

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетинговий менеджмент в підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. екон. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
доктор філософії
з менеджменту

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Виконала

_____ **Катерина НОСАР**
(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«29» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ
Носар Катерині Валеріївні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Маркетинговий менеджмент в підприємстві»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1945 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 25.11.2025
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Агро Край»; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти маркетингового менеджменту в підприємстві.
2. Діагностика системи маркетингового менеджменту в підприємстві.
3. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту в підприємстві.

Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Володимир ВОСКОЛУПОВ**

Завдання прийняла до виконання

(підпис) **Катерина НОСАР**

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Маркетинговий менеджмент в підприємстві»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-
професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Носар Катерини Валеріївни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту, робота містить 23 таблиці і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 54 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти маркетингового менеджменту в підприємстві та розкрито поняття маркетингового менеджменту в підприємстві. Наведено особливості системи маркетингового менеджменту в підприємстві, розглянуто методичні підходи до маркетингового менеджменту в підприємстві.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці системи маркетингового менеджменту в підприємстві. Наведено загальну характеристику та проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінено здійснення маркетингового менеджменту в підприємстві.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано напрями вдосконалення маркетингового менеджменту в підприємстві. Запропоновано підходи щодо використання інструментів цифровізації у маркетинговому менеджменті підприємства та надано пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду маркетингового менеджменту в підприємстві.

Ключові слова: менеджмент, маркетинг, маркетинговий менеджмент, підприємство, комплекс маркетингу, цифровізація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1.Поняття маркетингового менеджменту в підприємстві.....	9
1.2.Особливості системи маркетингового менеджменту в підприємстві.....	15
1.3.Методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту в підприємстві.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРО КРАЙ».....	27
2.1.Загальна характеристика ТОВ «Агро Край».....	27
2.2.Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.....	33
2.3.Здійснення маркетингового менеджменту в ТОВ «Агро Край».....	39
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АГРО КРАЙ».....	48
3.1.Рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингового менеджменту у підприємстві.....	48
3.2.Використання інструментів цифровізації у маркетинговому менеджменті підприємства.....	54
3.3.Зарубіжний досвід використання маркетингового менеджменту в підприємстві.....	62
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній ринковій економіці конкуренція між виробниками стає дедалі жорсткішою, а вимоги споживачів зростають. Відповідно, особливо важливим є управління підприємством, яке базується на принципах маркетингу та менеджменту, що передбачає використання методів маркетингового менеджменту для забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємства.

Маркетинговий менеджмент є інноваційним підходом до управління підприємством, який досягає оптимальних економічних умов, одночасно збалансовуючи інтереси всіх сторін та створюючи позитивний вплив. Маркетинговий менеджмент не лише впливає на вибір корпоративної стратегії, але й допомагає підприємствам використовувати ринкові можливості, отримувати довгострокові конкурентні переваги, гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі, оперативно коригувати стратегії та приймати ефективні управлінські рішення щодо стратегічного маркетингового планування.

Теоретичні та практичні аспекти маркетингового менеджменту в підприємстві досліджували такі учені, як: Багорка М.О., Балабанова Л.В., Балановська Т.І., Біловодська О.А., Войчак А.В., Восколупов В.В., Войчак А., Гавриш О.М., Ковшова І.О., Мозгова Г.В., Райко Д.В., Россоха В.В та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів маркетингового менеджменту в підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового менеджменту в підприємстві.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розглянути поняття маркетингового менеджменту в підприємстві;
- навести особливості системи маркетингового менеджменту в підприємстві;

- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту в підприємстві;
- навести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства;
- провести аналіз здійснення маркетингового менеджменту в підприємстві;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингового менеджменту у підприємстві;
- запропонувати підходи щодо використання інструментів цифровізації у маркетинговому менеджменті підприємства;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду маркетингового менеджменту в підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового менеджменту в підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти маркетингового менеджменту в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Агро Край» Миргородського району, Полтавської області.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо маркетингового менеджменту в підприємстві. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції - при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу - при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції - при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний - для відображення й аналізу інформації; стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-аналіз) - для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Агро Край», результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення маркетингового менеджменту, що дозволить підвищити прибутковість підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБІП України, 1 листопада 2024 р.); V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБІП України, 30 квітня 2025 р.)

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту, робота містить 23 таблиці і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття маркетингового менеджменту в підприємстві

Ефективне застосування маркетингового менеджменту підприємством залежить від чіткого розуміння його сутності, цілей, функцій та етапів розвитку. Для кращого розуміння сутності поняття «маркетинговий менеджмент» розглянемо його окремі складові маркетинг і менеджмент.

Термін «маркетинг» походить від англ. слова «market» (ринок) і означає «діяльність підприємства на ринку», або «процес просування товарів». Вперше його використали американські фермери в середині XIX ст., які, шукали ринок для продажу своєї продукції і ввели таке поняття як «Market Getting», що означало здобуття ринку. Пізніше було об'єднано в одне слово - «маркетинг». Наприкінці XIX, на початку XX ст. це поняття почали використовувати в економічній літературі.

Маркетинг як теорія та система знань виник на початку XX століття, а як практичну діяльність його почали застосовувати 50-х - на початку 60-х років XX століття [1].

У ринковій економіці маркетинг є способом підвищення ефективності управління підприємством. Він визначає стратегічні та тактичні цілі підприємства, заздалегідь враховуючи ринкові умови. Основною задачею підприємства у ринковому середовищі є забезпечення повної задоволення потреб споживачів [1].

Американська асоціація маркетингу (англ. marketing - продаж, торгівля на ринку) [40] описує маркетинг як функцію підприємства, яка включає процеси створення, просування і постачання товарів через допомогу управління зв'язками із споживачами, в результаті чого підприємство бере на себе ризики та отримує вигоду.

Менеджмент (від англ. management - управління, адміністрація) як наука зародився у США наприкінці XIX ст. [14]. Багато вчених використовують

визначення менеджменту, наведене в тлумачному Оксфордському словнику англійської мови це поняття характеризується як спосіб, метод спілкування з людьми; специфічний вид адміністративних навичок та здібностей; влада та мистецтво управління; орган управління, адміністративна одиниця. Відповідно до сучасних умов господарювання, менеджмент [3] це процес управління ресурсами, що забезпечує досягнення поставленої мети.

Менеджмент можна описати так: 1) здатність досягати мети шляхом використання інтелекту, праці та мотивації інших; 2) діяльність, пов'язана з управлінням людьми в підприємствах; 3) методи управління для підвищення ефективності; 4) процес планування, організації, мотивації та контролю для досягнення мети підприємства; 5) система управління, яка здійснює ефективну роботу підприємства [7].

Розглянувши маркетинг і менеджмент як окремі системи знань, перейдемо до розкриття сутності поняття «маркетинговий менеджмент». Маркетинговий менеджмент - це поняття на багато ширше, ніж загальна функція менеджменту підприємства, що означає управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами підприємства базуючись на принципах маркетингу [8]. Сучасне поняття маркетингового менеджменту є одним з найбільш широко вживаних. Воно використовується щонайменше в шести значеннях, а саме: філософія управління; концепція; система; процес; функція; мистецтво та наука.

