінка споживачів, виникають регуляторні обмеження, змінюється геополітична ситуація. Принцип адаптивності означає, що система маркетингового управління має бути здатною не тільки реалізовувати розроблені стратегії, а й вчасно їх коригувати. Це передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища, готовність до сценарного планування, розробку альтернативних варіантів дій. Наприклад, підприємство, яке працює з декількома каналами збуту і має диверсифікований продуктивний портфель, відчутно стійкіше переносить цінові шоки або тимчасову втрату окремого сегмента. Тут принцип адаптивності проявляється в побудові резервних рішень, у готовності швидко перерозподіляти ресурси між напрямками залежно від сигналів ринку [37].

Поруч із цим варто згадати принцип безперервності розвитку. Він орієнтує підприємство на постійний пошук можливостей для покращення – продукту, сервісу, комунікацій, внутрішніх процесів. У науковій літературі, зокрема у працях Кларк Б., увага звертається на те, що маркетингове управління перестає бути серією кампаній і переходить у «режим постійної готовності»: аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, тестування нових ідей, пілотні проекти, gradual змін у продуктивній лінійці чи форматах обслуговування. Принцип безперервності означає, що розвиток не прив'язується до кризових моментів, коли «вже запізно», а вбудовується в повсякденну практику управління X51ї.

Не менш важливим є принцип інформаційної обґрунтованості рішень. Маркетингове управління розвитком передбачає опору на дані – як кількісні, так і якісні. Це можуть бути результати опитувань, спостереження за поведінкою споживачів, аналітика продажів, статистика ринку, експертні оцінки. Сам по собі «інформаційний шум» ще нічого не гарантує, але принцип обґрунтованості вимагає, щоб управлінські рішення проходили через етап перевірки: що ми знаємо про цей сегмент, які є підтвердження, які ризики, що показує динаміка попередніх періодів. Коли цей принцип ігнорується, на перший план виходять ситуативні імпульси, емоційні реакції або внутрішні інтереси окремих груп впливу, що рідко сприяє стабільному розвитку [36].

Свою роль відіграє і принцип прозорості та відповідальності у відносинах із ринком. Підприємство, яке декларує певні цінності, має підкріплювати їх конкретними діями – дотриманням договірних умов, чесністю в комунікаціях, адекватною реакцією на помилки. Принцип прозорості означає відкритість щодо суттєвих характеристик продукту, умов співпраці, можливих обмежень. У сучасному середовищі, де інформація швидко поширюється, намагання «приховати» проблеми часто дає протилежний ефект – втрачається довіра, поширюються негативні відгуки, посилюється скепсис щодо бренду. Навпаки, готовність визнавати недоліки, пояснювати рішення, запроваджувати коригувальні заходи підвищує шанси на довгострокові відносини [39].

У внутрішньому вимірі суттєвим є принцип залученості персоналу. Маркетингове управління не може бути справою виключно вузької групи фахівців у профільному відділі. Кожен контакт працівника з клієнтом, кожна точка зіткнення з продуктом або сервісом формує реальний образ підприємства. Принцип залученості означає, що персоналу пояснюють маркетингові цілі, показують зв'язок між їхніми діями і задоволеністю споживачів, підтримують ініціативи з покращення сервісу, створюють атмосферу співвідповідальності за результат. У працях сучасних дослідників управління людськими ресурсами (зокрема Грунет К.) підкреслюється, що саме включеність працівників у

реалізацію маркетингової стратегії підсилює ефект від будь-яких комунікаційних і продуктових новацій [51].

Важливо розуміти, що всі згадані принципи працюють не ізольовано, а у взаємодії. Орієнтація на споживача втрачає сенс без інформаційної обґрунтованості та адаптивності; цілеспрямованість розвитку неможлива без цілісності рішень; прозорість і відповідальність підкріплюють довгострокові відносини й дозволяють реалізовувати принцип безперервності. Система маркетингового управління розвитком підприємства проявляє свою ефективність тоді, коли ці принципи дійсно лягають в основу управлінських практик – від стратегічного планування до повсякденних рішень менеджерів середньої ланки. Тоді маркетинг перестає бути «додатком» до виробництва чи фінансів і стає стрижнем, навколо якого вибудовується усвідомлений рух підприємства вперед.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління розвитком підприємства

Оцінювати ефективність маркетингового управління розвитком підприємства означає відповісти не тільки на запитання, чи окупилися витрати на рекламу чи промоакції. Йдеться про значно ширше завдання – з'ясувати, наскільки маркетингові рішення справді просувають підприємство вперед, допомагають досягати стратегічних цілей, зміцнювати позиції на ринку, розвивати ресурсний потенціал і нематеріальні активи. Тому методичні підходи до оцінювання ефективності виходять за рамки вузько фінансових показників і дедалі більше спираються на поєднання економічних, ринкових, процесних та стратегічних критеріїв.

У науковій літературі можна побачити розмаїття трактувань самої категорії «ефективність маркетингової діяльності» й, відповідно, методів її вимірювання. У працях Герасимяк Н.В. пропонується розглядати ефективність маркетингу через здатність системи маркетингових заходів забезпечувати

безперервність процесу відтворення попиту та збуту, підтримуючи конкурентні переваги підприємства в динамічному середовищі [12]. Романченко Н.В., Шевчук Д.Д. [40] акцентують увагу на економічному ефекті, тобто на співвідношенні результатів і витрат, що супроводжують впровадження маркетингових заходів. Кобелєв В.М. пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності через систему показників тактичного та стратегічного рівнів, що дозволяє бачити як короткострокові, так і довгострокові результати маркетингового управління [34]. Ці підходи важливі тим, що поступово зміщують фокус із ізольованої оцінки окремих акцій або кампаній до аналізу того, як маркетингове управління працює для розвитку організації загалом: чи формуються стійкі відносини з клієнтами, чи зміцнюється бренд, чи узгоджені маркетингові рішення з інвестиційною, інноваційною та кадровою політикою.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління розвитком підприємства

Підхід	Сутність оцінювання	Типові показники	Переваги	Обмеження
Фінансово-результативний	Оцінка ефективності маркетингового управління через кінцеві фінансові результати підприємства. Маркетинг розглядається як чинник формування доходу, прибутку і вартості бізнесу	Дохід від реалізації, маржа, чистий прибуток, рентабельність продажу, рентабельність активів, приріст вартості підприємства	Прямий зв'язок з цілями власників. Легко інтерпретується керівництвом. Спирається на доступну фінансову звітність	Фіксує наслідок, а не процес. Мало показує якість маркетингових рішень. Сильно залежить від зовнішнього середовища
Маркетингово-результативний	Оцінка ефективності за показниками ринкової діяльності, що відображають результативність маркетингових рішень на ринку	Частка ринку, темп приросту продажу, частота покупок, глибина проникнення на ринок, рівень впізнаваності бренду, лояльність	Дозволяє побачити позиції підприємства на ринку. Добре відображає результативність комплексу маркетингу	Може не співпадати з фінансовими результатами. Потребує регулярних маркетингових досліджень, що збільшує витрати
Клієнтоорієнтований	Оцінка через ставлення, досвід і поведінку клієнтів. Маркетингове управління розглядається як система створення і підтримки цінності для споживача	Задоволеність клієнтів, індекс лояльності, Net Promoter Score, тривалість відносин, частка постійних клієнтів, кількість рекомендацій	Показує якість взаємодії з клієнтами. Виявляє проблеми раніше, ніж вони позначаться на фінансах. Підсилює довгострокову орієнтацію	Потребує досить розвинених методів опитування і аналітики. Можливі суб'єктивні викривлення у відповідях клієнтів

Продовження табл. 1.3

Інвестиційно-орієнтований (ROMI)	Розглядає маркетингове управління як інвестиційний об'єкт. Оцінка ефективності ґрунтується на зіставленні витрат на маркетинг і фінансового результату від цих витрат	Повернення інвестицій у маркетинг, приріст маржинального прибутку від проєкту, період окупності маркетингових програм, приріст грошових потоків	Дозволяє порівнювати різні маркетингові програми за віддачею. Сприяє обґрунтованому формуванню маркетингового бюджету	Складно точно відокремити вплив маркетингу від інших чинників. Потребує розвиненої системи управлінського обліку
Підхід збалансованої системи показників (BSC)	Оцінка ефективності маркетингового управління через узгодження фінансових, клієнтських, процесних та навчально-інноваційних показників	Набір показників за чотирма площинами BSC. Фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання. В тому числі маркетингові KPI	Дає змогу поєднати короткострокові та довгострокові орієнтири. Створює логіку причинно-наслідкових зв'язків між показниками	Запровадження потребує значних організаційних зусиль. Необхідна готовність керівництва працювати з новою системою вимірювання
Інтегрально-індексний	Формується узагальнений інтегральний показник ефективності маркетингового управління на основі системи часткових індикаторів з вагами	Інтегральний індекс ефективності маркетингового управління, побудований на сукупності фінансових, ринкових, клієнтських і процесних показників	Дає стислий вимір для порівняння у часі та між підприємствами. Дозволяє враховувати багато груп показників в одному індикаторі	Вибір показників і ваг сильно впливає на результат. Можлива суб'єктивність у встановленні вагових коефіцієнтів
Процесно-орієнтований	Зосереджується на якості процесів маркетингового управління. Ефективність визначається рівнем організації планування, реалізації і контролю маркетингових рішень	Наявність формалізованих процедур, частота оновлення стратегій, повнота маркетингових досліджень, тривалість циклу ухвалення рішень, рівень регламентації	Дає змогу виявити «вузькі місця» у самій системі управління, навіть якщо фінансові результати ще прийнятні. Підтримує довгострокове вдосконалення	Слабше відображає негайні ринкові результати. Потребує якісного внутрішнього аудиту та готовності персоналу до самооцінки
Бенчмаркінговий	Оцінка здійснюється через порівняння показників маркетингової діяльності і практик управління з лідерами галузі або кращими практиками	Порівняльні коефіцієнти, відхилення від «еталонних» значень, рейтинг підприємства серед конкурентів, індикатори конкурентних переваг	Дозволяє побачити реальне місце підприємства серед конкурентів. Сприяє запозиченню результативних рішень та стандартів	Потребує доступу до достовірної інформації про конкурентів. Ризик простого копіювання без урахування власної специфіки
Стейкхолдерний	Ефективність маркетингового управління оцінюється з позицій задоволення очікувань різних груп заінтересованих сторін	Показники задоволення клієнтів, партнерів, працівників, інвесторів, органів влади. Соціальні та екологічні індикатори, репутаційні рейтинги	Враховує вплив маркетингових рішень на широке коло учасників. Підтримує соціальну відповідальність і довіру до підприємства	Складність узгодження інтересів різних стейкхолдерів. Високі вимоги до системи збору та аналізу інформації

Джерело: складено автором на основі [41, 45]

Одну з найпоширеніших груп методів становлять витратні та результативні підходи, які фокусуються на економічних показниках. Їх сутність полягає в порівнянні витрат на маркетинг з отриманими результатами –

приростом виручки, валового чи чистого прибутку, маржинального доходу, а також із динамікою продажів у натуральному вимірі. У працях Тарасюк А. В. та співавторів пропонуються алгоритми розрахунку економічного ефекту від впровадження маркетингових заходів як різниці між результатом (додатковим прибутком, зростанням обсягу реалізації) та витратами на відповідні заходи. Подібні схеми лежать в основі показників ROI та ROMI, які широко застосовуються для оцінки окупності маркетингових інвестицій [43].

Перевага витратно-результативних підходів – ясність і кількісна визначеність. Їх легко пояснити керівництву, зручно використовувати у фінансовому плануванні та бюджетуванні. Водночас вони фіксують переважно короткостроковий ефект і часто ігнорують те, що значна частина впливу маркетингового управління проявляється із затримкою – через зміцнення лояльності клієнтів, зростання вартості бренду, кращу впізнаваність, розвиток відносин із партнерами. Саме тому у працях Туболец К.Г. та інших авторів наполягається на необхідності доповнювати чисто економічні методи оцінкою ринкових і поведінкових показників [45].

Друга велика група – індикаторні та багатокритеріальні методи, які працюють із системами показників. У дослідженнях українських авторів систематизовано підходи, що об'єднують показники кількох блоків: збутово-фінансового (обсяг реалізації, рентабельність, частка ринку), клієнтського (рівень задоволеності, лояльність, частота повторних покупок), комунікаційного (впізнаваність бренду, охоплення аудиторії, активність у цифрових каналах), процесного (якість виконання маркетингових функцій, дотримання планів, швидкість реакції на зміни середовища) [44].

У межах цього підходу дослідник або практик формує так звану «панель показників» для конкретного підприємства, а потім застосовує до неї методи зважування, нормування та агрегування. Наприклад, можна розрахувати інтегральний індекс ефективності маркетингового управління розвитком, де кожен блок має свій ваговий коефіцієнт залежно від стратегічних пріоритетів. Якщо підприємство перебуває на етапі активної експансії, більша вага

надається показникам зростання ринкової частки; якщо основний акцент зміщений у сторону підвищення прибутковості – більш вагомими стають маржинальність і окупність маркетингових інвестицій [48].

У роботах Кобелева В.М. пропонується оцінювати ефективність маркетингової діяльності підприємства в двох напрямках – тактичному та стратегічному – з використанням відповідних систем показників [34]. Тактичні показники відображають поточні результати (динаміка продажів, завантаженість каналів збуту, ефективність окремих кампаній), тоді як стратегічні характеризують зміну позицій підприємства в довшому часовому горизонті (репутація бренду, ширина і глибина ринкової присутності, еволюція портфеля клієнтів). Така логіка особливо корисна для оцінки ефективності саме маркетингового управління розвитком, адже дозволяє бачити не тільки миттєву віддачу, а й траєкторію руху підприємства. Ці індикаторні підходи у світовій літературі тісно пов'язані з концепцією *marketing performance management*, де центральну роль відіграють системи маркетингових метрик, дашборди і регулярний моніторинг показників. Дослідження Т. Амблера та інших авторів показують, що ефективне управління маркетинговою результативністю потребує поєднання короткострокових фінансових показників із нефінансовими індикаторами відносин із клієнтами та внутрішніх процесів [52].

Окремий напрям розвитку методичних підходів пов'язаний із застосуванням концепції збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard*) до оцінки маркетингової ефективності. Початково *Balanced Scorecard*, розроблена Капланом Р.С. і Нортон Д., була спрямована на подолання обмежень суто фінансових систем вимірювання результатів, доповнивши їх показниками з перспектив клієнтів, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. У подальших роботах ця концепція застосовувалася для побудови збалансованих панелей показників у сфері маркетингу, де фінансові результати поєднуються з індикаторами ринкової частки, задоволеності клієнтів, ефективності процесів розробки нових продуктів, розвитку компетенцій маркетингових команд [7].

Якщо перенести логіку Balanced Scorecard на завдання оцінки ефективності маркетингового управління розвитком, можна сформуванати чотири блоки показників:

- фінансовий (прибутковість продуктового портфеля, окупність маркетингових інвестицій, вартість компанії, що зростає завдяки бренду та нематеріальним активам)

- клієнтський (рівень задоволеності, лояльність, готовність рекомендувати, стабільність клієнтської бази, глибина співпраці)

- внутрішньопроеесний (якість маркетингового планування, швидкість реагування на зміни кон'юнктури, ефективність міжфункціональної взаємодії між маркетингом, виробництвом, збутом, фінансами)

- навчання й розвиток (професійний рівень маркетингового персоналу, відкритість до інновацій, здатність організації засвоювати нові методи аналітики, комунікацій, управління продуктами) [7].

Такий інструментарій дозволяє побачити маркетингове управління розвитком як систему, де результати не зводяться до продажів, а є наслідком більш глибоких змін у клієнтських відносинах, процесах і знаннях. У цьому його перевага порівняно з одношаровими фінансовими оцінками.

Не менш важливою групою методів є підходи, що спираються на оцінку якості управлінських рішень і процесів, а не тільки на їх результати. Низка авторів, зокрема Бутенко Ігнатенко М. М., Бритвенко А.С. пропонують розглядати ефективність маркетингу через виконання маркетингових функцій та якість управлінських рішень. У такому випадку об'єктом оцінки стають: повнота і глибина маркетингових досліджень, обґрунтованість сегментації ринку, послідовність у формуванні позиціонування, логічність побудови асортиментної, цінової та комунікаційної політик, ступінь інтегрованості маркетингу в загальну систему управління підприємством [23].