Суть маркетингового менеджменту різні науковці пояснюють по-різному, в інформаційних джерелах не існує єдиного універсального визначення поняття «маркетинговий менеджмент». У табл. 1.1 наведено трактування сутності маркетингового менеджменту вітчизняними науковцями.

Суть маркетингового менеджменту проявляється через його цілі. Цілі маркетингового менеджменту мають відповідати цілям підприємства, тому це є головним чинником у формуванні цих цілей. Залежно від характеру діяльності підприємства, цілі можна розділити на кількісні та якісні.

Трактування сутності маркетингового менеджменту вітчизняними науковцями*

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [2]	управління маркетингом необхідно розглядати з позицій функцій менеджменту, як управління процесами маркетингу на підприємстві, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, а маркетинговий менеджмент - це ширше поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами
Райко Д.В. [38]	сучасна концепція маркетингу, принципово новий підхід, перш за все, до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції спирається на ринкову орієнтацію.
Біловодська О.А. [10]	цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу.
Ковшова І.О. [22]	це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення поставлених структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві та дозволяє досягти оптимального рівня результативності з врахуванням економічних та соціальних ефектів.
Росоха В.В. [39]	маркетинговий менеджмент у широкому розумінні включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усебічного успіху у споживачів та його ефективну діяльність. Вузке розуміння базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю організації.
Белявцев М.І., Воробйова В.М. [8]	цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних із ринковою діяльністю на рівні організації, на рівні ринку і суспільства у цілому, які базуються на принципах маркетингу.
Райко Д.В., Лебедева Л.Е. [38]	маркетинговий менеджмент - це принципово новий підхід, перш за все, до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції спирається на ринкову орієнтацію

1. Примітка. *Розроблено за: [1,Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ: Донецький національний університет, 2006. 407 с.

9,11,23 ,3939,40]

Кількісні цілі - це цілі, що стосуються досягання фінансових результатів підприємства, показників ефективності, наприклад, прибуток, рентабельність, частка ринку, об'єм продажів тощо.

Якісні цілі виникають залежно від того, як підприємство задовольняє потреби споживачів. Цілі маркетингового менеджменту залежать від того, наскільки важливим є маркетинг для діяльності підприємства. Вони можуть бути, наприклад, цілями підвищення рентабельності, поліпшення темпів росту ринку, або досягнення великих обсягів продажу [23].

На рис. 1.1 наведено функції маркетингового менеджменту.



Рис. 1.1. Функції маркетингового менеджменту*

Примітка. *Розроблено за: [11]

Принципи маркетингового менеджменту можна розділити на дві групи:

- загальні принципи. Вони які використовуються у будь-якій системі управління;

- специфічні принципи. Є характерними тільки для маркетингового менеджменту.

Загальні принципи поділяються на:

а) організаційні принципи:

- єдиноначальність. Це вимагає тісної співпраці між керівником та підлеглими, щоб забезпечити ефективне виконання управлінських рішень але відповідальність за це несе керівник;

- відповідність. Кожен працівник, незалежно від рівня, повинен виконувати свої обов'язки у межах визначених повноважень, відповідно до вимог посадової інструкції та рівня кваліфікації;

- правильний підбір та розподіл персоналу, що передбачає дотримання процедури найму працівників та призначення їм посад відповідно з чинними

нормами законодавства;

- гнучкість організаційних структур. Вони можуть змінюватися залежно від появи нових обставин;

- маркетинговий менеджмент орієнтований на повне задоволення потреб споживачів, одночасно забезпечуючи досягнення цілей підприємства;

- постійне вивчення ринку та його стану, потреб споживачів, що дозволяє правильно оцінити ринкову ситуацію і визначити напрямок діяльності підприємства;

- формування ринкового попиту через маркетингові заходи, такі як реклама, стимулювання збуту, зв'язки із громадськістю, виставки тощо, що дозволяє підготувати матеріально-технічні бази для виробництва товарів і отримати відповідні маркетингові результати;

- діяльність всіх підрозділів підприємства спрямована в ринковий напрямок. Тобто маркетингом повинен займатися не тільки відділ маркетингу, але все підприємство в цілому;

б) основні принципи, які відображають сучасні тенденції в маркетингу та менеджменті:

- маркетинговий менеджмент має бути спрямований на стратегічний маркетинговий успіх. При цьому поточні результати також важливі, але їм слід надавати менше уваги;

- ринкова переорієнтація полягає у наданні різноманітного асортименту виробів існуючим покупцям. Значення цього принципу полягає в тому, що «розвинути» існуючих споживачів набагато легше, швидше і дешевше, ніж залучати нових покупців;

- перехід від продажу товарів усім поспіль до перетворення в кращого постачальника для визначення цільових ринків. Це відповідає закону Паретто (20:80). Ефект досягається так само, як і в попередньому випадку;

- поступовий перехід збутової діяльності підприємства на онлайн - торгівлю. Старі форми продажу через магазини і відділи збуту втрачають свою ефективність, вони досить дорогі та недостатньо мобільні. Тому менеджери

повинні зосереджувати свою діяльність на інтернет-маркетингу.

На рис. 1.2 наведено завдання маркетингового менеджменту.

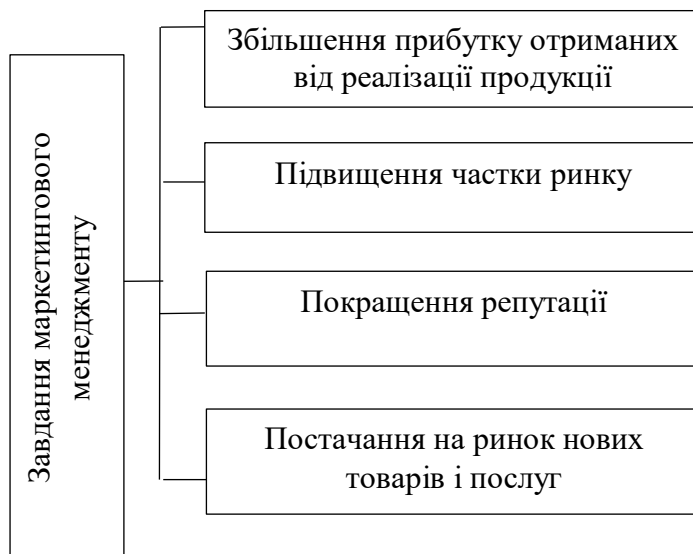


Рис. 1.2. Завдання маркетингового менеджменту*

Примітка. *Розроблено за: [2]

На сьогоднішній день існує кілька підходів до маркетингового менеджменту [28]:

- системний. Цей підхід передбачає створення абстрактної моделі маркетингового менеджменту, яка має структуру і логіку, дозволяє краще розуміти, описувати і оптимізувати процеси маркетингового менеджменту, зв'язки між його елементами;

- процесний. Маркетинговий менеджмент за цим підходом зосереджений на оптимізації внутрішніх потоків інформації, що з'ясовуються, обробляються, зберігаються і використовуються, використовуючи сучасні інформаційні технології;

- комплексний. Цей підхід охоплює розробку стратегії для виявлення цільових ринків, дослідження потреб споживачів, створення товарів, встановлення цін, вибору способів просування і розподілу продукції, щоб забезпечити обмін з зацікавленими групами;

- організаційний. Він передбачає систему маркетингового менеджменту, яка базується на принципах соціально-етичного маркетингу, має спрямованість на адаптацію до змінного середовища, задоволення потреб споживачів і

забезпечення довгострокового комерційного успіху.

Впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах в сучасних умовах ринку - це обов'язкова потреба, яка потребує виконання трьох груп заходів: 1) організаційних; 2) адміністративно-правових; 3) науково-методичних [2].

Організаційні заходи передбачають структурні зміни у підприємстві та техніки управління підприємством. Процес підготовки до впровадження системи маркетингового менеджменту на підприємстві починається з аналізу певних етапів.

Реалізація науково-методичних заходів пов'язана з розробленням та застосуванням наукових та методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності [2]. Однак може виникати ускладнення, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, змінами на ринку, жорстокою конкуренцією, недостатньою готовністю керівництва до технологічних змін, відсутністю фахівців та іншими чинниками.

Отже, усе зазначене підкреслює, що маркетинговий менеджмент має велике значення для успіху підприємства. Це новий підхід до управління підприємством, який допомагає досягти найкращого економічного результату та збалансувати інтереси всіх учасників ринку. Маркетинговий менеджмент має ключове значення при плануванні та розвитку підприємства, допомагає зайняти місце на ринку та здобути перевагу над конкурентами у довгостроковій перспективі.

1.2. Особливості системи маркетингового менеджменту в підприємстві.

В сучасних умовах конкуренції без створення системи маркетингового менеджменту ефективна господарська діяльність практично неможлива. Побудова системи маркетингового менеджменту підприємства - це складний процес створення системи управління.

Для кращого розуміння сутності поняття системи маркетингового

менеджменту розглянемо сутність самого поняття системи.

Кустовська О.В., розглядає систему як спосіб розв'язання певної проблеми, тобто як сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв'язання проблеми [27]. На думку Хомякова В.І., система - це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого [45]. Радченко А.І. під системою розуміє сукупність взаємодіючих елементів, властивості яких якісно відрізняються від суми властивостей цих елементів. Недоліком цього визначення є відсутність зв'язуючого початку, який дозволив б говорити про взаємозв'язок і взаємодію елементів.

Аналізуючи визначення поняття «система» та враховуючи ряд інших ознак, можна зробити висновки, що найважливішими ознаками системи є такі: а) наявність різних елементів, які входять до складу системи; б) наявність зв'язків між елементами системи; в) наявність мети, яка є початком системи, а також зв'язує та визначає взаємодію елементів. Отже, під системою розуміється сукупність взаємопов'язаних, але різних елементів, які створюються для досягнення певної мети [45].

Систему маркетингового менеджменту підприємств доцільно розглядати як складну систему взаємозв'язаних, які відбуваються у часі та просторі, а саме діяльність підприємства під час створення стратегії роботи на ринку. Для ефективного формування системи маркетингового менеджменту підприємства потрібне розуміння процесу маркетингового менеджменту, який являє собою певний алгоритм дій та операцій, спрямованих на досягання підприємством визначених цілей.

Формування системи маркетингового менеджменту підприємства включає:

- застосування загальних науково-методологічних підходів та принципів для створення та управління маркетинговим менеджментом підприємства;
- обґрунтування використання інструментів, необхідних для формування

маркетингового менеджменту підприємства;

- взаємодію та взаємозв'язок окремих елементів системи маркетингового менеджменту підприємства;
- використання загальних і спеціальних функцій менеджменту в діяльності підприємства;
- оцінку кожного елемента системи і можливість його вдосконалення.

Формування системи маркетингового менеджменту, що здатний керувати підприємствами на основі інноваційної моделі господарювання, дозволить стабілізувати та розвивати підприємство. Постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі спричиняють удосконалення системи управління підприємств через маркетинговий менеджмент, оскільки основні аспекти управління підприємствами в ринкових умовах базується саме на маркетингу.

Маркетинговий менеджмент підприємства здійснюється за трьома напрямками: внутрішній маркетинг, створення комплексу маркетингу (4«Р»), управління службою маркетингу [7]. Звідси модель системи маркетингового менеджменту підприємства визначається як комплекс визначених суб'єктів, об'єктів, методів управління та інструментів їх застосування, які взаємодіють між собою, для забезпечення ефективного маркетингового менеджменту підприємства.

Варто зазначити, що система маркетингового менеджменту дозволяє краще застосувати виробничий потенціал підприємств, враховуючи потреби споживачів їх продукції. Тому врахування потреб покупців споживачів є важливим чинником підвищення ефективності використання виробничих можливостей підприємств у цілому. Слід підкреслити, що маркетинговий менеджмент не обмежується прямим прагненням збільшення продажів продукції, але й до підвищення впізнаваності бренду, його позиціонування на ринку, що має довгострокові цілі та сприяє росту бренду.

На рис. 1.3 наведено вплив системи маркетингового менеджменту підприємств.

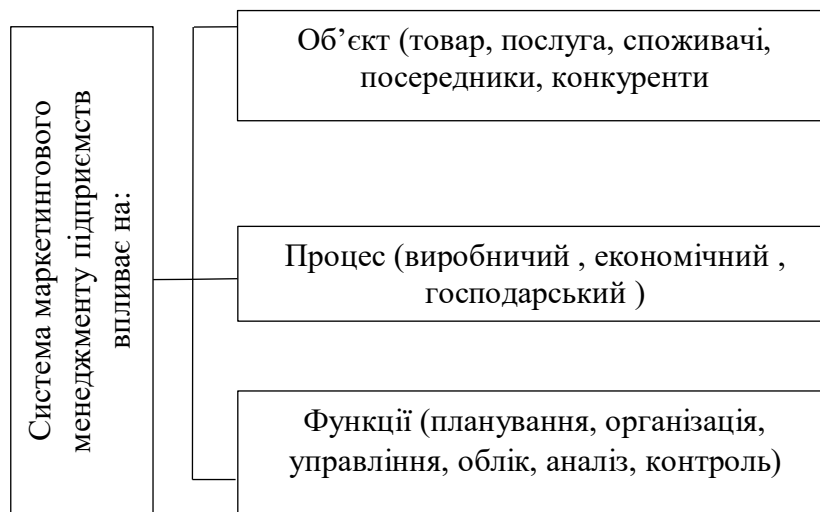


Рис. 1.3. Вплив системи маркетингового менеджменту підприємств*

Примітка. *Розроблено за: [9]

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як економічну концепцію управління господарськими операціями через маркетинг на основі ринку, клієнтів та комерційних цілей, визначених керівництвом підприємства. Реалізація конкретних кроків у плануванні, координації та управлінні маркетинговою діяльністю підприємств потребує розроблення процесу маркетингового менеджменту.