Для вимірювання цієї якості застосовують як кількісні, так і якісні методи: експертне оцінювання, опитування менеджерів різних рівнів, аналіз організаційних регламентів, аудит маркетингових процесів. Такі підходи

особливо важливі там, де результати маркетингу не можна швидко «побачити» у фінансовій звітності, але вже зараз можна діагностувати слабкі місця в підготовці та реалізації рішень. Для оцінки ефективності маркетингового управління розвитком це принципово, адже багато стратегічних помилок закладаються саме на етапі формування ринкової стратегії, вибору цільових сегментів і структурування ресурсів.

Своє значення мають і методи, які фокусуються на думці та поведінці клієнтів – опитування задоволеності, вимірювання індексу лояльності, аналіз частоти повторних покупок, дослідження готовності клієнтів рекомендувати підприємство (метрики на кшталт Net Promoter Score). У монографіях і статтях, присвячених маркетинговим метрикам, наголошується, що падіння задоволеності чи лояльності часто є більш раннім сигналом проблем, ніж зниження продажів, і дає змогу коригувати маркетингову політику до того, як негативні тенденції проявляться у фінансових результатах. Ще один напрям методичного розвитку пов'язаний з використанням комплексних інтегральних моделей – побудовою узагальнених показників ефективності на основі системи часткових індикаторів. У працях українських дослідників пропонуються різні алгоритми: від простих середньозважених індексів до багатофакторних оцінок із застосуванням нормування, експертного визначення ваг, елементів факторного аналізу чи нечіткої логіки. Суть цих моделей у тому, щоб поєднати в одному інструменті декілька вимірів результативності – економічний, ринковий, процесний, стратегічний – та отримати узагальнене значення, за яким можна порівнювати динаміку в часі або позиції різних підприємств. Такі інтегральні підходи зручні для діагностики та бенчмаркінгу, однак їхня достовірність значною мірою залежить від того, наскільки обґрунтовано підібрані показники і ваги. Тому в рекомендаціях багатьох авторів підкреслюється необхідність адаптації моделей під конкретне підприємство з урахуванням його стратегії розвитку, структури ринку та ресурсних обмежень [53].

Критично важливим у побудові методики оцінки ефективності маркетингового управління розвитком є послідовність кроків. На першому етапі доцільно чітко зафіксувати цілі маркетингового управління саме у площині розвитку: наприклад, вихід на нові сегменти, зміна структури портфеля продуктів, підвищення частки продукції з високою маржинальністю, розширення географії збуту, посилення позицій бренду. На другому етапі формується система показників, що відображають досягнення цих цілей в різних вимірах – фінансовому, ринковому, клієнтському, процесному. На третьому – обираються методи вимірювання та джерела даних, встановлюються періодичність та відповідальні особи. На четвертому – розробляються правила інтерпретації результатів і процедури коригування управлінських рішень. Тільки за умови проходження всіх цих етапів оцінка перестає бути формальністю заради звіту і перетворюється на інструмент навчання організації: підприємство поступово накопичує розуміння, які саме маркетингові рішення справді підтримують його розвиток, які дають суто тимчасовий ефект, а які взагалі не виправдовують витрат [54].

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління розвитком можна описати як спектр – від простих фінансових співвідношень «витрати – результат» до комплексних систем показників і інтегральних моделей, що охоплюють різні сторони діяльності підприємства. Жоден з них не є універсальним, проте їх продумане поєднання з урахуванням специфіки підприємства, його ринку та стратегічних орієнтирів дозволяє побудувати реалістичну й робочу систему оцінювання. Саме завдяки такій системі маркетингове управління стає прозорим, підконтрольним і здатним не просто супроводжувати розвиток підприємства, а спрямовувати його та задавати для нього обґрунтований вектор.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРАГРОКОМ» вирізняється як активний представник аграрної галузі України. Підприємство працює у сфері вирощування, переробки, зберігання та збуту сільськогосподарської продукції. Воно діє на основі приватної власності та має статус юридичної особи, що відкриває можливість самостійно укладати договори, брати на себе зобов'язання і здійснювати господарські операції відповідно до вимог українського законодавства [38].

Основу діяльності підприємства становить вирощування зернових, зернобобових і олійних культур. Найбільшу питому вагу займають пшениця, кукурудза, соняшник і соя. «УКРАГРОКОМ» обробляє значні площі угідь, що створює умови для застосування інтенсивних технологій, оновленої техніки та сучасних методів вирощування культур. Виробничий цикл будується на послідовному і продуманому процесі, де поєднуються аналіз ґрунтів, вибір продуктивного насіннєвого матеріалу, збалансоване внесення добрив та використання засобів захисту рослин [38].

Поряд із рослинництвом підприємство розвиває тваринницький напрям. У господарстві розводять велику рогату худобу та свиней, що забезпечує потреби підприємства у власній сировині для подальшого виробництва м'ясних та молочних продуктів. Така модель дозволяє працювати стабільніше і знижувати витрати на закупівлю кормів, адже господарство має власну кормову базу [38].

Таблиця 2.1.

Основні напрямки діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Напрямок діяльності	Опис діяльності
Засоби захисту рослин (ЗЗР)	Підприємство пропонує широкий вибір гербіцидів, інсектицидів, фунгіцидів, десикантів та продукцію під торговою маркою «Грінфорт». Вони забезпечують надійний захист посівів від бур'янів, шкідників і хвороб, що сприяє зростанню врожайності. Є як універсальні рішення, так і препарати, адаптовані до конкретних культур.
Добрива	Реалізуються мінеральні, мікродобрива та водорозчинні форми. Вони спрямовані на задоволення потреб рослин на різних етапах їх розвитку. Якісний склад добрив допомагає підтримувати родючість ґрунтів і посилює стійкість культур до несприятливих умов.
Насіння	Підприємство пропонує сертифіковане насіння, придатне до різних агрокліматичних зон. Асортимент охоплює культури з підвищеним потенціалом врожайності та стійкістю до хвороб і шкідників, що дозволяє виробникам формувати результативні посівні площі.
Агрономічний супровід	Фахівці підприємства надають підтримку з підбору ЗЗР, добрив, насіння, проводять діагностику ґрунтів та моніторинг стану посівів. Такі послуги забезпечують змістовну допомогу на різних етапах вирощування культур.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Важливе місце у структурі підприємства посідають елеваторні комплекси, обладнані сучасними системами сушіння, очищення та зберігання зернової продукції. Ці потужності дозволяють підприємству забезпечувати власні запаси та надавати послуги іншим господарствам. Окрему роль відіграє розвинена логістика: наявний автопарк і залізничні під'їзні колії забезпечують швидке транспортування продукції до внутрішніх і зовнішніх ринків, що підвищує оперативність та стабільність постачання.

Підприємство має розгалужену мережу структурних підрозділів, що охоплює 11 представництв у різних регіонах країни та 20 складських майданчиків. Така інфраструктура дає можливість швидко доставляти продукцію клієнтам та зберігати стабільну доступність товарів у різних областях. «Украгроком» співпрацює з провідними виробниками агрохімії світового рівня, серед яких Syngenta, BASF, Bayer та інші професійні бренди. Кількість клієнтів, що перевищує чотири тисячі господарств, підтверджує сталу довіру до компанії й високу оцінку якості її роботи. Підприємство активно виходить на зовнішні ринки, формуючи партнерські зв'язки з міжнародними

компаніями та забезпечуючи експорт зернових і олійних культур у різні країни. Зовнішньоекономічна діяльність дає змогу урізноманітнювати джерела доходів та зменшувати чутливість до змін внутрішнього ринку. Фінансова стійкість підтримується завдяки поєднанню кількох чинників – інвестиційним проєктам, раціональному використанню ресурсів, продуманій структурі виробництва та оновленню техніко-технологічної бази.

Компанія системно модернізує виробничі потужності, впроваджує автоматизовані системи обліку, контролю та управління, нарощує рівень цифровізації процесів. Це дає змогу підвищувати продуктивність праці, зменшувати витрати, швидше реагувати на зміни попиту та підтримувати стабільну якість продукції. У своїй діяльності «Украгроком» приділяє увагу екологічній відповідальності. Підприємство впроваджує заходи з раціонального використання природних ресурсів, контролює вплив виробництва на довкілля, долучається до соціальних ініціатив регіонального рівня та підтримує місцеві громади.

Отже, «Украгроком» постає як підприємство з кількома виробничими напрямками, що поєднує інноваційні технології, різноманіття виробничих процесів, експортну орієнтацію та ефективний менеджмент ресурсів. Компанія підтверджує здатність працювати стабільно навіть за умов мінливої ринкової ситуації, посилюючи власні позиції у вітчизняному агропромисловому комплексі.

Аналіз основних економічних показників та коефіцієнтів фінансового стану підприємства (табл. 2.2–2.3) дає змогу оцінити зміни в діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ» протягом 2022–2024 років і простежити напрями його розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Власний капітал підприємства у 2022 році становив 58 339 тис. грн і відображав обсяг ресурсів, які компанія могла використовувати без залучення зовнішнього фінансування. У 2023 році його значення зменшилося до 48 430 тис. грн, що свідчить про послаблення фінансової опори підприємства. У 2024 році показник дещо підвищився до 49 723 тис. грн. Зменшення у 2023 році

становило 9 909 тис. грн (16,99%), тоді як у 2024 році зафіксовано приріст на 1 293 тис. грн (2,67%). Така динаміка вказує на часткове відновлення фінансових резервів, хоча рівень не досягає показників 2022 року.

Таблиця 2.2.

**Склад і динаміка фінансових показників діяльності
ТОВ «УКРАГРОКОМ» за 2022–2024 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відхил. (2023– 2022)	Відн. відхил. (2023– 2022), %	Абс. відхил. (2024– 2023)	Відн. відхил. (2024– 2023), %
Власний капітал (тис. грн)	58 339	48 430	49 723	–9 909	–16,99	1 293	2,67
Загальні активи (тис. грн)	269 403	280 551	259 375	11 148	4,14	–21 176	–7,55
Основні засоби (тис. грн)	163 724	150 892	138 402	–12 832	–7,84	–12 490	–8,28
Нематеріальні активи (тис. грн)	487	480	470	–7	–1,44	–10	–2,08
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	260	1 065	2 742	805	309,62	1 677	157,39
Поточні зобов'язання (тис. грн)	210 804	231 056	206 910	20 252	9,61	–24 146	–10,45
Запаси (тис. грн)	102 207	95 227	71 251	–6 980	–6,83	–23 976	–25,18
Виробничі запаси (тис. грн)	5 279	2 025	2 472	–3 254	–61,67	447	22,09
Фінансові інвестиції (тис. грн)	0	0	0	0	–	0	–
Амортизаційні відрахування (тис. грн)	7 150	6 985	7 100	–165	–2,31	115	1,65

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [19, 38]

З метою більш детального аналізу діяльності досліджуваного підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові показники підприємства та для більш наочного відображення відобразити у графічному вигляді.

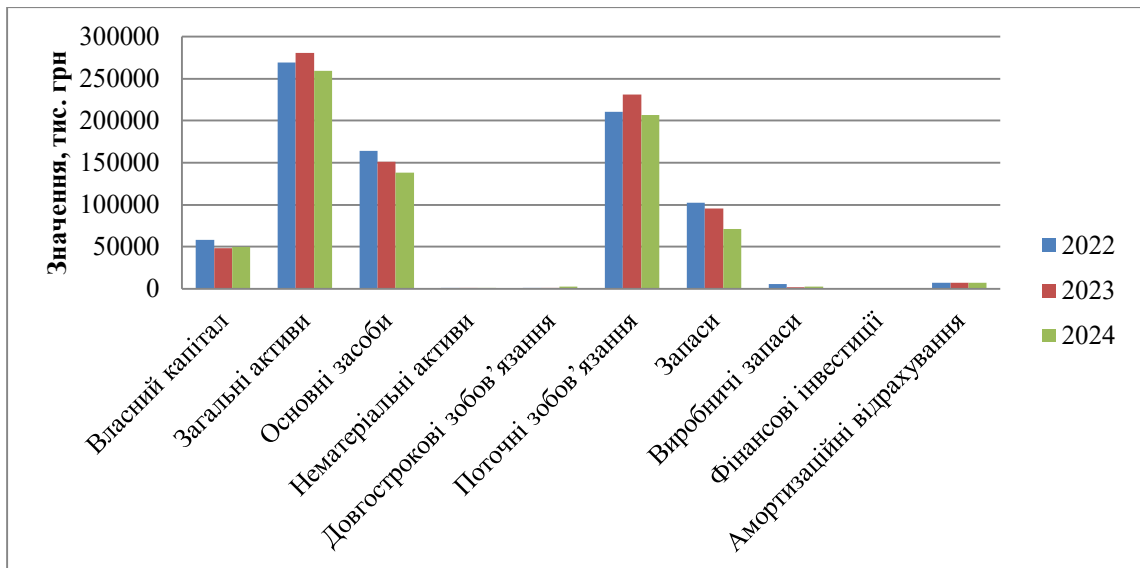


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [19, 38]

Загальні активи у 2022 році становили 269 403 тис. грн. У 2023 році їхній обсяг зріс до 280 551 тис. грн, що демонструє нарощування ресурсів і, можливо, збільшення інвестицій у матеріальні чи обігові активи. У 2024 році активи скоротилися до 259 375 тис. грн. Приріст у 2023 році становив 11 148 тис. грн (4,14%), тоді як у 2024 році спостерігається зниження на 21 176 тис. грн (7,55%). Це може вказувати на продаж частини активів, скорочення запасів або перегрупування майна з метою підтримання ліквідності.

Вартість основних засобів протягом трьох років постійно знижувалась. У 2022 році вона становила 163 724 тис. грн, у 2023 році 150 892 тис. грн, а у 2024 році 138 402 тис. грн. Таке зменшення може свідчити про зношення техніки, списання обладнання або нестачу інвестицій у модернізацію. Відхилення становило 12 832 тис. грн у 2023 році (7,84%) та 12 490 тис. грн у 2024 році (8,28%).

Нематеріальні активи скорочувалися поступово. У 2022 році їхній розмір становив 487 тис. грн, у 2023 році 480 тис. грн, а у 2024 році 470 тис. грн. Зміни були незначними і пояснюються переважно амортизацією або списанням об'єктів. У 2023 році абсолютне відхилення дорівнювало 7 тис. грн (1,44%), у 2024 році 10 тис. грн (2,08%).

Довгострокові зобов'язання у 2022 році були на рівні 260 тис. грн. У 2023 році вони різко зросли до 1 065 тис. грн, що свідчить про залучення додаткових ресурсів для розвитку. У 2024 році зобов'язання збільшилися до 2 742 тис. грн. Зростання становило 805 тис. грн у 2023 році (309,62%) та 1 677 тис. грн у 2024 році (157,39%). Така тенденція вказує на посилення участі кредиторського капіталу в структурі фінансування підприємства.

Поточні зобов'язання у 2022 році становили 210 804 тис. грн. У 2023 році їхній обсяг зріс до 231 056 тис. грн, що означає збільшення короткострокових боргових зобов'язань. У 2024 році значення скоротилося до 206 910 тис. грн. Приріст у 2023 році становив 20 252 тис. грн (9,61%), а скорочення у 2024 році 24 146 тис. грн (10,45%). Це може свідчити про часткове погашення боргів або більш обережну політику щодо управління зобов'язаннями.

Запаси підприємства також поступово зменшувалися. У 2022 році вони становили 102 207 тис. грн, у 2023 році 95 227 тис. грн, а у 2024 році 71 251 тис. грн. Зниження могло бути пов'язане зі скороченням виробничих обсягів або використанням раніше сформованих запасів. Відхилення становило 6 980 тис. грн у 2023 році (6,83%) та 23 976 тис. грн у 2024 році (25,18%).

Виробничі запаси змінювалися хвилеподібно. У 2022 році вони дорівнювали 5 279 тис. грн, у 2023 році скоротилися до 2 025 тис. грн, але у 2024 році зросли до 2 472 тис. грн. Зменшення у 2023 році на 3 254 тис. грн (61,67%) могло бути пов'язане з активним використанням матеріальних ресурсів, тоді як приріст у 2024 році на 447 тис. грн (22,09%) демонструє поступове поповнення запасів.

Фінансові інвестиції протягом 2022–2024 років не здійснювалися, що означає відсутність вкладень у фінансові інструменти або корпоративні структури. Політика амортизаційних відрахувань залишалася стабільною. У 2022 році вони становили 7 150 тис. грн, у 2023 році 6 985 тис. грн, у 2024 році 7 100 тис. грн. У 2023 році відбулося невелике зниження на 165 тис. грн (2,31%), а у 2024 році приріст на 115 тис. грн (1,65%).