Узагальнивши сутність поняття системи маркетингового менеджменту, вважаємо за доцільне виділити такі етапи процесу маркетингового менеджменту в підприємстві (рис. 1.4).

Першим етапом маркетингового менеджменту є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство оцінює свій фінансовий стан, аналізує структуру та сегменти ринку - це дає змогу зрозуміти, хто є клієнти, які конкуренти, які загальні тенденції та які зміни на ринку можуть вплинути на його роботу. Також аналіз допомагає зрозуміти потреби і бажання споживачів, які не задоволені конкурентами.

Другим етапом є вибір цільових сегментів ринку. Підприємство аналізує ринок, щоб знайти потенційних покупців. Очевидно, що підприємство не може задовольнити потреби всього ринку, тому розділяють весь ринок на окремі сегменти та вибирають, який краще відповідає його цілям.

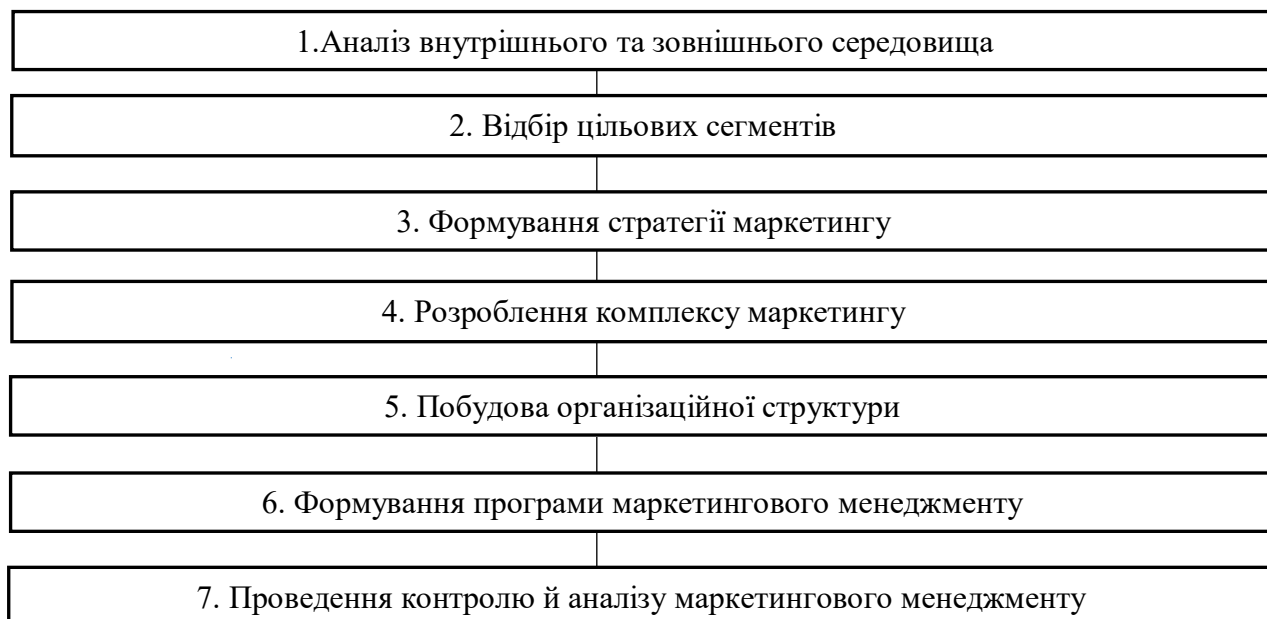


Рис. 1.4. Процес маркетингового менеджменту у підприємстві*

Примітка. *Розроблено за: [7]

Третій етап передбачає формування маркетингової стратегії, що залежить від позиції, яку підприємство займає на цільовому ринку, динаміки її розвитку, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції чи послуг.

Четвертим етапом є створення комплексу маркетингу та вибір правильних маркетингових інструментів. Підприємство створює ефективний комплекс маркетингу так, щоб надати підібрану комбінацію інструментів, що зрозуміло використовуються для досягнення поставлених цілей.

На п'ятому етапі відбувається побудова організаційної структури підприємства, яка залежить від вибраної стратегії, поставлених завдань, ресурсів, особливостей продукції та ринку.

Шостий етап передбачає формування програми маркетингового менеджменту, яку розробляють на основі комплексних маркетингових досліджень та оцінки можливостей підприємства, враховуючи період дії, фінансові можливості і вибір інструментів.

На сьомому етапі відбувається проведення контролю й аналізу маркетингового менеджменту, здійснюється спостереження за тим, як досягаються поставлені цілі, а також аналізується, як правильно виконуються

дії [7].

Отже, на кожному етапі процесу маркетингового менеджменту підприємств спрямовано на управління попитом споживачів і, тим самим, задоволення їх потреб. Процес маркетингового управління узагальнений, але для кожного підприємства він може бути індивідуальним. Важливо врахувати особливості підприємства, наприклад, його розташування, обсяг виробництва, взаємозв'язки з іншими учасниками ринку.

Таким чином, система маркетингового менеджменту підприємств є комплексним механізмом управління. Сучасна система маркетингового менеджменту зосередження не тільки на збільшення продажів, а й на довгострокові цілі. Процесний підхід маркетингового менеджменту реалізується через сім етапів, починаючи від аналізу середовища до контролю результатів, що забезпечує системність та координацію управлінських дій.

1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту в підприємстві.

Виникнення маркетингового менеджменту в діяльності підприємств пов'язане з його використання як основного засобу досягнення цілей на ринку. Впровадження технологій масового виробництва виникла потреба у ефективних засобів продажів товарів, а потім і визнання методичних підходів маркетингового менеджменту як найкращого шляху отримання успіху.

Методичні підходи до маркетингового менеджменту - це система принципів, прийомів і інструментів, які допомагають аналізувати, планувати, виконувати та контролювати роботу підприємства.

Щоб краще зрозуміти ці методи, спочатку розглянемо основні методи маркетингу та менеджменту. Методи - це способи та прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях та ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

Серед основних методів маркетингу, які використовуються для різних завдань і функцій, можна виділити наступні:

- аналітичний метод - підбір даних, їх сортування та інтерпретація з метою інформативного ухвалення рішень.
- метод опитувань - збір інформації від споживачів, посередників та постачальників для вдосконалення бізнес-процесів.
- спостереження - це метод, який дозволяє виявити переваги та недоліки в роботі підприємств для їх усунення.
- планування та прогнози - цей метод допомагає передбачити розвиток ситуації на ринку, дії конкурентів та поведінку клієнтів, розрахувати прибуток та збитки, а також створення стратегії.
- А/В-тестування - цей метод забезпечує інформативний вибір найефективнішого варіанту тексту, заголовка, дизайну сайту або стилю тексту.
- PR та рекламні методи - це сукупність дій щодо просування бренду і його товарів і послуг, а також участь компанії у соціальному житті, наприклад, благодійність, знижки для стартапів і малого бізнесу.
- особисті продажі – це персональний підхід до кожного покупця та допомогу у виборі товару. Особистими продажами займається консультант у магазині або в онлайн-чаті.
- консультації - цей метод має на увазі збір думок експертів з різних спеціальностей для вдосконалення ефективності тих чи інших процесів, наприклад, аудит та рекомендації від фахівців із SEO та маркетингу в соціальних мережах (SMM).
- програми лояльності - спосіб націлений на збереження довгострокових відносин із клієнтами, тому що зберігання вже існуючих клієнтів виявляється простіше та дешевше, ніж шукати нових [3232].