Сукупний аналіз показує, що фінансове становище ТОВ «УКРАГРОКОМ» у 2022–2024 роках залишалося нестабільним. Підприємство переживало зниження власного капіталу, активів та основних засобів, водночас збільшуючи довгострокові зобов'язання. Попри певне поживлення у 2024 році, зокрема підвищення чистого прибутку, збільшення капіталу та часткове відновлення запасів, компанія все ще стикається з високим борговим навантаженням, низькою рентабельністю та зменшенням матеріально-технічної бази. Це вимагає посилення управлінських рішень, орієнтованих на оновлення виробничих потужностей, збалансоване залучення позикових ресурсів і підвищення ефективності операційної діяльності.

Таблиця 2.3.

Оцінка фінансового стану ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відносне відхилення (2023–2022), %	Відносне відхилення (2024–2023), %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.18	1.13	1.16	-4.24	+2.65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	–	0.00	–	–	–
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.67	0.82	0.88	+22.39	+7.32
Коефіцієнт автономії	0.22	0.17	0.19	-22.73	+11.76
Рентабельність активів (ROA)	0.02	0.00	0.01	-100.00	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.09	0.00	0.03	-100.00	-
Чиста маржа	0.01	0.00	0.00	-100.00	0.00
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2.82	2.57	2.45	-8.87	-4.67
Коефіцієнт заборгованості	0.78	0.82	0.80	+5.13	-2.44

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [19, 38]

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2022–2024 років відображає здатність ТОВ «УКРАГРОКОМ» погашати короткострокові борги за рахунок оборотних активів. У 2022 році він становив 1,18 і відповідав прийнятному рівню, що забезпечувало підприємству можливість виконувати поточні фінансові зобов'язання. У 2023 році його значення зменшилося до 1,13, що може свідчити про послаблення ліквідності, хоча показник залишився в межах допустимого рівня. У 2024 році коефіцієнт підвищився до 1,16, що демонструє

часткове відновлення гнучкості в управлінні оборотними активами. Зниження у 2023 році становило 4,24%, а у 2024 році спостерігалось зростання на 2,65%. Така динаміка вказує на збереження здатності підприємства покривати короткострокові борги, незважаючи на тимчасові коливання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 та 2024 роках дорівнював нулю, і аналогічна ситуація спостерігалася у 2023 році. Це свідчить про відсутність грошових залишків, доступних для покриття найтерміновіших зобов'язань. Через це обчислення відносних відхилень є неможливим. Така ситуація відображає критичний рівень ліквідності в частині найбільш мобільних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році мав значення 0,67. Це нижче рекомендованого мінімального рівня і може свідчити про обмеженість активів, які можна швидко перетворити на кошти для виконання короткострокових зобов'язань. У 2023 році значення підвищилося до 0,82, а у 2024 році зросло до 0,88. Зростання на 22,39% у 2023 році та 7,32% у 2024 році демонструє покращення структури оборотних активів та позитивні зміни у платоспроможності.

Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,22, що свідчить про дуже низьку частку власного капіталу у структурі фінансування. У 2023 році показник зменшився до 0,17, що означає посилення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел. У 2024 році показник зріс до 0,19, однак рівень залишається недостатнім. Зниження у 2023 році становило 22,73%, а підвищення у 2024 році 11,76%. Така динаміка демонструє зростання потреби у позиковому фінансуванні та поступове, але ще слабке відновлення власної капітальної бази.

Рентабельність активів у 2022 році дорівнювала 0,02. Це дуже низьке значення, що вказує на обмежену здатність активів генерувати прибуток. У 2023 році показник упав до нуля, а у 2024 році підвищився до 0,01. Через нульове значення у 2023 році відносні відхилення не підлягають коректному розрахунку. Усі значення свідчать про те, що ефективність використання активів у цей період залишалася слабкою.

Рентабельність власного капіталу у 2022 році становила 0,09, що вказує на помірну дохідність вкладень власників. У 2023 році показник дорівнював нулю, а у 2024 році зріс до 0,03, що демонструє часткове відновлення, однак на низькому рівні. Як і у випадку з рентабельністю активів, обчислення відносних відхилень у 2024 році неможливе через нульове значення попереднього року. Чиста маржа у 2022 році дорівнювала 0,01, а у 2023 та 2024 роках залишалася на рівні 0,00. Це означає, що доходи від реалізації продукції майже повністю поглиналися витратами. Показник свідчить про потребу у перегляді витратних статей або підвищенні ефективності операційної діяльності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2022 році становив 2,82. Це свідчить про те, що власного капіталу було достатньо для повного покриття вартості необоротних активів з суттєвим запасом. У 2023 році показник зменшився до 2,57, а у 2024 році до 2,45. Попри зниження на 8,87% у 2023 році та 4,67% у 2024 році, рівень залишається прийнятним, хоча його зниження може вказувати на поступове скорочення фінансової стійкості.

Коефіцієнт заборгованості у 2022 році становив 0,78. Це означає, що більшість активів фінансувалася за рахунок позикових ресурсів. У 2023 році значення зросло до 0,82, що демонструє посилення боргового навантаження. У 2024 році коефіцієнт зменшився до 0,80, але рівень залишається високим. Зростання у 2023 році становило 5,13%, а зниження у 2024 році 2,44%.

Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів показує, що підприємство має низку проблем у структурі капіталу та рівні прибутковості. Позитивною рисою є поступове покращення ліквідності, насамперед швидкої ліквідності, що демонструє зміцнення здатності виконувати короткострокові зобов'язання. Водночас підприємство стикається з низькою рентабельністю активів і власного капіталу, високою залежністю від позикових ресурсів і відсутністю чистого прибутку протягом двох років. Такі результати вказують на необхідність глибших управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію витрат, обмеження боргового навантаження та формування стабільнішої фінансової бази.

2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Оцінювання маркетингової діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ» за методом 4P дає можливість комплексно проаналізувати товарну політику, специфіку ціноутворення, особливості розподілу продукції та використані інструменти просування (табл. 2.4). Товарна пропозиція ТОВ «УКРАГРОКОМ» включає широкий асортимент агрохімічної продукції та супутніх послуг, орієнтованих на потреби фермерських господарств різних масштабів. Основу асортименту становлять засоби захисту рослин, мінеральні та мікродобрива, насіннєвий матеріал і агрономічний супровід.

Таблиця 2.4

Основні елементи комплексу маркетингу ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Компонент 4P	Зміст
Product (товарна політика)	Асортимент засобів захисту рослин від Syngenta, BASF, Bayer, Adama та власної лінійки «Грінфорт». Гербіциди, фунгіциди, інсектициди, десиканти для основних культур. Добрива: аміачна селітра, карбамід, КАС, NPK-комплекси, мікродобрива Chelatin і Росток. Насіння: Limagrain, Pioneer, Syngenta, Prograin (гібриди LG 3258, НК Неома, ES Mentor). Агрономічний супровід: діагностика ґрунтів, технологічні карти, моніторинг посівів.
Price (цінова політика)	Гнучка система цін з урахуванням курсу валюти, сезонності та обсягів закупівель. Знижки 10–20% для великих господарств. Бонусні програми для мікродобрив і протруйників. Сезонне коригування вартості: зростання у пікові періоди, зниження влітку. Можливість відстрочки платежу або бартеру зерном.
Place (розподіл і логістика)	11 представництв і 20 складів у ключових аграрних регіонах. Доставка 12–24 години, у пікові періоди цілодобово. Власний автотранспорт. Холодильні камери на окремих складах для чутливих препаратів. Залізничні під'їзди для постачання добрив. Автоматизований облік запасів.
Promotion (просування і комунікації)	Участь у виставках «Агро», «АгроЕкспо», «ІнтерАГРО». Демонстраційні поля та регіональні семінари. Персональні консультації менеджерів. Цифрові канали: сайт, Telegram, соціальні мережі, email-розсилки. CRM з історією покупок понад 4 тис. клієнтів. Персоналізовані пропозиції за типом господарства.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Асортимент засобів захисту рослин охоплює препарати від Syngenta, BASF, Bayer, Adama і власну лінійку «Грінфорт». Компанія реалізує гербіциди, фунгіциди, інсектициди та десиканти для вирощування кукурудзи, пшениці,

соняшнику та сої. Препарати таких груп, як Аденго, Мілагро, Амістар Екстра, Абакус, Карате Зеон, забезпечують захист від бур'янів, грибкових захворювань та шкідників. Це дозволяє клієнтам формувати повний технологічний цикл вирощування культур. У сегменті добрив підприємство пропонує аміачну селітру, карбамід, КАС, комплексні NPK-добрива та мікродобрива Chelatin і Росток. Залежно від культури передбачено різні програми живлення. Наприклад, для кукурудзи часто рекомендовані схеми на основі NPK 16–16–16 із подальшим внесенням КАС, а для озимої пшениці використовують NPK 8–19–29 у поєднанні з мікродобривами, що містять цинк. Насіннева лінійка охоплює продукцію Limagrain, Pioneer, Syngenta, Prograin, Euralis. До популярних гібридів належать LG 3258, LG 30315, НК Неома, СИ Кубус, ES Mentor. Це насіння адаптоване до різних агрокліматичних зон і характеризується високою урожайністю.

Важливим елементом товарної пропозиції є агрономічний супровід, що включає регулярні огляди посівів, діагностику ґрунтів, розроблення технологічних карт вирощування та рекомендації щодо застосування препаратів. Завдяки цьому продукція підприємства перетворюється на комплексне рішення, що охоплює не лише товар, а й професійну підтримку клієнтів.

Ціноутворення ТОВ «УКРАГРОКОМ» залежить від закупівельних цін постачальників, коливань валютного ринку, сезонної активності та обсягів замовлення. Значна частина препаратів імпортується, тому підприємство змушене враховувати зміни курсу та логістичних витрат. Цінова політика має гнучкий характер і передбачає індивідуальні умови для різних категорій клієнтів. Для великих господарств площею понад 3 тис. га передбачено знижки 10–20% залежно від обсягу закупівель. Сезонність також впливає на ціни: у весняний період, коли попит найвищий, ціни зростають, а влітку можливі суттєві знижки на залишки складів. На окремі позиції, як от засоби для протруювання або мікродобрива, діють бонусні програми у форматі «3+1» чи «безкоштовний агрономічний моніторинг при купівлі певного обсягу».

На ринку насіння підприємство використовує комбіновані цінові стратегії: для преміальних гібридів застосовується надбавка за підвищений потенціал урожайності, тоді як для насіння в бюджетному сегменті підтримується помірний рівень цін для забезпечення доступності продукції для дрібних фермерів.

Розподіл продукції (Place). Логістична і збутова інфраструктура ТОВ «УКРАГРОКОМ» базується на 11 регіональних представництвах та 20 складах, розташованих у ключових аграрних регіонах України. Завдяки цьому середній час доставки становить від 12 до 24 годин, а у пікові періоди компанія забезпечує цілодобові відвантаження. Розподіл здійснюється через пряму дистрибуцію, дилерську мережу та систему продажів через менеджерів. Наявність власного автотранспорту забезпечує контроль над логістичними процесами та дає змогу виконувати відправки у стислі строки. Частина складів обладнана холодильними приміщеннями для зберігання препаратів, чутливих до температурних коливань. На окремих об'єктах є залізничні під'їзні колії, що дозволяє оптимізувати постачання добрив великими партіями. Така структура розподілу підтримує високу швидкість реакції на потреби клієнтів і гарантує безперебійну доставку продукції в періоди інтенсивних польових робіт.

Просування та комунікації (Promotion). Комунікаційна діяльність ТОВ «УКРАГРОКОМ» поєднує традиційні та цифрові канали. Підприємство регулярно бере участь у галузевих виставках, зокрема «Агро», «ІнтерАГРО» та «АгроЕкспо». Воно організовує демонстраційні поля, де презентує ефективність систем захисту рослин та добрив у реальних умовах виробництва. Регіональні семінари та зустрічі з агровиробниками дають змогу надавати технологічні консультації та презентувати новинки.

У цифровому середовищі підприємство підтримує роботу офіційного сайту, Telegram-каналу та сторінок у соціальних мережах. Використовується email-маркетинг для інформування постійних клієнтів про сезонні пропозиції, оновлення асортименту та технологічні рекомендації. Компанія активно застосовує CRM-систему, що містить історію закупівель понад чотирьох тисяч

клієнтів, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції залежно від культури, яку вирощує господарство, та його обсягів виробництва.

ABC/XYZ-аналіз дає можливість комплексно оцінити структуру продажів підприємства та визначити товарні групи, що формують основну частину доходів. Поєднання цих двох методик дозволяє проаналізувати не лише частку кожної групи у загальній виручці, а й стабільність попиту протягом року. Результати аналізу дають змогу зрозуміти, які категорії продукції забезпечують найбільший фінансовий внесок, які потребують підвищеної уваги через нестабільність попиту та як зміцнити позиції підприємства на агрохімічному ринку.

Таблиця 2.5.

Об'єднаний ABC/XYZ-аналіз товарних груп ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Товарна група	Частка у виручці, % (ABC)	Категорія ABC	Коефіцієнт варіації попиту, % (XYZ)	Категорія XYZ	Інтерпретація результату
Засоби захисту рослин	46	A	8	X	Формують основний фінансовий результат, характеризуються стабільним попитом та високою рентабельністю
Добрива (мінеральні та комплексні)	28	B	22	Y	Значна частка продажів, попит помірно коливається залежно від сезону та цінових змін
Насіння	17	C	35	Z	Менша частка продажів, попит нестабільний, залежить від сорту, погоди та ротації культур
Мікродобрива	6	C	18	Y	Низька частка у виручці, але попит передбачуваний у межах сезону
Агрономічний супровід	3	C	10	X	Стабільна послуга з невеликою часткою у загальному обсязі продажів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отримані дані демонструють, що основне фінансове навантаження формують засоби захисту рослин. Вони мають найбільшу частку у виручці та належать до групи АХ, тобто поєднують високу значущість для підприємства та стабільний попит. Це свідчить про їхню ключову роль у формуванні доходів і необхідність підтримання широкого асортименту. Добрива належать до групи ВУ. Вони відіграють помітну роль у структурі продажів, хоча попит на них більш чутливий до сезонних і цінових коливань. Це потребує гнучкої політики закупівель та коригування залишків складу. Насіння входить до групи CZ, що відображає невисоку частку у виручці та значну мінливість попиту. Попит залежить від погодних умов, структури посівів, рівня конкуренції та доступності преміальних гібридів. Результат вказує на необхідність обережного планування запасів. Мікродобрива демонструють стабільність попиту, хоча їхня частка у доходах невелика. Належність до групи СУ дозволяє розглядати їх як додаткове джерело маржі, яке не потребує значних складських ресурсів. Агрономічний супровід характеризується стабільністю та прогнозованістю, але низькою часткою у виручці. Група СХ вказує на його підтримувальну роль у маркетинговій політиці. Наявність цієї послуги посилює лояльність клієнтів і підвищує ймовірність повторних продажів продукції.

Ефективність логістичної та збутової системи є важливою умовою стабільної роботи аграрного підприємства. Для ТОВ «УКРАГРОКОМ» розподільча інфраструктура має особливе значення, оскільки своєчасність постачання засобів захисту рослин, добрив та насіння безпосередньо впливає на виконання технологічних операцій у господарствах. Аналіз каналів розподілу дозволяє оцінити географію покриття, роботу представництв, швидкість логістичних процесів та рівень доступності продукції для клієнтів (табл. 2.6).

Географія збуту підприємства охоплює основні регіони вирощування зернових, технічних та олійних культур. Це дає змогу підтримувати стабільні зв'язки з клієнтами та зменшувати час доставки.

Таблиця 2.6

Характеристика каналів розподілу ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Показник	Характеристика
Географія збуту	Покриття основних аграрних регіонів України, присутність у центральних, південних, північних і західних областях
Представництва	11 підрозділів, що забезпечують роботу з клієнтами на місцях, проведення консультацій та оперативну взаємодію з господарствами
Склади	20 складських об'єктів з можливістю зберігання ЗЗР, добрив і насіння; частина складів має температурний контроль
Логістичні маршрути	Поєднання доставки з центральних складів, регіональних хабів та прямих маршрутів до господарств; оптимізація маршрутів у період пікових робіт
Транспортне забезпечення	Власний автопарк вантажного транспорту, що дозволяє здійснювати доставку впродовж 12–24 годин
Швидкість і надійність доставки	У сезон польових робіт забезпечується робота у посиленому режимі, можливість відвантаження упродовж доби; мінімізація логістичних затримок
Особливі логістичні можливості	Окремі склади мають залізничні під'їзди, що спрощує постачання добрив великими партіями

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Завдяки наявності представництв у регіонах менеджери працюють безпосередньо з фермерськими господарствами, що підвищує якість комунікації, забезпечує швидку реакцію на запити та допомагає у формуванні індивідуальних пропозицій для різних груп споживачів.