Методи менеджменту з точки зору теоретичного аспекту є способами та прийомами впливу керуючої системи на керовану на всіх рівнях і ланках управління. З практичної точки зору - це сукупність способів та прийомів впливу на окремих виконавців та колективи працівників з метою досягнення основних цілей підприємства.

Загальнонаукові методи, які використовуються як у наукових

дослідженнях, так і в інших галузях, є основою для методів менеджменту та формують його загальнонаукову методологію. До них належать економіко-математичні методи, експерименти, соціологічні дослідження і т. ін. Вони відрізняються від специфічних методів, які створюються виключно для розв'язання проблем управлінської діяльності.

Специфічні методи управління, дуже різноманітні, оскільки вони відображають множинність цілей підприємства. Під цим розуміється можливість вибору різних підходів до розв'язання проблем підприємства.

За напрямом впливу на керований об'єкт методи можна поділити:

- методи прямого впливу, які безпосередньо мають вплив на керовану систему (розпорядження, накази, вказівки, положення, інструкції, тарифи);
- методи непрямого впливу, які створюють умови для впливу на керовану систему (стимули, методи формування колективів, плани).

За способом врахування інтересів методи менеджменту поділяються на:

- методи матеріального впливу, що враховують майнові та фінансові інтереси і включаються різноманітне економічне стимулювання;
- методи владного впливу, які регулюють функції, права та обов'язки працівників, нормування та регламентацію їх діяльності (регламенти діяльності, штатні розписи, договори, накази, положення про виконавців, догани, розпорядження);
- методи морального впливу, які здатні на підняття активності і включають в себе моральні стимули, соціальні норми, методи встановлення гарних взаємовідносин між підлеглими та керівником.

За формою впливу методи можна поділити на:

- кількісні методи (матеріальні стимули, калькуляції, кошториси, бюджет);
- якісні методи (моральні стимули, вказівки, інструкції, методи підбору персоналу з урахуванням психофізіологічних чинників).

За змістом і характером впливу виділяють групи організаційно-розпорядчих (адміністративних), економічних, соціально-психологічних засобів

впливу.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту - це методи, які використовуються для впливу працівників на всю діяльність підприємства. Адміністративні методи включають сукупність способів впливу.

Розглянемо організаційні способи впливу. Вони реалізуються через:

- організаційне регламентування (закони, положення, укази, статuti);
- організаційного нормування витрат енергії, сировини, інструменту і т.п.;
- організаційного інструктування через вимоги, інструкції, правила;
- організаційного інформування за допомогою заяв, актів, протоколів,

телеграм, доповідних записок.

Розпорядчі способи впливу здійснюють формалізацію завдання, прийомів, а також усувають недоліки та відхилення в ході виробничо-господарської діяльності. Вони реалізуються за допомогою: - наказів; - розпорядження; - вказівки.

Економічні методи менеджменту - це прийоми й способи управління, які ґрунтуються на використанні економічних інтересів, економічних законів, показників і передбачають створення економічних умов, які спонукають працівників і трудові колективи здійснювати діяльність в потрібному напрямі з врахуванням загальних, особистих та національних інтересів.

Зміст економічних методів полягає в тому, щоб впливати на економічні інтереси працівників та колективів та стимулювати їх до ефективної роботи, а також до реалізації творчих можливостей. Ці методи включають: ціноутворення, матеріальну відповідальність, економічний аналіз, державне регулювання, стимулювання, планування, кредит, господарський розрахунок, податки. Економічні методи відповідають ринковій економіці, але вони не носять універсального характеру.

Соціально-психологічні методи управління за складом і змістом - це поєднання соціального та психологічного впливу на трудові колективи та окремих працівників. Вони підвищують активність і ініціативу працівників, сприяють позитивним взаємовідносинам між членами колективу, задовольняють

соціальні та духовні потреби, створюють сприятливий соціально-психологічний клімат колективу.

До соціальних методів належать:

- методи соціального регулювання, які включають критику та самокритика, обмін досвідом, соціальне планування, звичаї та традиції;
- методи соціального нормування, які охоплюють правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, форми дисциплінарного впливу кодекси честі, правила службової етики і етикету;
- методи морального стимулювання, які включають нагородження орденами та медалями, оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, турпутівки тощо).

До психологічних методів управління належать:

- методи комплектування трудових колективів, що використовують соціометричне тестування, щоб зрозуміти взаємовідносини всередині колективу, статусу його членів, ступінь його згуртованості, психологічної сумісності та ін.;
- методи гуманізації праці, які створюють кращі умови праці, наприклад, за допомогою психологічного впливу на естетику праці, додавання музики, кольору, освітлення, оформлення робочого місця, зменшення монотонності і тощо;
- методи психологічного спонукання (мотивації), що полягають у формуванні мотивації, у визнанні внеску працівників, надання можливостей професійного зростання тощо;
- методи професійного відбору й навчання, що включають відбір людей, які мають психологічні особливості, що збігаються з характером виконання роботи.

Використання ефективних соціально-психологічних методів управління потребує від менеджера про психологічні особливості особистості, його поведінку і взаємовідносини у колективі [8].

У табл. 1.2 наведено методи маркетингового менеджменту.

Методи маркетингового менеджменту*

Назва	Опис
Економічні методи	методи прямого економічного впливу: маркетингове планування, маркетингові програми, внутрішні економічні регулятори; методи непрямого економічного регулювання: податки, пільги, умови кредитування, санкції, ціни, місцеві податки та збори тощо;
Організаційно-адміністративні методи	накази, постанови, розпорядження, інструктування та ін.;
Соціальні методи	<ul style="list-style-type: none"> - соціальне прогнозування, яке дозволяє оцінити соціальні проблеми служби маркетингу та засоби їх розв'язання; - соціальне планування. Полягає в розробленні конкретних заходів з підвищення якості життя працівників, кар'єрного просування, планування трудового потенціалу тощо; - соціальне регулювання. Це колективні договори, правила внутрішнього розпорядку, контракти, правила етикету та ін.; - соціальне нормування. Це норми, які визначають поведінку працівників (правові норми, норми, визначені громадськими організаціями, норми моралі)

Примітка. *Розроблено за: [2]

Отже, методи маркетингового менеджменту охоплюють широкий спектр інструментів управління, що поєднують специфічні маркетингові методи з загальними принципами менеджменту. Ефективність маркетингового менеджменту досягається через застосування всіх методів у їх взаємозв'язку, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринок.

Висновки до розділу 1

1. Під поняттям «маркетинговий менеджмент» розуміють системний підхід, який з'єднує інструменти маркетингу та менеджменту. Цей підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі, задовольняти потреби клієнтів та досягати цілей підприємства, ефективно використовуючи свої ресурси. Маркетинговий менеджмент є інноваційним методом управління підприємством, який забезпечує максимальну економічну ефективність та балансування інтересів різних учасників ринку. Він має важливу роль у

стратегічному плануванні та розвитку підприємства, допомагає піднімати ринкові позиції та створювати довгострокові конкурентні переваги.

2. Сучасна система маркетингового менеджменту спрямована не тільки на збільшення продажів, а й на досягнення довгострокових цілей. Побудова системи маркетингового менеджменту - це складний процес, який передбачає розробку ефективної системи управління. Це дозволяє краще зрозуміти потреби клієнтів і ефективно використовувати виробничий потенціал. Етапи виконання маркетингового менеджменту мають на меті управління попитом, а отже, задоволення потреб споживачів. Для ефективної роботи маркетингового менеджменту в конкретному підприємстві важливо враховувати його особливості, такі як розташування, обсяги виробництва або зв'язки з іншими учасниками ринку.

3. Методичні підходи до маркетингового менеджменту - це система принципів, методів та інструментів, які використовуються під час аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності. Методологічна основа маркетингового менеджменту має комплексний характер, поєднуючи специфічні маркетингові методи з загально управлінськими інструментами. Практична реалізація методів маркетингового менеджменту вимагає інтеграції економічних, організаційно-адміністративних та соціальних методів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНДЖМЕНТУ ТОВ «АГРО КРАЙ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агро Край»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро Край» (далі - ТОВ «Агро Край») було засновано у 2017 р., розташоване в м. Гадяч, Миргородського району, Полтавської області. Загальна інформація про ТОВ «Агро Край» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Агро Край»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро Край»
Скорочена назва	ТОВ «Агро Край»
Місцезнаходження (юридична адреса)	37300, Україна, Миргородський р-н, Полтавська обл., м. Гадяч, вул. Лохвицька, буд. 29
Код ЄДРПОУ	41103827
Дата реєстрації	27.01.2017
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	10 000 ₪
Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Примітка. *Розроблено за: [42]

ТОВ «Агро Край» є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та статуту підприємства. Основний вид діяльності - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Підприємство орендує земельні ділянки загальною площею близько 8 тисяч гектарів. Основними культурами, що вирощуються, є озима пшениця, соняшник та соя.

У табл. 2.2 наведено динаміку структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Агро Край».

Проаналізувавши дані табл. 2.2 можна зробити висновок, за досліджуваній період земельний банк підприємства несуттєво збільшився на 5,5 %. Структура використання земельних ресурсів має стабільне використання ріллі, частка яких

зросла на 5,9%. Площа сінокосів зросла на 6,9 %, при цьому площа пасовищ зменшилася на 2,2%. Загальна характеристика розвитку земельних ресурсів ТОВ «Агро Край» свідчить про ефективну стратегію розширення рентабельних угідь при збереженні оптимальної структури землекористуванні.

Таблиця 2.2

Динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Агро Край»*

Показник	Рік						2024 р. у % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	тис.га	%	тис.га	%	тис.га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	7,85	100	8,12	100	8,28	100	105,5
у т. ч.: рілля	6,82	86,9	7,05	86,8	7,22	87,2	105,9
сінокоси	0,58	7,4	0,61	7,5	0,62	7,5	106,9
пасовища	0,45	5,7	0,46	5,7	0,44	5,3	97,8

Примітка. *Розроблено за: [43]

Географія діяльності ТОВ «Агро Край» зосереджена переважно на регіональний ринок (Полтавська область та сусідні регіони), з поступовим виходом на національний рівень. Завдяки широкому спектру діяльності та диверсифікації напрямів виробництва дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни попиту та економічної кон'юнктури. Ринок, на якому працює підприємство, має високу вимірність, оскільки аграрна продукція має стабільний попит серед внутрішніх споживачів, а також має потенціал для експорту.

ТОВ «Агро Край» має повноцінну матеріально-технічну базу, яка включає сучасну сільськогосподарську техніку (трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі тощо), власні склади для зберігання зерна та інфраструктуру, яка забезпечує виробництво. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агро Край» за досліджуваний період свідчить про відносну стабільність його роботи, незважаючи на складні економічні умови та виклики воєнного стану (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агро Край»*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1283915	1637987	1737476	135,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1096237	1450309	1469884	134,1
Валовий прибуток, тис. грн.	190093	267592	187678	98,7
Адміністративні витрати, тис. грн.	79430	71487	54721	68,9
Витрати на збут, тис. грн.	244384	219946	172895	70,7
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	136136	109857	111894	82,2
Чистий прибуток, тис. грн.	20420	22686	12361	60,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	115 600	128 300	140 500	121,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	95 200	105 800	112 300	118
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	1,59	1,38	0,71	X
Рентабельність активів (за чистим прибутком), %	9,69	9,69	4,89	X

Примітка. *Розроблено за: [42]

Дані табл. 2.3 свідчать, що за досліджуваний період підприємство збільшило чистий дохід від реалізації продукції на 35,3%, що свідчить про збереження ринкових позицій. Також зафіксоване зростання вартості основних засобів на 21,5% та оборотних активів на 18%, ймовірно, через інвестиції у модернізацію та розширення діяльності. Однак відмічається зростання собівартості продукції на 34,1%, але одночасно зменшення адміністративних витрат на 31,1% та витрат на збут на 29,3%, що робить зменшення валового прибутку повільним. В результаті зменшуються фінансові результати з операційної діяльності та чистий прибуток у 2024 р. порівняно з 2022 р., так само зменшуються показники рентабельності. Це може свідчити про необхідність шукати способи покращення ефективності роботи, наприклад, через оптимізацію витрат, впровадження нових технологій, уточнення управлінських процесів, зокрема управління проектами.

ТОВ «Агро Край» розташоване в м. Гадяч Полтавської області. Це багатoproфільне підприємство, основною діяльністю якого є вирощування зернових культур. Оскільки на підприємстві є різні види діяльності - аграрна,

промислова, торговельна, транспортна та орендна, його структура управління зроблена так, щоб дозволяло гнучко, ефективно і контролювано керувати всіма підрозділами. У табл. 2.4 наведено обсяги реалізації продукції ТОВ «Агро Край».

Таблиця 2.4

Обсяги реалізації продукції ТОВ «Агро Край», тис. грн.*

Найменування продукції	Рік						2024 р. у % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Соя	295109	30,4	360542	29,7	371487	28,2	125,9
Пшениця	235107	24,2	279156	23,0	290345	22,1	123,5
Соняшник	248945	25,6	328142	27,0	369189	28,1	148,3
Ріпак	141431	14,6	164235	13,5	182842	13,9	129,3
Інша продукція	50344	5,2	82158	6,8	101256	7,7	201,1
Всього	970936	100,0	1214233	100,0	1315119	100,0	135,4

Примітка. *Розроблено за: [43]

Проаналізувавши дані табл. 2.4 можна зробити висновок, за досліджуваний період, обсяги виробництва пшениці зросли на 23,5 % та ріпаку на 29,3%. Це свідчить про значне зростання обсягу реалізованої продукції та успішність стратегії продажів підприємства. Обсяги виробництва сої зросли на 25,9% та соняшнику зросли на 48,3%. Така динаміка показує ефективність управлінських рішень та адаптивність до підприємства до ринкових умов.