Складська інфраструктура є важливою перевагою підприємства. Наявність 20 складів дозволяє рівномірно забезпечувати продукцією клієнтів різних областей. Частина складів обладнана системами температурного контролю, що є необхідним для зберігання препаратів, чутливих до перепадів температур. Впровадження автоматизованого обліку запасів забезпечує своєчасне формування замовлень та зменшує ризик дефіциту продукції.

Логістична система «Украгрокому» поєднує прямі постачання та децентралізовані маршрути з регіональних складів. Завдяки власному автотранспорту підприємство може контролювати строки та якість доставки. У період активних польових робіт компанія організовує прискорену відвантаження продукції, що дозволяє уникнути збоїв у технологічному циклі клієнтів. Швидкість та надійність логістичних процесів мають важливе

значення для аграрного сектору. Підприємство забезпечує доставку у середньому за 12–24 години, що дає змогу фермерам оперативно реагувати на зміни погодних умов і планувати технологічні операції. Особливою перевагою є наявність залізничних під'їздів до окремих складів, що полегшує закупівлю добрив у значних обсягах та знижує логістичні витрати.

Оцінювання ефективності інструментів просування дає змогу визначити, наскільки повно комунікаційна діяльність підприємства забезпечує досягнення маркетингових цілей, формування лояльності клієнтів і підтримку стабільних продажів. Для ТОВ «УКРАГРОКОМ» просування має прикладний характер, оскільки успішність аграрного бізнесу часто залежить від рівня довіри до постачальника, якості консультацій і своєчасності інформаційної підтримки. Аналіз основних інструментів просування дозволяє оцінити результативність традиційних та цифрових каналів, а також визначити шляхи посилення маркетингової роботи.

Таблиця 2.7.

Основні інструменти просування ТОВ «УКРАГРОКОМ» та їх результативність

Інструмент просування	Характеристика використання	Оцінка ефективності
Рекламна активність	Використання банерної реклами на аграрних порталах, відеореклами під час сезонних кампаній, інформаційних матеріалів у профільних ЗМІ	Середня ефективність, помітний сезонний ефект
Участь у агровиставках	Щорічна участь у «Агро», «АгроЕкспо», «ІнтерАГРО», проведення демонстраційних ділянок	Висока результативність, створення нових контактів, зміцнення іміджу
Партнерські програми	Співпраця з виробниками ЗЗР, насіння і добрив, спільні промоакції, навчальні заходи	Висока ефективність, розширення асортименту, підсилення довіри
Digital-інструменти	Сайт, Telegram-канал, соціальні мережі, email-розсилки, онлайн-консультації	Середня результативність, потребує розширення контенту і збільшення частоти комунікацій
CRM-система	Облік історії закупівель понад 4 тис. клієнтів, персоналізовані пропозиції, сегментація клієнтів	Висока ефективність, зміцнення відносин з постійними клієнтами

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рекламна активність підприємства має сезонний характер і зосереджена переважно на періодах перед початком сівби та внесення ЗЗР. Реклама на аграрних інтернет-платформах та в профільних журналах сприяє розширенню аудиторії, однак ефект від цих каналів часто залежить від актуальності агротематики. У результаті ефективність рекламних кампаній оцінюється як помірною, оскільки їхній вплив нетривалий і потребує постійного оновлення контенту. Участь у агровиставках посідає одну з найважливіших позицій у системі просування. Присутність на «Агро», «ІнтерАГРО» та «АгроЕкспо» дає змогу підприємству презентувати ефективність препаратів, демонструвати технологічні рішення й налагоджувати контакти з новими клієнтами. Формат персональних консультацій на виставках сприяє підсиленню довіри та формуванню довгострокових партнерств. Ефективність цього інструмента оцінюється на високому рівні.

Партнерські програми з міжнародними виробниками ЗЗР, добрив і насіння забезпечують доступ до нових препаратів та агрономічних технологій. Підприємство проводить спільні навчальні семінари, презентації нових продуктів і сезонні акційні програми. Це дозволяє зміцнити позиції на ринку та розширити асортимент. Ефективність партнерських програм є високою завдяки синергії між підприємством і світовими брендами.

Digital-інструменти використовуються підприємством активно, однак їхній потенціал потребує посилення. Telegram-канал та соціальні мережі виконують інформативну функцію, але частота публікацій та глибина контенту не завжди відповідають вимогам цифрової комунікації аграрного сегменту. Email-розсилки мають значення для постійних клієнтів, але їхня роль може бути посилена завдяки персоналізації технологічних рекомендацій та інтеграції з CRM.

Найбільш ефективним інструментом просування є CRM-система підприємства. Вона дозволяє відстежувати історію закупівель, сегментувати клієнтів за групами культур та обсягами господарства, а також формувати індивідуальні пропозиції. Це підвищує ймовірність повторних продажів і

сприяє формуванню стабільної клієнтської бази. Завдяки CRM підприємство забезпечує комплексність обслуговування, що створює довготривалі ділові зв'язки.

Оцінювання поведінки клієнтів дає змогу визначити структуру попиту, характер взаємодії споживачів із підприємством та специфіку їхніх потреб. Для ТОВ «УКРАГРОКОМ» такий аналіз має важливе значення, оскільки підприємство працює з великими, середніми та дрібними сільськогосподарськими виробниками, які відрізняються масштабом діяльності, потенціалом купівельної спроможності та рівнем технологічного забезпечення. Сегментація ринку дозволяє уточнити цільові групи та адаптувати пропозицію під їхні особливості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Сегментація клієнтів ТОВ «УКРАГРОКОМ» за ключовими критеріями

Сегмент	Характеристика господарств	Основні потреби	Поведінкові особливості
Великі господарства (понад 3 тис. га)	Висока купівельна спроможність, власні агрономічні служби	Комплексні технологічні карти, великі партії ЗЗР і добрив, стабільні поставки	Раціональна модель прийняття рішень, запит на довгострокові контракти, орієнтація на бренд
Середні господарства (500–3000 га)	Середній інвестиційний потенціал, частково власні агрослужби	Оптимізація вартості технологій, гнучкі рішення, якісне насіння	Поєднання раціональної та емоційної мотивації, залежність від сезонних цін
Малі фермерські господарства (до 500 га)	Обмежені ресурси, залежність від сезонної ліквідності	Доступні препарати, мікродобрива, базові програми захисту	Схильність до порційних закупівель, чутливість до цін, потреба у консультаціях
Клієнти сервісного сегменту (ФОП, кооперативи)	Змішані моделі діяльності, закупівлі під конкретні замовлення	Гнучкі логістичні рішення та швидка реакція	Попит залежить від вимог кінцевих замовників

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У структурі клієнтів ТОВ «УКРАГРОКОМ» налічується понад 4 тисячі господарств. Найбільшу частку становлять середні фермери, які забезпечують регулярні закупівлі протягом усього року. Великі агрохолдинги формують

меншу частку у кількісному вимірі, однак демонструють значний внесок у загальні обсяги реалізації завдяки закупівлям великих партій. Дрібні господарства забезпечують істотну кількість транзакцій, але обсяги кожної закупівлі є невеликими. Поведінка клієнтів тісно пов'язана з технологічними циклами рослинництва. У періоди активної сівби, внесення добрив і захисту рослин попит різко зростає. Для великих господарств характерним є попереднє планування закупівель, тоді як невеликі фермери часто здійснюють закупівлі у разі потреби, що робить їхній попит більш волатильним.

Лояльність клієнтів підприємства можна оцінювати за кількома критеріями: частота закупівель, стабільність співпраці, середній обсяг замовлень та участь у партнерських програмах. Аналіз показує, що лояльність найвища серед середніх та великих господарств, оскільки вони регулярно користуються програмами сезонного кредитування, отримують індивідуальні технічні консультації та мають доступ до персоналізованих цінових пропозицій. Дрібні фермери демонструють лояльність у меншій мірі, оскільки їхні закупівлі залежать від фінансової ситуації та сезонних коливань. Проте саме ця група активно користується агрономічним супроводом, що допомагає зміцнити взаємодію з підприємством.

Потреби клієнтів відрізняються залежно від розміру господарства та рівня технологічної зрілості. Основні напрями потреб такі:

- великі господарства орієнтуються на ефективність технологічних схем, надійність поставок і якісну технічну підтримку;
- середні господарства потребують оптимальних рішень щодо співвідношення ціни та ефективності, а також доступу до інноваційних препаратів;
- малі фермери шукають доступні за ціною продукти та прості рекомендації щодо їх використання;
- клієнти сервісного сегменту очікують швидку реакцію, стабільні поставки та гнучкість логістики.

Результати аналізу показують, що підприємству доцільно продовжувати сегментацію клієнтів і поглиблювати персоналізовані пропозиції, особливо для середніх та малих господарств, які формують основний масив клієнтської бази.

Ефективність маркетингового управління значною мірою залежить від впливу зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство. Для ТОВ «УКРАГРОКОМ» важливими є політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, оскільки вони визначають рівень попиту на агрохімічну продукцію, можливості ціноутворення, конкурентні позиції і доступ до інноваційних рішень. Оцінювання цих факторів у форматі PEST дає змогу визначити силу їхнього впливу та врахувати їх під час формування маркетингових стратегій.

Таблиця 2.9

**Бальна оцінка PEST-факторів, що впливають на маркетинг
ТОВ «УКРАГРОКОМ»**

Група факторів	Фактор	Оцінка (1-3)	Характер впливу
Р – Політичні та правові	Державне регулювання агрохімії	3	Впливає на структуру асортименту та вимоги до сертифікації препаратів
	Воєнні ризики та безпекові обмеження	3	Ускладнюють логістику, роботу представництв та планування запасів
	Контроль обігу ЗЗР і добрив	2	Вимагає дотримання процедур обліку та супровідної документації
Е – Економічні	Коливання валютного курсу	3	Визначає ціни на імпортні препарати і добрива
	Конкуренція на ринку агрохімії	3	Змушує коригувати цінову політику та програми лояльності
	Зміни купівельної спроможності фермерів	2	Впливає на структуру попиту та обсяги закупівель
S – Соціальні	Зростання інтересу до технологічного супроводу	2	Посилює роль консультацій та демонстраційних програм
	Розширення сегменту малих фермерів	2	Формує попит на доступні продукти та гнучкі пропозиції
Т – Технологічні	Інновації міжнародних виробників ЗЗР і добрив	3	Вимагають оновлення асортименту та адаптації технологічних схем
	Використання CRM та цифрового маркетингу	2	Підвищує точність сегментації та персоналізації
	Впровадження точного землеробства	2	Створює попит на мікродобрива і спеціалізовані препарати

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Шкала оцінювання: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив. Отримані результати показують, що найсильніший вплив на

маркетингову діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори. Державне регулювання, воєнні ризики та контроль обігу агрохімічної продукції безпосередньо визначають умови формування товарної політики, логістики та роботи представництв. Підприємство змушене підтримувати чітке дотримання регуляторних вимог, адаптувати складські процеси та враховувати можливі перебої у постачанні. Економічні чинники відіграють не менш важливу роль. Залежність від імпортової продукції робить підприємство чутливим до валютних коливань, що впливає на формування цін і здатність пропонувати конкурентні умови. Високий рівень конкуренції на ринку змушує приділяти увагу диференціації товарів, програмам лояльності та якості сервісу.

Соціальні фактори мають помірний вплив, проте саме вони формують структуру попиту. Зростання кількості малих фермерів підсилює потребу в доступних продуктах, а інтерес до технологічного супроводу підвищує значення консультаційних послуг та демонстраційних полів. Технологічні чинники сприяють модернізації маркетингової діяльності. Розвиток інновацій змінює вимоги до асортименту, а впровадження цифрових інструментів підсилює персоналізацію пропозицій і дає змогу краще працювати з 4 тисячами клієнтів підприємства.

Таким чином, PEST-оцінка підтверджує, що маркетингове управління підприємства має бути гнучким, технологічним і здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Політичні та економічні фактори визначають рамки діяльності, а технологічні й соціальні формують перспективи подальшого розвитку.

2.3. Характеристика маркетингового управління розвитком ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Маркетингове управління відіграє важливу роль у розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ», оскільки визначає рівень адаптивності підприємства до змін ринку, формує конкурентні переваги та впливає на результативність взаємодії з

клієнтами. SWOT-аналіз дає змогу поєднати внутрішню оцінку маркетингових можливостей із характеристикою зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства (табл. 2.10). Шкала оцінювання: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив.

Таблиця 2.10

**SWOT-оцінка ефективності маркетингового управління
ТОВ «УКРАГРОКОМ»**

Компонент	Фактор	Оцінка (1–3)	Характеристика впливу
S – Strengths (сильні сторони)	Розгалужена мережа складів і представництв	3	Забезпечує швидку доставку та високий рівень доступності продукції
	Широкий асортимент і власна ТМ «Грінфорт»	3	Підсилює конкурентні позиції та дозволяє формувати комплексні рішення
	Налагоджений агрономічний супровід	2	Покращує взаємодію з клієнтами та підтримує повторні закупівлі
	Використання CRM для роботи з клієнтами	3	Підвищує точність сегментації й персоналізації пропозицій
W – Weaknesses (слабкі сторони)	Залежність від імпорتنих препаратів	3	Підвищує чутливість до валютних коливань
	Обмежена активність у digital-комунікаціях	2	Знижує охоплення нових сегментів ринку
	Нестабільність попиту на насіння і мікродобрива	2	Ускладнює планування запасів і рекламних кампаній
	Висока цінова конкуренція з великими дистриб'юторами	2	Вимагає гнучкої політики знижок
O – Opportunities (можливості)	Зростання потреби у технологічному супроводі фермерів	3	Дає можливість посилити сервісну складову маркетингу
	Розвиток digital-маркетингу в агросекторі	2	Дозволяє розширити аудиторію й підвищити ефективність комунікацій
	Попит на екологічні та ресурсозберігаючі технології	2	Стимулює розвиток нових товарних груп
	Розширення співпраці з міжнародними виробниками	3	Підсилює асортимент і підвищує довіру до компанії
T – Threats (загрози)	Посилення конкуренції з боку Syngenta, Bayer, BASF, «Ерідон»	3	Вимагає підвищення диференціації та сервісних переваг
	Воєнні ризики і логістичні обмеження	3	Ускладнюють планування постачань і роботу складів
	Коливання купівельної спроможності фермерів	2	Впливають на структуру попиту й обсяги закупівель
	Залежність від цін виробників ЗЗР і добрив	2	Обмежує можливості цінової політики

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати SWOT-оцінки свідчать, що підприємство має низку сильних сторін у сфері маркетингового управління. Висока якість логістичної

інфраструктури, широка товарна лінійка та професійний агрономічний супровід створюють значний потенціал для зміцнення позицій на ринку. Висока оцінка CRM-системи підкреслює важливу роль персоналізованих комунікацій та ефективного управління базою понад чотирьох тисяч клієнтів.

Водночас слабкі сторони свідчать про потребу удосконалення digital-комунікацій та зниження залежності від імпорتنих препаратів. Зміни ринку, сезонність попиту та конкуренція з великими дистриб'юторами вимагають гнучкої маркетингової політики, зокрема активнішого використання онлайн-каналів та розширення програм лояльності. Зовнішні можливості підтверджують перспективи розвитку маркетингових сервісів, особливо у сфері технологічного супроводу та впровадження цифрових інструментів. Співпраця з міжнародними виробниками створює потенціал для оновлення асортименту і підсилення довіри клієнтів. Загрози, пов'язані з конкуренцією, логістичними ризиками та економічними коливаннями, потребують активної стратегічної реакції. Підприємству доцільно розширювати напрямки сервісної підтримки та зміцнювати власні канали комунікації, щоб забезпечити стійкість у разі зовнішніх змін.

Отже, SWOT-аналіз демонструє, що ефективність маркетингового управління ТОВ «УКРАГРОКОМ» є результатом збалансованості сильних сторін і здатності підприємства використовувати ринкові можливості, водночас мінімізуючи ризики та компенсуючи слабкі елементи комплексу маркетингу.

Порівняльний аналіз дає змогу оцінити позиції ТОВ «УКРАГРОКОМ» серед провідних гравців агрохімічного ринку. Метод benchmarking дозволяє визначити сильні та слабкі сторони маркетингової політики підприємства, зіставляючи її з практиками таких компаній, як Syngenta, Bayer, BASF, Ukravit та «Ерідон». Урахування досвіду ринку формує підґрунтя для вдосконалення товарної пропозиції, підвищення ефективності комунікацій і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.11

**Порівняльна характеристика маркетингових інструментів
конкуrentів та ТОВ «УКРАГРОКОМ»**

Критерій	ТОВ «УКРАГРОКОМ»	Syngenta	Bayer	BASF	Ukravit	«Ерідон»
Асортимент	Широкий вибір ЗЗР, добрив, насіння, власна ТМ «Грінфорт»	Преміальні ЗЗР, насіння, біопрепараті	Преміальні інноваційні ЗЗР, насіння DEKALB	Високотехнологічні ЗЗР	Великий вибір ЗЗР, добрив, насіння української селекції	Найширший асортимент агропродукції в Україні
Цінова політика	Гнучка, знижки до 20%, бартерні програми	Преміальні ціни	Преміальні ціни	Преміальні або середні ціни	Середній ціновий сегмент	Індивідуальні цінові пропозиції, бонуси
Канали збуту	11 представництв, 20 складів, власна логістика	Дилерські мережі та прямі продажі	Дилерські мережі	Дилерські мережі	Широка дистрибуція в Україні	Власна мережа складів і представництв
Комунікації та просування	Семінари, демонстраційні поля, сайт, соцмережі, CRM	Масштабні дослідницькі проекти, демонстраційні центри	Активні промокампанії, освітні платформи	Демонстраційні програми, консультації	Сильна присутність у соцмережах, польові заходи	Система лояльності, семінари, аналітичні матеріали
Агрономічний супровід	Візди спеціалістів, технологічні карти, аналіз ґрунтів	Професійні агросервісні центри	Консультації та програми супроводу	Технологічний супровід	Агрономічні консультації	Розширені консультаційні послуги і сервісна підтримка
Рівень впізнаваності бренду	Середній, перевага у регіонах	Дуже високий	Дуже високий	Високий	Високий серед українських виробників	Високий у сегменті дистрибуції

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отримані результати свідчать, що ТОВ «УКРАГРОКОМ» посідає стійку позицію серед провідних постачальників агрохімічної продукції України, однак демонструє іншу модель маркетингової діяльності порівняно з глобальними корпораціями. Перевагою підприємства є широкий асортимент, який охоплює не лише продукцію від світових виробників, а й власну торгову марку «Грінфорт». Це створює можливість формувати більш доступні цінові рішення для фермерів та забезпечувати стабільність постачання. На відміну від Syngenta чи Bayer, що орієнтуються на преміальний сегмент, «Украгроком» працює у змішаному форматі, поєднуючи товари середнього і високого цінового рівня.

У сфері розподілу компанія демонструє значну перевагу завдяки розгалуженій мережі складів та власному транспорту. Це забезпечує швидку доставку продукції та дозволяє підтримувати безперервність постачання, що є критично важливим для аграрного виробництва. За рівнем логістичної автономії «Украгроком» наближається до компанії «Ерідон», яка також має власну дистрибуційну інфраструктуру. У сфері просування підприємство активно поєднує особисті комунікації, польові демонстрації та цифрові інструменти. Порівняно з глобальними компаніями, які роблять акцент на масштабних дослідницьких програмах і спеціалізованих освітніх платформах, «Украгроком» зосереджується на більш практичних формах взаємодії, що орієнтовані на оперативну допомогу фермерам. У напрямі агрономічного супроводу підприємство пропонує консультаційні послуги, що включають виїзди спеціалістів, аналіз ґрунтів і формування технологічних карт. За змістом вони наближаються до сервісів Ukravit та «Ерідон», хоча поступаються масштабності сервісних центрів глобальних корпорацій.

Отже, порівняльний аналіз показує, що ТОВ «УКРАГРОКОМ» демонструє сильні позиції у сфері логістики, асортименту та практичних консультацій. Водночас конкурентний тиск з боку міжнародних брендів вимагає подальшого розвитку цифрових комунікацій, створення навчальних платформ та розширення інтегрованих сервісних рішень для агровиробників.

Таблиця 2.12

Матриця конкурентоспроможності маркетингових інструментів ТОВ «УКРАГРОКОМ» та основних конкурентів

Критерій	ТОВ «УКРАГРОКОМ»	Syngenta	Bayer	BASF	Ukravit	«Ерідон»
Асортимент	4	5	5	4	4	5
Цінова політика	5	2	2	3	4	4
Канали збуту	5	4	4	4	4	5
Комунікації та просування	3	5	5	4	4	4
Агрономічний супровід	4	5	5	4	4	5
Рівень впізнаваності бренду	3	5	5	4	4	4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

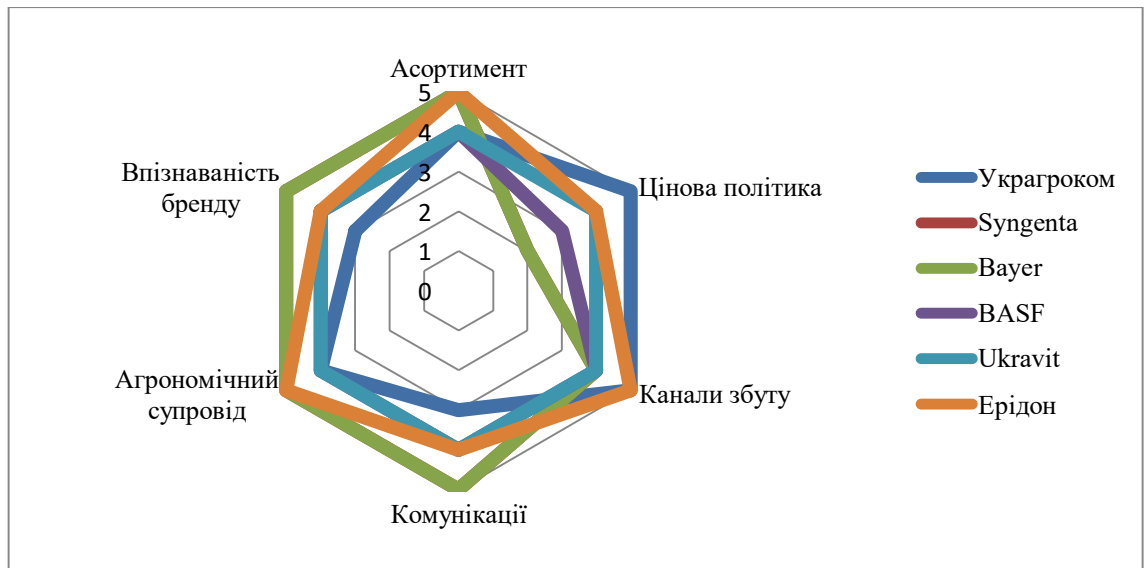


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За широтою продуктового портфеля підприємство отримало 4 бали. Це означає, що асортимент достатній для покриття основних потреб аграріїв, особливо завдяки лінійці ЗЗР, добрив і насіння. Проте Syngenta, Bayer та «Ерідон» мають ширший спектр позицій, включно з біопрепаратами, інноваційними рішеннями і насінням міжнародної селекції. Це створює додаткову перевагу для конкурентів на рівні технологічної привабливості. Цінова політика. ТОВ «УКРАГРОКОМ» отримало найвищу оцінку — 5 балів. Гнучкі умови, можливість знижок і бартерних програм роблять підприємство привабливим для фермерів з різним рівнем платоспроможності. Конкуренти міжнародного рівня мають преміальну цінову модель, що обмежує доступність їхніх рішень для певних сегментів ринку. Це дає «Украгрокому» реальну конкурентну перевагу на масовому ринку. Власна логістична мережа з 11 представництв і 20 складів дозволила підприємству отримати 5 балів. Це один із найсильніших профілів компанії. Порівняно з конкурентами, які покладаються переважно на дилерські мережі, ТОВ «УКРАГРОКОМ» має кращий контроль над швидкістю доставки, доступністю товарів і сервісом для клієнтів.

Оцінка 3 бали свідчить, що підприємству варто активніше розвивати цифрові інструменти, медійні кампанії та освітні програми. У той час як Syngenta та Bayer мають потужні інформаційні платформи, демонстраційні центри та масштабні промоактивності, «Украгроком» використовує переважно семінари, демонстраційні поля та соціальні мережі. Це забезпечує певний рівень взаємодії з клієнтами, але поступається міжнародним стандартам.

За агрономічний супровід підприємство отримало 4 бали. Виїзди спеціалістів, аналіз ґрунтів і технологічні карти свідчать про достатній рівень уваги до агросервісу. Проте глобальні компанії мають доступ до науково-дослідних центрів і спеціалізованих сервісних платформ, що підвищує цінність їхнього супроводу в очах великих господарств. Оцінка 3 бали відображає локальну силу бренду, який добре відомий у певних регіонах, але не має такої масштабності, як міжнародні корпорації. Bayer, Syngenta та BASF тривалий час працюють в Україні, демонструючи високу стабільність і впізнаваність на ринку, що підсилює їхній імідж та лояльність клієнтів.

Таким чином, результати матриці показують, що підприємство має сильні позиції у цінovій політиці, каналах збуту та агрономічній підтримці. Це формує стійку привабливість для широкого кола господарств, які орієнтовані на доступність, сервіс і оперативність постачання. Разом з тим міжнародні компанії суттєво випереджають «Украгроком» у сфері інноваційних рішень, просування та репутаційного капіталу.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УКРАГРОКОМ».
Розрахунок середнього балу: $(4 + 5 + 5 + 3 + 4 + 3) / 6 = 4,0$

Отже, інтегральна оцінка конкурентних маркетингових можливостей ТОВ «УКРАГРОКОМ» становить 4,0 бала, що відповідає достатньому рівню конкурентоспроможності, але з потребою посилення комунікаційної активності, інноваційного просування та підвищення впізнаваності бренду.

Для комплексного визначення ефективності маркетингового управління важливо врахувати не лише якісні показники, визначені за допомогою SWOT-аналізу та бенчмаркінгу, але й кількісні результати, що відображають вплив

маркетингових рішень на фінансові показники підприємства. Динаміка доходу, валового прибутку та фінансових результатів дозволяє оцінити, як маркетингова діяльність підприємства впливає на продажі, структуру витрат і загальний економічний розвиток.

Таблиця 2.13

Динаміка фінансових результатів ТОВ «УКРАГРОКОМ» та їх відхилення у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхил. 2023 від 2022	Відн. відхил. 2023 від 2022, %	Абс. відхил. 2024 від 2023	Відн. Відхил. 2024 від 2023, %
Чистий дохід від реалізації	609 557	480 584	492 017	-128 973	-21,16	+11 433	+2,38
Собівартість реалізованої продукції	509 966	420 878	429 883	-89 088	-17,47	+9 005	+2,14
Валовий прибуток	99 591	59 706	62 134	-39 885	-40,05	+2 428	+4,07
Фінансовий результат від операційної діяльності	23 684	18 965	13 649	-4 719	-19,92	-5 316	-28,03
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	5 252	126	1 401	-5 126	-97,60	+1 275	+1 011,90
Чистий фінансовий результат	5 252	126	1 401	-5 126	-97,60	+1 275	+1 011,90

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [19, 38]

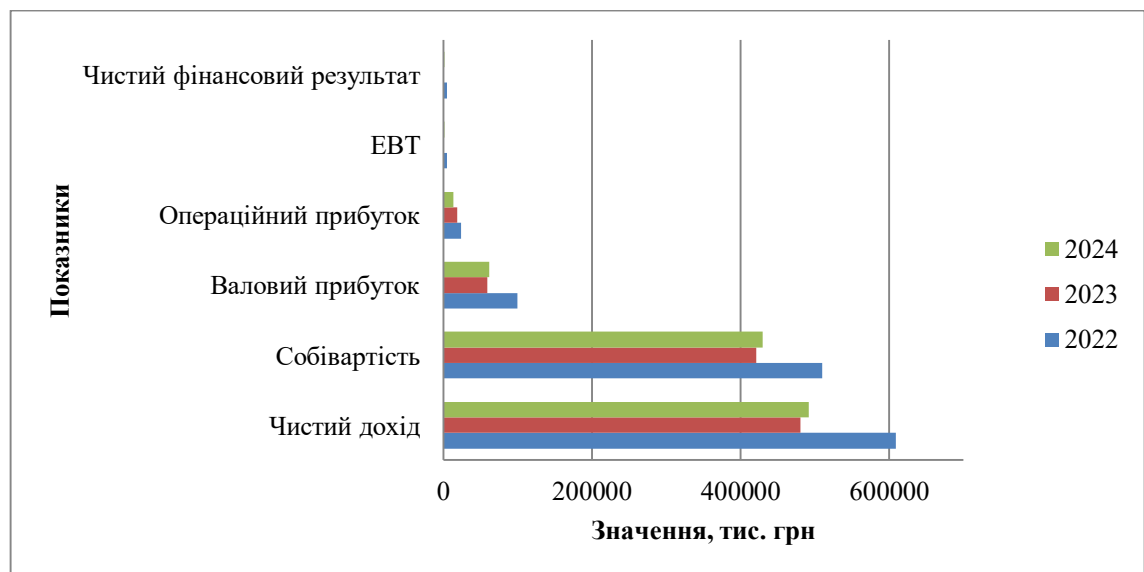


Рис. 2.3. Динаміка фінансових показників ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [19, 38]

Дані в таблиці та на рисунку засвідчують помітні коливання основних фінансових показників підприємства у 2022–2024 роках. Зміни, що відбулися у доходах, витратах і прибутковості, мають безпосередній зв'язок із якістю маркетингових рішень, рівнем роботи з клієнтами, конкурентним середовищем та структурою попиту на агрохімічну продукцію.

Чистий дохід від реалізації у 2023 році скоротився на 128 973 тис. грн, що відображає ослаблення збутової активності та падіння попиту у ключових сегментах. Такий результат може пояснюватися недостатньою ефективністю інструментів просування, зростанням конкуренції з боку великих міжнародних компаній, а також впливом нестабільної ринкової ситуації. Позитивним моментом є помірне зростання доходу у 2024 році на 11 433 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення попиту. Це може бути результатом оновлених маркетингових програм, активнішої роботи з клієнтською базою та перегляду асортиментних пріоритетів.

Динаміка собівартості демонструє зниження витрат у 2023 році та їх незначне зростання у 2024 році. Це свідчить про певний контроль за виробничими та логістичними витратами, однак рівень економії не був достатнім для стабілізації прибутковості. Зменшення валового прибутку на 40,05% у 2023 році є показником того, що цінова політика і система просування не забезпечили належної маржі. Часткове відновлення валового прибутку у 2024 році (+4,07%) демонструє, що підприємство повертає конкурентні позиції, хоча темпи зростання поки що залишаються низькими.

Особливо чутливою є динаміка операційного прибутку, який знижується протягом двох років. Це вказує на зменшення результативності операційного маркетингу, а саме роботи зі збутом, логістикою, післяпродажним сервісом і взаємодією з постійними клієнтами. Підвищення ЕВТ і чистого прибутку у 2024 році після різкого падіння у 2023 році демонструє часткове відновлення ефективності управлінських рішень, включно з маркетинговими, однак підприємство поки не повернулося до рівня 2022 року. Зростання чистого

фінансового результату у 2024 році більш ніж у десять разів відносно попереднього року свідчить про поліпшення ситуації, але рівень прибутковості залишається низьким. Це вказує на необхідність посилення маркетингових інструментів, удосконалення роботи з цільовими сегментами та оптимізації структури продажів.

Отже, аналіз динаміки фінансових показників підтверджує, що маркетингове управління підприємства у 2023 році втратило частину ефективності, що відобразилося у зниженні доходу, валового і операційного прибутку, а також у майже нульовому фінансовому результаті. Такі зміни свідчать про недостатню результативність інструментів просування, нестійку роботу з клієнтськими сегментами та слабку адаптацію маркетингової політики до конкурентного тиску. Показники 2024 року демонструють позитивну динаміку. Часткове зростання доходу, валового прибутку та чистого фінансового результату свідчить про поступове відновлення попиту та покращення якості маркетингових рішень. Водночас рівень фінансової ефективності поки не повернувся на докризовий рівень 2022 року, що вказує на потребу подальшого вдосконалення управління асортиментом, цінової політики, каналів розподілу та системи комунікацій.

Таким чином, фінансові показники підтверджують висновки SWOT-аналізу та бенчмаркінгу: маркетингове управління ТОВ «УКРАГРОКОМ» у 2022–2024 роках демонструє часткову результативність, однак потребує зміцнення та модернізації. Підприємство має потенціал до зростання, але для підвищення ефективності необхідно посилити роботу з ключовими сегментами, оптимізувати інструменти просування та забезпечити більш стійку структуру доходів.

Метод Balanced Scorecard дає можливість оцінити результативність маркетингового управління через поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Такий підхід дозволяє простежити, як маркетингові рішення впливають на доходи, лояльність клієнтів, внутрішні процеси та здатність підприємства до розвитку. Для аналізу діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ»

використано чотири класичні перспективи системи збалансованих показників: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, а також перспективу навчання і розвитку. Це дає можливість комплексно оцінити маркетингове управління не лише за результатами збуту, але й за рівнем організації сервісу, якості взаємодії з ринком та здатністю підприємства до інноваційного оновлення.