У структурі підприємства чітко виділені різні функції: аграрний напрямок, виробничо-переробна галузь, торговельно-логістичний відділ, а ще служби обліку, правового забезпечення, охорони праці, механізації та управління. У кожній з цих галузей є свій керівник, який звітує безпосередньо директору. Така організація дозволяє швидко приймати рішення, не витратити час на повторення завдань і зрозуміти, хто відповідальний за результати. На рис. 2.1 наведено структуру управління ТОВ «Агро Край».

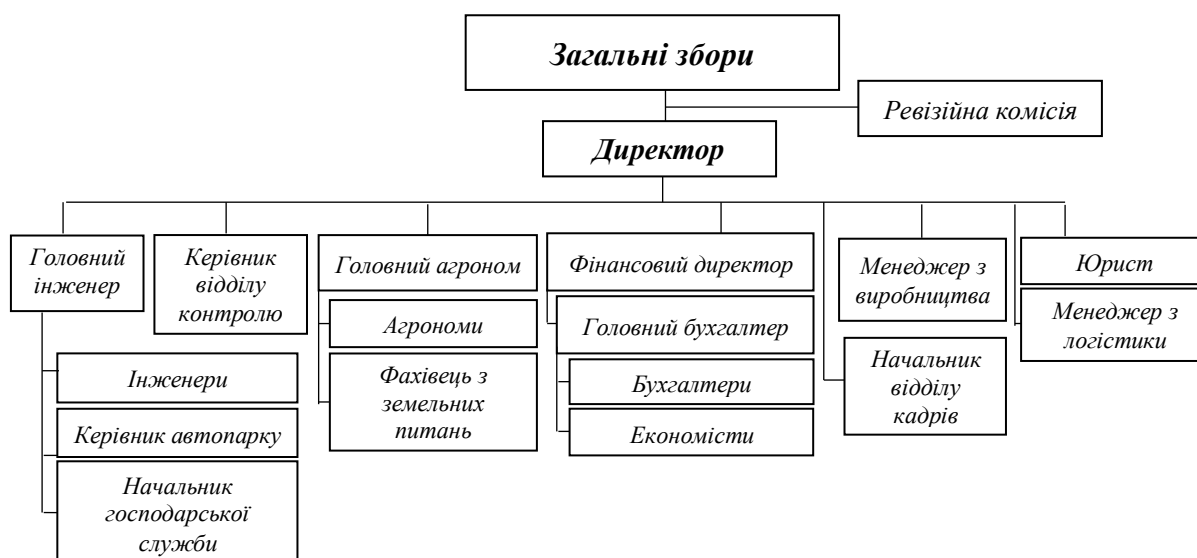


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Агро Край»*

Примітка. *Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства

Структура управління ТОВ «Агро Край» є лінійно-функціональною, що поєднує чітку вертикаль підпорядкування з розподілом функціональних обов'язків між підрозділами. Така структура відповідає специфіці сільськогосподарського підприємства, діяльність якого охоплює як виробничі, так і технічні, комерційні та адміністративні аспекти.

На підприємстві визначено три рівні управління:

- вищий рівень - це директор, який приймає важливі рішення, відповідає за всю діяльність підприємства і взаємодіє з засновниками, банками, постачальниками та відділу контролю;

- середній рівень - це керівники різних відділів: головний агроном, головний бухгалтер, керівник відділу контролю, менеджер з виробництва тощо;

- низький рівень - це майстри змін, бригадири, комбайнери, водії, трактористи, обліковці.

Вертикальний розподіл робіт дозволяє добре розподілити обов'язки і здійснити контроль, координувати роботу різних підрозділів і отримувати зворотній зв'язок. Горизонтальний розподіл проявляється у тому, що кожен відділ має свої функції: бухгалтерія проводить облік і звітність, виробничий відділ - керує посівними площами, а відділ збуту - реалізує продукцію. У табл. 2.5 наведено кількісний склад персоналу ТОВ «Агро Край».

Таблиця 2.5

Кількісний склад персоналу ТОВ «Агро Край»*

Показники	Одиниці виміру	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, усього	осіб	461	468	532	115,4
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	300	305	357	119
	%	65,1	65,2	67,1	+2
- кількість нештатних працівників	осіб	161	163	175	108,7
	%	34,9	34,8	32,9	-2
Працюючих за цивільно - правовими договорами	осіб	200	210	250	125
	%	43,4	44,9	47	+3,6

Примітка.*Розраховано за даними підприємства

Аналізуючи табл. 2.5, можна зробити висновки, що середньооблікова кількість працівників ТОВ «Агро Край» у 2024 р. в порівнянні з 2022 р. зросла на 71 особу. Основну частку персоналу становлять штатні працівники 67,1%. Кількість нештатних працівників становить 32,9%. Частина працюючих за цивільно-правовими договорами становить 47%. Тобто більшість працівників підприємства робить свої обов'язки за трудовим договором.

У 2022 р. чисельність персоналу становила 461 особи, у 2023 р. - 468 осіб, а у 2024 р. - 532 особи. Зростання чисельності свідчить про те, що підприємство активно розвивається, збільшує виробництво і потребує більше працівників. У табл. 2.6 наведено рівень освіти працівників ТОВ «Агро Край».

Таблиця 2.6

Рівень освіти працівників ТОВ «Агро Край»*

Рівень освіти	Кількість	Частка (%)
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	300	56,4
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	200	37,6
Професійна (професійно-технічна) освіта	20	3,75
Немає вищої освіти	12	2,25
Всього	532	100

Примітка.*Розраховано за даними підприємства

Таким чином, найбільша частина працівників 56,4% мають другий (магістерський) рівень вищої освіти, що свідчить про високий рівень кваліфікації

та 37,6% працівників перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Це може означати, що підприємство надає можливості для навчання та підвищення кваліфікації своїм співробітникам. 3,75% працівників мають професійну (професійно-технічну) освіту. Також 2,25% не мають вищої освіти, це можуть бути спеціалісти з певних областей, які не потребують вищої освіти, але мають необхідні навички для виконання своїх обов'язків.

Таким чином, ТОВ «Агро Край» є типовим прикладом середніх аграрних підприємств України з потенціалом для розвитку. Але для стабільного зростання потрібно покращити ефективність управління. Це дозволить глибоко вивчити поточну систему управління проектами на підприємстві та знайти шляхи її покращення.

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

В сучасних умовах важливу роль відіграє стратегічне управління для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Оскільки ТОВ «Агро Край» діє в різних сферах - в рослинництві, виробництві й транспорті, управлінська команда прагне створити гнучку стратегію, яка буде ефективною як усередині, так і зовні підприємства.