Таблиця 2.14

**Balanced Scorecard для оцінки маркетингового управління
ТОВ «УКРАГРОКОМ»**

Перспектива	Показники	Поточний стан	Оцінка (1–5)
Фінансова	Динаміка доходу; валовий прибуток; чистий фінансовий результат; рентабельність	Дохід знизився у 2023 році та зріс у 2024, прибутковість нестійка	3
Клієнтська	Рівень лояльності; кількість постійних клієнтів; повторні закупівлі	Понад 4 000 клієнтів, але у 2023 році зафіксовано падіння попиту	4
Внутрішні процеси	Швидкість логістики; асортиментна гнучкість; рівень сервісу; CRM	11 представництв і 20 складів забезпечують доступність, однак логістика нестабільна; CRM використовується частково	3
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу; цифровізація маркетингу; інновації	Є впровадження цифрових інструментів, але інноваційність маркетингу недостатня	3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані за 2022–2024 роки свідчать про нестабільність доходу і прибутковості. Часткове зростання у 2024 році демонструє позитивні зміни, однак рівень все ще нижчий, ніж у 2022 році. Це означає, що маркетингове управління має потенціал до розвитку, але потребує більш чіткої роботи з ціновою політикою, попитом і асортиментом. Підприємство має значну базу з понад 4 000 постійних клієнтів. Це свідчить про стабільні ринкові позиції та довіру. У 2023 році попит знизився, однак підприємство зберегло основних покупців та частково відновило збут у 2024 році. Показник лояльності залишається досить високим, але конкуренція з боку Syngenta, Bayer, BASF та Ukravit посилює тиск на підприємство.

Розгалужена мережа складів і представництв створює добрі умови для

швидкої доставки. Проте аналіз показує, що система логістики потребує оптимізації. Частина операцій залишається залежною від зовнішніх факторів, що знижує контроль над строками постачання. CRM використовується, але її потенціал реалізований не повністю, що впливає на точність прогнозування попиту. Підприємство впроваджує цифрові інструменти, але темпи їх інтеграції помірні. Є потреба у посиленні маркетингової аналітики, розвитку компетенцій персоналу в digital-напрямі та системній роботі з даними. Це дозволило б підвищити гнучкість маркетингових рішень та сукупну ефективність управління.

Для узагальнення результатів обчислено середню оцінку: $(3 + 4 + 3 + 3) / 4 = 3,25$

Отже, інтегральна оцінка становить 3,25 бала з 5, що свідчить про середній рівень ефективності маркетингового управління, який має позитивні передумови для розвитку, але потребує модернізації окремих напрямів.

Таким чином, Balanced Scorecard показує, що маркетингове управління ТОВ «УКРАГРОКОМ» має достатній потенціал, проте його результативність стримується нестійкістю фінансових показників, нерівномірністю попиту та обмеженим використанням інструментів цифрового маркетингу. Сильним боком є широка клієнтська база й доступність продукції завдяки мережі складів і представництв. Разом з тим внутрішні процеси та інноваційна складова потребують вдосконалення. Отримані результати свідчать про необхідність зосередження уваги на сервісній підтримці, аналітиці попиту, автоматизації маркетингових процесів і посиленні роботи з цільовими сегментами, що дозволить підвищити загальну ефективність маркетингового управління та зміцнити ринкові позиції підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ»

3.1. Формування стратегії маркетингового розвитку аграрного підприємства

Розроблення стратегії маркетингового розвитку для ТОВ «УКРАГРОКОМ» логічно спирається на результати фінансового аналізу, оцінки комплексу маркетингу, PEST та SWOT аналізів, а також бенчмаркінгу з провідними гравцями ринку агрохімії. Проведені дослідження показали поєднання сильних сторін – розгалуженої логістичної інфраструктури, широкого асортименту, наявності власної торгової марки «Грінфорт», професійного агрономічного супроводу та використання CRM – з низкою проблем, пов'язаних із високим борговим навантаженням, залежністю від імпорتنих препаратів, нестабільною рентабельністю та недостатньо активною цифровою комунікацією з ринком. Тому стратегія маркетингового розвитку для підприємства має бути спрямована не тільки на нарощування обсягів збуту, а й на підвищення стійкості бізнес-моделі, диверсифікацію джерел доходів, посилення сервісної складової та поглиблення взаємодії з клієнтами різних сегментів. Фінансова динаміка за 2022–2024 роки засвідчила коливання чистого доходу, скорочення власного капіталу, зниження вартості основних засобів, зростання довгострокових зобов'язань і нестабільні показники рентабельності активів і власного капіталу. Одночасно підприємство зберегло достатній рівень поточної ліквідності, поступово покращило швидку ліквідність і частково скоротило поточні зобов'язання, що свідчить про здатність системи управління адаптуватися до шоків, але ціною зниження інвестиційної активності.

Маркетинговий аналіз виявив такі засадничі моменти:

- основний фінансовий внесок формують засоби захисту рослин з високою стабільністю попиту;

- добрива посідають вагоме місце у структурі виручки, але їхній збут чутливий до сезонних і цінових коливань;

- сегмент насіння характеризується нижчою передбачуваністю та потребує обережного планування запасів;

- клієнтська база налічує понад чотири тисячі господарств з різними масштабами і моделями прийняття рішень;

- середні та великі господарства забезпечують основну частку обороту, але малі фермери задають високу транзакційну активність;

- логістична система з 11 представництвами та 20 складами забезпечує конкурентну перевагу за швидкістю та надійністю доставки;

- комунікаційна діяльність поєднує сильні офлайн інструменти (виставки, демонстраційні поля, семінари) з недостатньо інтенсивними цифровими каналами.

PEST та SWOT аналіз потвердили відчутний вплив політичних і економічних факторів – державного регулювання обігу агрохімії, воєнних ризиків, валютних коливань, конкуренції з боку глобальних брендів та зміни купівельної спроможності фермерів. Водночас технологічний прогрес, поширення точного землеробства, зростання запиту на технологічний супровід і екологічні рішення створюють додаткові можливості для посилення маркетингової позиції «Украгрокому».

На цій основі стратегія маркетингового розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ» має будуватися як стратегія сервісно-орієнтованого зростання з опорою на

- поглиблення співпраці з наявними клієнтами через комплекси інтегрованих рішень;

- перехід від продажу окремих продуктів до продажу технологій вирощування культур;

- посилення фінансової стійкості через роботу з маржею, асортиментом та умовами співпраці;

- активну цифровізацію маркетингових комунікацій та клієнтського сервісу.

Для того щоб стратегія мала прикладний характер, доцільно структурувати її цілі за основними перспективами збалансованої системи показників – фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та розвитку персоналу (табл. 3.1.). Це дозволяє узгодити маркетингові рішення з очікуваними результатами для власників, клієнтів та внутрішньої організації бізнесу.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі маркетингового розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Перспектива	Стратегічна ціль	Орієнтовні показники оцінювання
Фінансова	Зростання валового прибутку від реалізації ЗЗР і добрив при стримуванні витрат на збут	частка валового прибутку у виручці, динаміка маржі по основних товарних групах, скорочення частки короткострокових кредитів у пасивах
Клієнтська	Підвищення лояльності середніх і великих господарств та розширення активного сегмента малих фермерів	частка повторних закупівель, середній чек по сегментах, показник задоволеності та готовності рекомендувати підприємство
Внутрішні процеси	Оптимізація логістики та планування запасів, розвиток цифрових каналів замовлення і консультацій	середній час виконання замовлення, частота логістичних збоїв, точність прогнозу попиту, частка замовлень через електронні канали
Навчання і розвиток	Підвищення компетентностей менеджерів і агрономів, розширення використання CRM та аналітики	частка персоналу, що пройшла навчання з consultative selling, рівень заповнення CRM, частота використання аналітичних звітів у прийнятті рішень

Джерело: складено автором

Стратегічні цілі, подані в таблиці, окреслюють логічну та збалансовану систему орієнтирів, які мають забезпечити посилення маркетингового розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ». Фінансова перспектива фокусується на зростанні валового прибутку та контролі витрат, що дозволяє підприємству підтримувати стійкість у ринкових умовах та підвищувати ефективність використання ресурсів. Клієнтський вимір спрямований на формування довготривалих взаємин із господарствами різного масштабу, що передбачає зростання частки повторних закупівель і підвищення задоволеності сервісом. Перспектива внутрішніх процесів акцентує увагу на оптимізації логістики та прогнозуванні попиту, що має знизити ризики перебоїв у поставках і підвищити точність

планування. Розвиток цифрових каналів дозволяє поліпшити взаємодію з клієнтами та скоротити операційний час. Окрема роль належить підвищенню кваліфікації персоналу. Навчання менеджерів і агрономів, а також систематичне використання CRM і аналітичних звітів формують основу для професійного консультування клієнтів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сукупність цих цілей створює комплексну систему, яка забезпечує узгоджений розвиток підприємства на всіх рівнях. Таке структурування дає можливість пов'язати маркетингові завдання з фінансовими результатами, поведінкою клієнтів та змінами у внутрішній організації процесів. Стратегія перестає бути сукупністю окремих ініціатив і перетворюється на узгоджену систему рішень, що працює на кілька вимірів ефективності одночасно.

З урахуванням результатів SWOT аналізу та бенчмаркінгу «Укראгроком» доцільно сформувані такі групи стратегічних пріоритетів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні пріоритети маркетингового розвитку

ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Стратегічний пріоритет	Зміст та напрями реалізації
Поглиблення сервісної диференціації	Розширення агрономічного супроводу, стандарти комплексного обслуговування; персоналізовані програми для окремих культур; розвиток консультаційної моделі «польовий менеджер – технолог – аналітик».
Розвиток портфеля рішень у сфері ресурсозбереження та точного землеробства	Використання мікродобрив, біопрепаратів, технологій точного внесення; формування спеціалізованих рішень для підвищення ефективності; посилення позицій у сегментах ВУ та СУ згідно результатів ABC/XYZ аналізу.
Цінова гнучкість і фінансові інструменти співпраці	Диференціація знижок за сегментами; сезонні програми; поєднання грошових і бартерних форм розрахунків; партнерські програми з банками та постачальниками.
Цифровізація маркетингових комунікацій і взаємодії з клієнтами	Посилення digital каналів; створення електронного кабінету клієнта; впровадження «цифрових карт» рішень; регулярні вебінари й відеоконсультації; інтеграція CRM з онлайн каналами.
Зміцнення бренду «Укראгроком» як партнера з комплексних рішень	Формування образу інтегратора технологічних рішень; акцент на довгостроковому партнерстві; підтримка клієнтів на всіх етапах технологічного циклу; посилення комунікації цінності сервісу.

Джерело: складено автором

Поглиблення сервісної диференціації виступає одним з найважливіших орієнтирів, оскільки фермерські господарства дедалі частіше очікують не просто придбання препарату, а повноцінного технологічного супроводу. Мережа представництв і наявність досвідчених агрономів створюють основу для того, щоб перетворити сервіс на конкурентну перевагу. Це особливо актуально для середніх і великих господарств, які оцінюють постачальника через якість підтримки та стабільність результату.

Розвиток портфеля рішень у напрямі ресурсозбереження та точного землеробства відповідає поточним тенденціям ринку, де спостерігається попит на технології, що дають змогу зменшити виробничі витрати. Для підприємства це відкриває можливість зміцнити позиції у прибуткових сегментах, сформувати спеціалізовані схеми для основних культур і підвищити привабливість для господарств, які працюють у режимі раціонального планування ресурсів.

Цінова гнучкість та використання фінансових інструментів співпраці посилюють доступність продукції для різних груп клієнтів. Умови ринку сьогодні нерівномірні, а платоспроможність фермерів може різко змінюватися залежно від сезону. Тому здатність адаптувати комерційні пропозиції, поєднувати грошові та бартерні розрахунки та використовувати партнерські програми дозволяє підприємству підтримувати стабільний попит і формувати довготривалі взаємини.

Цифровізація маркетингових комунікацій допомагає підприємству виходити за межі традиційних каналів взаємодії. Клієнти потребують швидкого доступу до інформації, персоналізованих пропозицій, технічних рекомендацій і зручних інструментів замовлення. Активний розвиток цифрових сервісів підсилює присутність підприємства в інформаційному просторі та дозволяє підвищити якість взаємодії з різними сегментами ринку.

Зміцнення бренду як партнера з комплексних рішень завершує систему стратегічних пріоритетів. Перехід від ролі звичайного постачальника до ролі технологічного консультанта потребує послідовних комунікацій, демонстрації

експертності, участі у польових заходах та активної роботи з репутацією. Такий напрям розвитку посилює конкурентоспроможність, підвищує довіру клієнтів і створює основу для розширення ринку.

Сукупно стратегічні пріоритети формують узгоджену систему, у якій сервіс, технологічність, цінова політика, цифрові рішення та репутаційний капітал підсилюють одне одного. Це дає змогу ТОВ «УКРАГРОКОМ» зберігати конкурентні позиції та підвищувати результативність маркетингового управління на різних рівнях діяльності.

Формування стратегії маркетингового розвитку доцільно деталізувати через удосконалення кожного елемента комплексу 4P – товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні орієнтири розвитку комплексу маркетингу ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Елемент комплексу маркетингу	Стратегічний акцент	Основні заходи
Product (товар)	Перехід від продажу окремих препаратів до продажу технологічних рішень для культур	формування лінійок «рішення для кукурудзи», «рішення для озимої пшениці», «рішення для соняшнику» з чітко прописаними схемами живлення і захисту; розширення асортименту ресурсозберігаючих продуктів і мікродобрив; розвиток сервісу агрономічного супроводу як невід’ємної частини пропозиції
Price (ціна)	Диференціація цінових умов залежно від сегмента клієнта і ризикової ситуації на ринку	матриця знижок за обсягами і тривалістю співпраці; сезонні програми для ранніх закупівель; поєднання грошових і товарних форм розрахунків; спільні програми з постачальниками щодо промоувальних умов на окремі групи товарів
Place (розподіл)	Поглиблення використання логістичної переваги та цифрових каналів замовлення	створення єдиного центру планування запасів з використанням даних ABC/XYZ аналізу; впровадження онлайн замовлення з вибором складу відвантаження; оптимізація маршрутів доставки та використання власного автопарку
Promotion (просування)	Інтеграція офлайн активностей з цифровими каналами, розвиток освітнього маркетингу	посилення демонстраційних полів як бази для освітнього контенту; регулярні вебінари, подкасти, відео з аналізом сезонних рішень; тісна інтеграція CRM з email маркетингом та месенджерами; систематичний збір зворотного зв’язку від клієнтів

Джерело: складено автором

Стратегічні орієнтири розвитку комплексу маркетингу демонструють прагнення ТОВ «УКРАГРОКОМ» перейти від моделі традиційного продажу агрохімічної продукції до сервісно орієнтованої системи роботи з клієнтами. У товарній політиці акцент робиться на створенні комплексних технологічних рішень для окремих культур, що дозволяє підвищити цінність пропозиції та зміцнити консультативну роль підприємства. Цінова політика спрямована на адаптацію до потреб різних сегментів ринку через гнучкі знижки, сезонні програми та комбіновані форми розрахунків, що робить співпрацю доступнішою для фермерів із різним рівнем ресурсів.

Система розподілу спирається на вже наявну логістичну інфраструктуру та доповнюється цифровими можливостями для замовлення продукції, що дає змогу скоротити операційний час і підвищити точність управління запасами. У сфері просування важливим залишається поєднання традиційних польових заходів із цифровими каналами комунікації та освітнім контентом, що підсилює довіру клієнтів і допомагає підприємству ефективніше підтримувати різні сегменти ринку. Така деталізація дозволяє перетворити загальні стратегічні гасла на чітко окреслені напрями роботи, що можуть бути закладені у річні плани маркетингових активностей, бюджети, КРІ менеджерів та агрономів.

Формування стратегії маркетингового розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ» доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких уточнюються цілі, інструменти та відповідальні підрозділи (табл. 3.4).

Діагностичний етап забезпечує глибоке розуміння поточного стану підприємства, дозволяючи визначити реальні точки росту. Стратегічне проектування переводить результати аналізу у чітку систему цілей, орієнтовану на ключові сегменти та продуктово-технологічні напрями. Етап узгодження гарантує, що стратегія підкріплена ресурсами та має визначених відповідальних, що робить її здійсненою. Пілотні проекти дають можливість випробувати нові рішення на обмежених ділянках ринку, знижуючи ризики і забезпечуючи практичну перевірку обраних інструментів.

Таблиця 3.4

Етапи формування і реалізації стратегії маркетингового розвитку

ТОВ «УКРАГРОКОМ»

№	Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1.	Діагностичний	аналіз фінансових результатів за групами товарів, оцінка ринкових позицій, оновлення ABC/XYZ, SWOT і PEST; збір зворотного зв'язку від клієнтів	узгоджене бачення сильних і слабких сторін маркетингової системи, уточнені зони росту
2.	Стратегічне Проектування	формування стратегічних цілей за перспективами Balanced Scorecard; вибір пріоритетних сегментів клієнтів і культур; розроблення цільової моделі комплексу маркетингу	проект стратегічної карти маркетингового розвитку підприємства
3.	Узгодження і ресурсне забезпечення	уточнення бюджетів, визначення відповідальних осіб, формування календарного плану заходів; коригування організаційної структури маркетингу і збуту	затверджений план реалізації стратегії з визначеними ресурсами
4.	Реалізація пілотних проектів	запуск окремих програм у пілотних регіонах або сегментах (наприклад, ресурсозберігаючі рішення для кукурудзи, digital платформа для онлайн замовлення)	перевірені в реальних умовах рішення, які можна масштабувати
5.	Масштабування і Контроль	поетапне поширення успішних рішень на всю мережу, регулярний моніторинг показників, корекція цілей з урахуванням змін ринку	стабільна система маркетингового управління розвитком, що адаптується до зовнішніх змін

Джерело: складено автором

Завершальний етап масштабування забезпечує системний розвиток маркетингу через розширення успішних практик і постійний контроль показників. Така структура дозволяє підприємству діяти послідовно, з урахуванням ринкових коливань і внутрішніх змін, формуючи гнучку та життєздатну систему маркетингового управління.

Для того щоб стратегія маркетингового розвитку не перетворилася на декларацію, потрібна чітка система моніторингу її реалізації. Логіка збалансованої системи показників дає можливість пов'язати фінансові результати з діяльністю маркетингових і збутових підрозділів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Система моніторингу реалізації стратегії маркетингового розвитку
ТОВ «УКРАГРОКОМ»**

Рівень оцінювання	Показники моніторингу	Що дозволяє оцінити
Фінансова перспектива	<ul style="list-style-type: none"> динаміка валового прибутку за товарними групами маржа по сегментах клієнтів структура пасивів за часткою позикових коштів і вартістю їх обслуговування 	ефективність товарної політики, стабільність прибутку, фінансове навантаження та стійкість
Клієнтська перспектива	<ul style="list-style-type: none"> частота повторних закупівель середній обсяг замовлення на клієнта протягом сезону рівень задоволеності сервісом і технологічною підтримкою 	силу взаємин із ринком, лояльність клієнтів, відповідність сервісу їхнім очікуванням
Внутрішні процеси	<ul style="list-style-type: none"> середній час виконання замовлення точність прогнозу попиту за ABC/XYZ використання демонстраційних полів як інструменту продажів і навчання 	ефективність операційної діяльності, якість планування та рівень технічної підтримки продажів
Персонал і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> частка менеджерів та агрономів, що пройшли навчання з digital маркетингу та consultative selling рівень використання CRM і аналітичних звітів активність внутрішніх комунікацій між підрозділами 	професійну підготовку команди, якість управлінських рішень та взаємодію всередині підприємства

Джерело: складено автором

Запропонована система моніторингу охоплює всі ключові напрями діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ» і створює цілісний механізм контролю за реалізацією стратегії маркетингового розвитку. Фінансові показники дозволяють оцінити результативність асортиментних рішень і стабільність прибутку, тоді як клієнтські індикатори відображають глибину взаємин із ринком та рівень лояльності. Показники внутрішніх процесів забезпечують розуміння того, наскільки ефективно працює логістика, CRM і планування попиту. Оцінювання розвитку персоналу дає можливість відслідковувати професійний прогрес команди та якість управлінських рішень. Разом ці блоки формують збалансовану систему, що дає змогу вчасно коригувати стратегічні дії та реагувати на зміни ринку.

Стратегія маркетингового розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ» постає як

скоординована система рішень, яка спирається на глибокий аналіз фінансових результатів, ринкового середовища та поведінки клієнтів. Її зміст полягає у переході від моделі постачальника окремих агрохімічних продуктів до моделі партнера з комплексних технологічних рішень для різних типів господарств.

Реалізація такої стратегії передбачає:

- розбудову сервісно орієнтованого комплексу маркетингу;
- цінову та договірну гнучкість з урахуванням ризиків ринку;
- максимальне використання логістичних переваг та регіональної присутності;
- послідовну цифровізацію каналів взаємодії з клієнтами;
- запровадження збалансованої системи показників для оцінки результатів.

3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності та ринкової позиції

Формування стратегії маркетингового розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ», відображене у попередньому розділі, задає загальний вектор змін – від простого продажу окремих препаратів до позиціонування підприємства як партнера з комплексних рішень для агровиробників. Щоб цей стратегічний намір не залишився на рівні намірів, його потрібно перевести у конкретний, деталізований комплекс маркетингових заходів, прив'язаний до обраних пріоритетів, сегментів клієнтів, ресурсних можливостей та цільових показників результативності. Комплекс маркетингових дій для ТОВ «УКРАГРОКОМ» доцільно проектувати на основі поєднання результатів SWOT-аналізу, бенчмаркінгу з провідними конкурентами, аналізу комплексу 4P та фінансової динаміки за 2022–2024 роки. Отримані висновки показують, що підприємство вже має низку сильних позицій – розгалужену логістику, широкий асортимент, наявність власної торгової марки, агрономічний супровід, – але поступається глобальним брендам у цифровій комунікації, силі бренду та інноваційності

маркетингових сервісів. На цьому тлі маркетингові заходи мають бути спрямовані на посилення сервісної цінності, диференціацію пропозиції, поглиблення роботи з клієнтською базою та підтримку фінансової стабільності через зростання валового прибутку й оптимізацію витрат на збут.

Відповідно до вже сформованих стратегічних пріоритетів доцільно структурувати комплекс маркетингових заходів за основними напрямками, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Стратегічний пріоритет	Зміст основних маркетингових заходів	Горизонт реалізації	Очікуваний результат	Показники оцінювання ефективності
Поглиблення сервісної диференціації	Впровадження стандартизованих пакетів сервісу для різних сегментів клієнтів; запуск програм технологічного супроводу за культурами; розширення виїздів «польових менеджерів» та агрономів; запровадження сервісу післясезонного аудиту технології вирощування	Коротко- та середньостроковий	Зростання сприйнятої цінності співпраці, підвищення лояльності та частоти повторних закупівель	Частка клієнтів, які користуються сервісними пакетами; частка повторних закупівель; середній обсяг реалізації на одного клієнта; кількість впроваджених технологічних карт
Розвиток портфеля рішень у сфері ресурсозбереження та точного землеробства	Формування лінійок ресурсозберігаючих продуктів і програм для основних культур; поєднання ЗЗР, добрив, мікродобрив і сервісу моніторингу посівів; участь у спільних проєктах з постачальниками обладнання для точного внесення	Середньостроковий	Посилення позицій у сегментах клієнтів, орієнтованих на зниження собівартості на гектар, зростання маржинальних продажів	Частка продажів ресурсозберігаючих рішень у виручці; динаміка валової маржі за цими продуктами; кількість клієнтів, які перейшли на програми точного землеробства
Цінова гнучкість і фінансові інструменти співпраці	Розроблення матриці знижок для різних сегментів клієнтів; запровадження сезонних програм раннього замовлення; поєднання грошових і товарних форм розрахунків; участь у партнерських програмах із банками щодо кредитування посівної	Коротко- та середньостроковий	Підвищення доступності продукції для клієнтів із різною платоспроможністю, зменшення обсягу простроченої заборгованості, стабілізація грошових потоків	Частка клієнтів, які користуються програмами відстрочки та сезонних знижок; динаміка дебіторської заборгованості; скорочення частки короткострокових кредитів у пасивах; рентабельність продажів
Цифровізація маркетингових комунікацій і взаємодії з клієнтами	Створення електронного кабінету клієнта; інтеграція CRM із сайтом та месенджерами; запуск регулярних вебінарів і відеоконсультацій;	Середньостроковий	Підвищення ефективності комунікацій, збільшення кількості дотиків з клієнтами,	Кількість активних користувачів електронного кабінету; частота відкриття та переходів за digital-розсилками; кількість

	персоналізовані email та месенджер-кампанії на основі даних з CRM		зміцнення лояльності та впізнаваності бренду	учасників вебінарів; рівень заповнення CRM даними
Зміцнення бренду «Украгроком» як партнера з комплексних рішень	Розроблення єдиної комунікаційної платформи бренду; позиціонування компанії як інтегратора рішень для культур; активна участь у профільних виставках та форумах; створення кейсів успішної співпраці з клієнтами	Середньо- та довгостроковий	Підвищення впізнаваності бренду, зростання довіри агровиробників, зміцнення позицій у конкуренції з глобальними корпораціями та великими дистриб'юторами	Рівень спонтанної й підказаної впізнаваності бренду; кількість публічних кейсів; частка ринку у цільових регіонах; інтегральна оцінка конкурентоспроможності маркетингових інструментів

Джерело: складено автором

Запропонований у табл. 3.6 комплекс заходів безпосередньо спирається на виявлені у попередніх розділах сильні й слабкі сторони маркетингової системи. Поглиблення сервісної диференціації дозволяє підприємству відійти від позиції «типового постачальника ЗЗР і добрив» до ролі радника, який супроводжує клієнта протягом усього виробничого циклу. Для аграрія це означає зменшення технологічних ризиків, підвищення прогнозованості врожайності, можливість отримати комплексну підтримку в межах одного контракту. Для підприємства це збільшує ймовірність повторних закупівель і розширює середній чек.

Розвиток рішень у сфері ресурсозбереження та точного землеробства адресує виклик, пов'язаний із зростанням вартості ресурсів і тиском на маржу. ТОВ «УКРАГРОКОМ» може зайняти чітко окреслену нішу партнера, який допомагає клієнтам зменшувати витрати на гектар без втрати врожайності. Така спеціалізація підсилює привабливість компанії для господарств, що належать до сегментів ВУ та СУ за результатами ABC/XYZ аналізу, і може стати основою довгострокових програм співпраці з найбільш рентабельними групами клієнтів. Цінова гнучкість і фінансові інструменти співпраці набувають особливого значення в умовах нестабільної купівельної спроможності фермерів та високої конкуренції з боку глобальних брендів. Завдяки продуманій матриці знижок, сезонним програмам і поєднанню грошових та товарних форм розрахунків підприємство здатне підтримувати обсяги продажів навіть у

періоди ринтових коливань. Одночасно контроль за дебіторською заборгованістю та тісна співпраця з банками й постачальниками дозволяють уникнути надмірного нарощування короткострокових кредитів, що було притаманно попереднім рокам. Цифровізація комунікацій та взаємодії з клієнтами спрямована на подолання виявленої слабкості у сфері digital-просування. Створення електронного кабінету, інтеграція CRM із онлайн-каналами, регулярні вебінари й відеоконтент перетворюють сайт та соціальні мережі з «візитівки» на робочий інструмент продажів і сервісу. Це дає можливість підтримувати постійний діалог із клієнтом, адаптувати пропозицію під його історію закупівель, оперативно реагувати на зміни в структурі попиту, зафіксовані у CRM.

Зміцнення бренду ТОВ «УКРАГРОКОМ» як партнера з комплексних рішень завершує логіку комплексу заходів. У поєднанні з сервісною та технологічною складовою воно формує для клієнта зрозумілий образ компанії, яка бере участь не тільки у постачанні ресурсів, а й у спільному управлінні виробничими ризиками. Така позиція особливо важлива у конкуренції з глобальними корпораціями, що мають потужні бренди та маркетингові бюджети. Окрему увагу доцільно приділити адаптації комплексу маркетингових заходів до специфіки різних сегментів клієнтів. ТОВ «УКРАГРОКОМ» працює з великими агрохолдингами, середніми господарствами та малими фермерськими підприємствами, які суттєво відрізняються за обсягом земельного банку, рівнем механізації, доступом до фінансування та потребами у сервісній підтримці (табл. 3.7). Диференціація заходів за сегментами дає змогу підвищити результативність використання ресурсів маркетингу. Великі агрохолдинги потребують аналітики й комплексних рішень, тоді як малі фермери очікують чітких і простих рекомендацій разом з гнучкими умовами закупівлі. У такій логіці одна й та сама продуктова лінійка може бути подана як високотехнологічне рішення для великих клієнтів і як практичний інструмент зниження витрат для малих господарств.

Маркетингові заходи для основних сегментів клієнтів

ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Сегмент клієнтів	Характеристика потреб	Продуктові та сервісні заходи	Цінові та фінансові заходи	Комунікаційні заходи
Великі агрохолдинги та групи компаній	Високі вимоги до стабільності поставок, інтегрованих технологій, аналітичної підтримки; потреба в уніфікації рішень для великих масивів	Розроблення комплексних технологічних карт для основних культур; пілотні проекти з точного землеробства; індивідуальні програми агрономічного супроводу з участю аналітиків	Персоналізовані умови знижок; довгострокові рамкові договори з фіксованими умовами поставок; програми спільного планування бюджетів на ЗЗР і добрива	Переговори на рівні топ-менеджменту; участь у галузевих форумах; закриті стратегічні сесії; регулярні звіти з аналітикою ефективності застосованих рішень
Середні товарні господарства	Орієнтація на поєднання ціни й якості; потреба в надійному сервісі та доступних умовах фінансування	Пакети «рішення для культури» з поєднанням ЗЗР, добрив і сервісу; адаптація технологій до місцевих умов; виїзні консультації щодо оптимізації норм внесення	Матриця знижок залежно від обсягу закупівель і тривалості співпраці; сезонні програми раннього замовлення; обмежені за обсягом програми відстрочки платежу	Тематичні семінари й демонстраційні поля; вебінари з аналізом сезонних рішень; персоналізовані цифрові розсилки; регулярні дзвінки від менеджера
Малі фермерські господарства та мікропідприємства	Висока чутливість до ціни; дефіцит фінансових ресурсів і часу; потреба в простих та зрозумілих рекомендаціях	Базові технологічні пакети з оптимальним співвідношенням ціни й ефекту; акцент на універсальних препаратах і ресурсозберігаючих рішеннях; «гаряча лінія» або чат для оперативних консультацій	Спрощені програми лояльності з накопичувальними бонусами; дрібні фасування; обмежені бартерні схеми; акційні пропозиції на періоди пікових потреб	Активна присутність у соцмережах; короткі відео-інструкції; групові зустрічі на базі місцевих громад; використання месенджерів як основного каналу комунікації

Джерело: складено автором

Реалізація сервісних, цифрових і фінансових ініціатив має відобразитися на динаміці тих показників, які використовувалися для оцінювання результативності маркетингу: частки валового прибутку у виручці, стабільності клієнтської бази, структури пасивів, рівня рентабельності активів та власного капіталу. Зростання частоти повторних закупівель і середнього чека, скорочення дебіторської заборгованості, підвищення маржі за ключовими товарними групами є прямими індикаторами того, що комплекс маркетингових заходів працює на стратегічні цілі розвитку. Важливо, щоб запропоновані

заходи були інтегровані в систему моніторингу, побудовану за логікою збалансованих показників. Фінансові результати мають розглядатися разом із клієнтськими, процесними та кадровими індикаторами. Наприклад, зростання валового прибутку від продажу ресурсозберігаючих рішень має супроводжуватися збільшенням кількості клієнтів, які користуються сервісними пакетами, скороченням часу виконання замовлення, активним використанням CRM менеджерами та агрономами.

Отже, розробка комплексу маркетингових заходів для ТОВ «УКРАГРОКОМ» полягає не в механічному додаванні окремих інструментів, а в побудові цілісної програми дій, узгодженої зі стратегічними пріоритетами, сегментною структурою клієнтської бази та системою показників ефективності. Реалізація такої програми посилює конкурентні позиції підприємства на агрохімічному ринку, сприяє відновленню фінансових результатів після кризового 2023 року та створює підґрунтя для стійкого розвитку маркетингової системи у середньостроковій перспективі. Розроблений комплекс маркетингових заходів потребує чіткої поетапної реалізації, оскільки ефективність стратегії маркетингового розвитку ТОВ «УКРАГРОКОМ» залежить не тільки від правильності вибору пріоритетів, а й від того, наскільки послідовно та узгоджено відбуватиметься їх впровадження. Наступним кроком є перехід до операційного рівня, де кожна ініціатива повинна мати конкретні строки виконання, відповідальних осіб і прогнозований результат.

Дорожня карта впровадження заходів дозволяє структурувати зміни та забезпечити взаємозв'язок між аналітичним етапом, проектуванням рішень, їх тестуванням, масштабуванням та подальшим контролем. Вона формує основу управління розвитком маркетингової системи, визначаючи логіку руху від діагностики до стабільного функціонування модернізованої моделі. Такий інструмент є важливим для підприємства, яке працює у динамічному аграрному середовищі, де зміна сезонних циклів, коливання цін і зростання конкуренції вимагають чітко структурованих управлінських рішень.

Таблиця 3.8

**Дорожня карта впровадження маркетингових заходів ТОВ
«УКРАГРОКОМ»**

Етап	Період	Основні дії	Відповідальні	Очікуваний результат
1. Діагностика	I кв. 2025	оновлення SWOT, PEST, ABC/XYZ; аналіз фінансових показників; опитування клієнтів	маркетинг, збут, фінанси	уточнені пріоритети розвитку та актуальна аналітична база
2. Проектування продуктово-сервісних рішень	II кв. 2025	формування пакетів рішень для культур; стандарти сервісу; підготовка матеріалів для агрономів	маркетинг, агрономічна служба	чіткі комплексні пропозиції для різних культур і сегментів
3. Розвиток ресурсозберігаючих технологій	III кв. 2025	розширення асортименту мікродобрив і біопрепаратів; демонстраційні поля	маркетинг, агрономи	підвищення попиту на високоефективні рішення і зростання маржі
4. Оптимізація цінових умов	III–IV кв. 2025	матриця знижок; сезонні програми; комбіновані схеми оплати	фінанси, збут	підвищення доступності продукції для клієнтів різних масштабів
5. Цифровізація взаємодії з клієнтами	IV кв. 2025 – II кв. 2026	електронний кабінет; інтеграція CRM; сегментовані digital-комунікації	ІТ, маркетинг	зниження часу на опрацювання замовлень і підвищення якості комунікацій
6. Посилення бренду та освітнього маркетингу	I–IV кв. 2026	комунікаційна платформа; дні поля; галузеві події; контент на основі практики клієнтів	маркетинг, PR	зростання впізнаваності та довіри до бренду
7. Контроль і коригування	постійно	моніторинг показників Balanced Scorecard; регулярний аналіз фінансових і клієнтських даних	дирекція, маркетинг	гнучке управління стратегією та своєчасні коригування

Джерело: складено автором

Структура етапів побудована так, щоб кожне наступне рішення спиралося на результати попереднього, що підвищує керованість і прогнозованість процесу. Перший етап забезпечує якісну аналітичну основу. Оновлення SWOT, PEST і ABC/XYZ аналізів, а також збирання відгуків клієнтів формують підґрунтя для точного визначення напрямів розвитку. Це важливо для підприємства, яке працює в умовах мінливих цін, сезонності та активної конкуренції. Другий і третій етапи переводять стратегію у конкретні продуктово-сервісні рішення. Формування пакетів для культур, стандарти

сервісу та акцент на ресурсозбереженні відповідають сучасним запитам агровиробників. Це дає можливість збільшити цінність пропозиції та зміцнити позицію компанії у сегментах із найбільшою маржинальністю. Оптимізація цінових інструментів та фінансових умов співпраці є логічним продовженням попередніх кроків. Цей блок адресує обмеження платоспроможності частини клієнтів і допомагає утримувати стабільний попит у періоди коливань ринку.

П'ятий етап пов'язаний з цифровізацією, що відповідає виявленим недолікам у попередньому аналізі. Створення електронного кабінету, модернізація CRM та сегментовані digital-комунікації підвищують точність роботи з клієнтською базою та зменшують часові витрати на оформлення замовлень. Завершальний блок спрямований на зміцнення бренду та підвищення довіри через освітній маркетинг, демонстраційні поля та галузеві заходи. Це дозволяє відбудуватися від конкурентів, які мають сильні бренди, але рідше роблять акцент на комплексному сервісному супроводі. Останній етап забезпечує безперервний контроль ефективності. Регулярний моніторинг показників Balanced Scorecard дає змогу вчасно коригувати дії, підтримувати баланс між фінансовими, клієнтськими та процесними цілями.

Отже, розроблений комплекс маркетингових заходів дозволяє посилити конкурентні позиції ТОВ «Украгроком» завдяки поєднанню сервісної диференціації, цифровізації взаємодії з клієнтами, удосконаленню продуктових рішень та підвищенню оперативності внутрішніх процесів. Аналіз ринкової ситуації, позицій конкурентів і внутрішніх ресурсів підприємства дав змогу сформуванню збалансованої системи дій, орієнтованої на ключові сегменти аграрного ринку. Запропоновані заходи забезпечують поліпшення логістики, підсилюють клієнтський досвід, сприяють підвищенню рентабельності та зміцнюють бренд підприємства як партнера, здатного надавати комплексні технологічні рішення. Узгоджена дорожня карта впровадження створює чітку основу для практичної реалізації стратегії та подальшого розвитку маркетингової системи підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз продемонстрував, що маркетингове управління стає основою стратегічної поведінки аграрних підприємств. Воно формує здатність господарств орієнтуватися на ринкові сигнали, виявляти перспективні сегменти, адаптувати виробничі потужності та технології під запити споживачів і підрядників. Маркетинг перестає бути функцією збуту і переходить у площину управлінської філософії, що поєднує аналіз, планування, організацію та регулювання розвитку підприємства. У воєнних умовах роль маркетингу посилюється, адже саме він дає змогу швидко реагувати на нестабільність логістики, зміну внутрішнього попиту, трансформацію експортних маршрутів і конкуренцію. Маркетингове управління в аграрному секторі формує можливість підприємства діяти проактивно та утримувати стабільність у складному середовищі. Система маркетингового управління, розглянута у роботі, демонструє свою багатокомпонентність і внутрішню логіку. Її складові – інформаційно-аналітичний блок, стратегічне планування, комплекс маркетингу, управління взаєминами з клієнтами та контроль результативності – функціонують як взаємопов'язані частини єдиного циклу. Кожний елемент підсилює інший, створюючи безперервний процес, що забезпечує гнучке реагування на ринкові зміни. Принципи системи зводяться до послідовності, орієнтації на споживача, узгодженості рішень, безперервного аналізу та адаптивності. Саме їх дотримання забезпечує ефективність маркетингового управління, формує підґрунтя для довгострокового розвитку та мінімізує ризики помилкових управлінських рішень. У роботі узагальнено методичні інструменти, які дають змогу всебічно оцінити результативність маркетингового управління на аграрних підприємствах. Серед них – стратегічний аналіз (SWOT, PEST), оцінювання комплексу маркетингу, використання Balanced Scorecard, фінансові індикатори, аналіз клієнтської діяльності та внутрішніх процесів. Застосування таких методів формує багаторівневу систему контролю, що охоплює фінанси, клієнтів, внутрішні процеси та розвиток персоналу. Комплексність оцінювання дає можливість

поєднати кількісні та якісні характеристики, визначити рівень адаптивності підприємства, ступінь стійкості до зовнішніх чинників, а також виявити напрями для вдосконалення.

ТОВ «УКРАГРОКОМ» вирізняється розгалуженою сферою діяльності та наявністю стабільної виробничої основи. Підприємство спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових, олійних і бобових культур, що потребує значної площі угідь, доступу до сучасної техніки, технологічних рішень і професійного планування посівних площ. Виробнича структура ТОВ «УКРАГРОКОМ» поєднує аналіз ґрунтів, підбір насінневого матеріалу, системи удобрення та засоби захисту рослин, що створює передумови для якісного врожаю. Підприємство має статус юридичної особи, що забезпечує гнучкість у формуванні договірних відносин, участі в тендерах та виході на ширші канали збуту. Характеристика підприємства підтверджує його стабільність і потенціал для впровадження маркетингових стратегій, особливо в частині диверсифікації діяльності та роботи з клієнтами.

Аналіз комплексу маркетингу засвідчив, що ТОВ «УКРАГРОКОМ» має значні сильні позиції у продукті, логістиці та сервісній підтримці, проте стикається з викликами у сфері цифрових комунікацій і диференціації ринкових пропозицій. Асортимент підприємства збалансований за групами культур, логістична мережа забезпечує швидкі поставки, а професійний агрономічний супровід формує довіру клієнтів. Підприємство ефективно використовує CRM для персоналізації взаємодії та утримання клієнтів, що є вагомим перевагою. Водночас конкурентний аналіз показує потребу в активнішій роботі з малими та середніми господарствами, посиленні цифрових інструментів та модернізації комунікаційної політики. Підприємство має достатній потенціал для зростання за рахунок поглиблення сегментації, розширення сервісних продуктів і впровадження digital-маркетингу. SWOT-аналіз та Balanced Scorecard продемонстрували, що маркетингове управління на підприємстві формує певну стійкість і дає добрі результати, проте його ефективність обмежена низкою факторів. Сильними сторонами є розгалужена мережа складів, широкий

асортимент, власна торгова марка «Грінфорт», якісний агрономічний супровід і активне використання CRM. До слабких сторін належать залежність від імпорتنих препаратів, нерівномірність попиту та недостатня активність у digital-комунікаціях. Оцінка маркетингового управління за BSC показала інтегральний показник 3,25 бала з 5, що свідчить про середній рівень результативності. Підприємство має добру базу для розвитку, однак потребує посилення інноваційної складової, автоматизації процесів, підвищення точності прогнозування попиту та розширення роботи з цільовими сегментами.

Стратегічні пропозиції ґрунтуються на оцінці внутрішнього потенціалу підприємства, ринкової ситуації та результатах проведених аналітичних методів. Підприємство демонструє поєднання сильних сторін із значними можливостями, що відкриває перспективи для побудови стратегій, спрямованих на диверсифікацію асортименту, розвиток сервісної складової, посилення цифрової присутності та формування технологічних партнерств. Стратегія орієнтується на укріплення ринкових позицій через поглиблення роботи з клієнтами та модернізацію логістики, а також через впровадження нових інструментів персоналізованої взаємодії. Окреме значення має необхідність збалансувати боргове навантаження та підвищити рентабельність за рахунок оптимізації операційних витрат і впровадження аналітичних рішень.

Розроблений комплекс маркетингових заходів демонструє здатність підприємства переходити від аналітичної частини до практичної реалізації стратегії. Запропоновані рішення охоплюють цифрові комунікації, оптимізацію логістики, розширення сервісних послуг, розвиток демонстраційних полів, персоналізацію пропозицій, впровадження програм лояльності та підвищення рівня внутрішньої координації підрозділів. Заходи розміщені у логічній послідовності та структуровані у вигляді дорожньої карти, що підсилює їх практичну реалізованість. Реалізація запропонованого комплексу дасть змогу підприємству зміцнити конкурентні позиції, розширити клієнтську базу, підвищити стійкість до сезонних коливань та збільшити ефективність маркетингових рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артимонова І. В. Формування системи аграрного маркетингу на регіональному рівні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 4. С. 166–170.
2. Багорка М. О., Пилипенко А. С. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 26, ч. 1. С. 119–123. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147637593.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 14–19. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/67089> (дата звернення 08.11.2025).
4. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2023. № 7. С. 1–9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-10> (дата звернення 08.11.2025).
5. Бабич П.П. Роль і місце стратегії в розвитку аграрного підприємства. Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. 32-36 с.
6. Бабич П.П. Роль та значення стратегії в розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 132-133.
7. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 332 с.

8. Величко А.А. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 158–160. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/3972> (дата звернення: 08.11.2025).

9. Варченко О. М., Шупик С.М. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 1. С. 145-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есupapk_2018_1_1 (дата звернення: 08.11.2025).

10. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2018_4_10 (дата звернення: 08.11.2025).

11. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 281-286.

12. Герасимяк Н.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 5–6. С. 40–43.

13. Грабович І.В., Шпак Н.О. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 45. С. 84–90.

14. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47–58.

15. Гриджук І. А., Гордійчук К.В., Зубко Т.Л. Використання основних інструментів маркетингу в системі розроблення та впровадження ефективної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39 (1).

С. 68-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(1)_15) (дата звернення: 08.11.2025).

16. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227-234.

17. Гнатишин Л.Б., Дранус Л.С., Прокопишин О.С., Трушкіна Н.В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №11 3(69). С. 47–58. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/9616> (дата звернення 08.11.2025).

18. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 3. С. 39-50.

19. Досьє підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ», URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7038393#express-universal-file> (дата звернення: 08.11.2025).

20. Єгоров М. Ю., Аверіхіна Т.В. Аналіз впровадження системи маркетингового менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6(1). С. 7-9.

21. Зіньцьо Ю. В. Система управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(1). С. 20-24.

22. Змієвець Д.Л., Пронько Л.М. Інноваційний маркетинг аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 200. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3992> (дата звернення 08.11.2025).

23. Ігнатенко М. М., Бритвенко А.С. Виробничий і маркетинговий потенціал аграрних підприємств і корпорацій на ринку продовольчої продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 40. С. 112-115.

24. Іващенко А. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 11–14.
25. Ковшова І. О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 244–249. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/1345> (дата звернення: 08.11.2025).
26. Кучер О. В. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрними підприємствами. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2016. № 25. С. 128–133.
27. Ковінько О.М. Оцінка інвестицій в маркетинг аграрних підприємств в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 139–143.
28. Ковінько О.М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності монографія. Київ КНЕУ, 2017. 423 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/b4dc15e1-1b60-4aef-a8ae-761e66aaccaa> (дата звернення 08.11.2025).
29. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 260-267.
30. Ковшова І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3-4. С. 174-180.
31. Комарницький І.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. За ред. д.е.н. І.М. Комарницького. Львів: Апріорі, 2007. 1032 с.
32. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332-336.
33. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_14 (дата звернення: 08.11.2025).
34. Кобелєв В.М., Василюк К.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного*

технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки. 2018. № 19(1295). С. 98–103.

35. Ковшова І.О., Бондар А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 94–100.

36. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_3_4 (дата звернення: 08.11.2025).

37. Мартиненко В.П., Манько І.В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 5. С. 62–66. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/17.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

38. Офіційний сайт підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ», URL: <https://uak.com.ua> (дата звернення: 12.11.2025)

39. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21> (дата звернення: 08.11.2025).

40. Романченко Н.В., Шевчук Д.Д. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (23–24 квітня 2025 р., м. Київ)*. У 2 т. Т. 1. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 168–170.

41. Сиволап Ю.Ю. Методичне забезпечення організації маркетингового менеджменту на корпоративних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1–2(75–76). С. 66–72. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2024/1-2/09-Syvolap.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

42. Ткач О.В., Баланюк І.Ф., Копчак Ю.С., Баланюк С.І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського*

університету. *Серія Економіка*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 291–296. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15c38d99-d330-4630-9798-b136d9609fed/content> (дата звернення 08.11.2025).

43. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.

44. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101–106

45. Туболець К.Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Державне управління*. 2012. Вип. 174. Т. 186. С. 129–132.

46. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(47), т. 2. С. 291–296.

47. Устік Т. В., Назаренко С. В. Маркетингове управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 2, № 2. С. 338–348. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5183> (дата звернення: 08.11.2025).

48. Хорошун В.В. Системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 12(2). С. 169–177. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/32.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

49. Фінансова звітність підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ», URL: <https://clarity-project.info/edr/30530159/yearly-finances> (дата звернення: 25.01.2025)

50. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management 15th ed.* / P. Kotler, K.L. Keller. Harlow Pearson Education, 2016. 832 p. URL: <https://www.pearson.com/en->

[us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000007478/9780133856460](https://subject-catalog/p/marketing-management/P200000007478/9780133856460) (дата звернення 08.11.2025).

51. Grunert K.G. Current issues in the understanding of consumer food choice / K.G. Grunert // Trends in Food Science & Technology. 2002. Vol. 13. Iss. 8. P. 285. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924224402001371> (дата звернення 08.11.2025).

52. Clark B.H., Ambler T. Marketing performance measurement: evolution of research and practice / B.H. Clark, T. Ambler // International Journal of Business Performance Management. 2001. Vol. 3, No. 2/3/4. P. 231–244. URL: <http://www.inderscience.com/link.php?id=101> (accessed: 08.11.2025).

53. Farris P.W., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance / P.W. Farris, N. Bendle, P. Pfeifer, D. Reibstein. 4th ed. Harlow: Pearson FT Press, 2021. 464 p. URL: <https://eu.pearson.com/marketing-metrics/9780136755319> (accessed: 08.11.2025).

54. O'Sullivan D., Abela A.V. Marketing performance measurement ability and firm performance / D. O'Sullivan, A.V. Abela // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71, No. 2. P. 79–93.