Стратегічне управління на підприємстві відбувається крок за кроком. Спочатку проводиться аналіз поточного стану, оцінюється робота основних напрямів, а також досліджуються ключові тенденції на ринку. Далі формуються стратегічні цілі, які відповідають місії підприємства - забезпечувати стабільне аграрне виробництво, підвищувати якість продукції та ефективно використовувати ресурси. Наступним кроком є вибір можливих напрямків стратегії, їх узгодження та прийняття рішень щодо керівництва підприємством.

Середовище підприємства є досить складним і часто змінюється, тому потрібно постійно аналізувати його. Контролювати можна внутрішні чинники: фінансові ресурси, технічні засоби, кадри, виробничі потужності. Варто також враховувати зовнішні, які не можна вплинути: природно-кліматичні умови, політична ситуація, зміни законодавства, ціни на продукцію та енергію.

Адаптація до таких чинників відбувається шляхом диверсифікації діяльності, гнучкого планування виробництва та захисту від ризиків. Один з найкращих способів розвитку підприємства - порівняти його сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами є виробництво різної продукції, добре розвинена логістика, досвідчені працівники, унікальна сировина. Слабкими сторонами є залежність від погоди, нестабільний ринок, нестача грошей.

Аналіз діяльності ТОВ «Агро Край» з точки зору системного підходу дозволяє чіткий зв'язок між загрозами (зміни цін, законодавство) та можливостями (експорт, державна підтримка). Сильні сторони підприємства можна підсилювати через внутрішні можливості - оптимізація витрат, автоматизація, підвищення кваліфікації.

Для комплексного аналізу ТОВ «Агро Край» використовуються такі інструменти стратегічного управління, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Після завершення аналітичного етапу керівництвом підприємства формуються альтернативні стратегії, які проходять експертне обговорення та оцінювання за критеріями ефективності, ризиків, доступності ресурсів та відповідності загальній місії підприємства.

SWOT-аналіз - це ефективний інструмент для стратегічного управління, який допомагає підприємствам аналізувати внутрішні та зовнішні аспекти свого бізнесу. Слово «SWOT» походить від англійських термінів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Цей аналіз використовують для того, щоб краще зрозуміти свої переваги і недоліки, а також останні зміни на ринку та потенційні загрози ззовні. У табл. 2.7 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Агро Край».

SWOT-аналіз ТОВ «Агро Край»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Зручне розташування підприємства; - сучасне обладнання підприємства; - Великий асортимент пропонованої продукції, товарів і послуг; - Низький коефіцієнт плинності кадрів; - Висока якість продукції, що виробляється. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність посади маркетолога; - Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку; - Висока залежність підприємства від зарубіжних партнерів, постачальників та замовників; - Висока залежність ціни послуг від енергоносіїв.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження точного землеробства(GPS-навігація, дрони для моніторингу посівів); - Розвиток прямих продажів кінцевим споживачам через онлайн - платформи; - Створення власних потужностей з переробки зерна; - Залучення грантового фінансування від міжнародних організацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження споживчого попиту, що веде до зниження обсягів виробництва в сфері товарів народного споживання; - Зростання цін на сировину, комунальні та інші споживані у виробництві послуги веде до подорожчання продукції підприємства; - Військовий стан; - Залежність від погодних умов та сезонності.

Примітка. *Розроблено автором на основі даних підприємства

У середньостроковій перспективі підприємство має зосередитися на декількох стратегічних напрямках розвитку, для свого стабільного зростання та збереження конкурентоспроможності. Основними напрямками мають стати розширення обсягів діяльності, зростання частки ринку та диверсифікація діяльності, що допоможе знизити ризики та збільшити доходи.

Розширення обсягів діяльності та збільшення частки ринку має важливе значення для стабільності та впливу на ринку. Це включає відкриття нових ринків, впровадження нових продуктів та послуг, а також покращення існуючих продуктів. Розширення ринкової частки призводить до збільшення прибутку і підвищення розташування підприємства серед конкурентів.

SWOT матриця завершує аналіз діяльності підприємства та допомагає зробити правильні висновки, щоб правильно створити стратегію розвитку бізнесу. У табл. 2.8 наведено SWOT матрицю ТОВ «Агро Край».

SWOT матриця ТОВ «Агро Край»*

Чинники зовнішнього середовища	Можливості (О)	Загрози (Т)
Чинники внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження точного землеробства(GPS-навігація, дрони для моніторингу посівів); - Розвиток прямих продажів кінцевим споживачам через онлайн - платформи; - Створення власних потужностей з переробки зерна; - Залучення грантового фінансування від міжнародних організацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження споживчого попиту, що веде до зниження обсягів виробництва в сфері товарів народного споживання; - Зростання цін на сировину, комунальні та інші споживані у виробництві послуги веде до подорожчання продукції підприємства; - Військовий стан; - Залежність від погодних умов та сезонності.
Сильні сторони (S)	Очікування (S+O)	Очікування (Т+S)
<ul style="list-style-type: none"> - Зручне розташування підприємства; - Зростання чисельності персоналу і активів підприємства; - Сучасне обладнання підприємства; - Великий асортимент пропонованої продукції, товарів і послуг; - Низький коефіцієнт плинності кадрів; - Висока якість продукції, що виробляється. 	<ul style="list-style-type: none"> - Використати модернізоване обладнання для впровадження точного землеробства; - Розвивати онлайн - продажі продукції; - Створити власні переробні потужності на базі існуючих активів; - Залучати гранти для подальшої модернізації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Диверсифікувати асортимент продукції для зменшення залежності від коливань попиту; - Застосувати високу якість як конкурентну перевагу при зростанні цін; - Використати зручне розташування для швидкого реагування на зміни ринку.
Слабкі сторони (W)	Очікування (W+O)	Очікування (Т+W)
<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність посади маркетолога; - Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку; - Висока залежність підприємства від зарубіжних партнерів, постачальників та замовників; - Висока залежність ціни послуг від енергоносіїв. 	<ul style="list-style-type: none"> - Використати онлайн - платформи для дослідження ринку; - Розвивати прямі продажі для зменшення залежності від посередників; - Впровадити точне землеробство для оптимізації використання ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Прийняти на роботу маркетолога для адаптації змін попиту; - Вивчити внутрішній ринок для зменшення залежності від зарубіжних партнерів; - Розвивати локальні зв'язки для заміщення зарубіжних партнерів.

Примітка. *Розроблено автором на основі даних підприємства

На основі проведеного аналізу встановлено, що підприємство має сильні внутрішні позиції, сприяють цьому модернізоване обладнання, висока якість продукції та стабільний колектив працівників. Водночас, існують критичні

проблеми: відсутність посади маркетолога, відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку, висока залежність підприємства від зарубіжних партнерів, постачальників та замовників та висока залежність ціни послуг від енергоносіїв. відсутність посади маркетолога та велика залежність від зовнішніх партнерів. Підприємство має багато можливостей для розвитку, якщо вирішити слабкі сторони та ефективно використати сильні сторони для використання ринкових можливостей.

Однією з головних стратегій є швидке розширення завдяки застосуванню сучасних технологій у агровиробництві, зокрема точного землеробства, систем супутникового моніторингу полів, автоматизованого обліку ресурсів та технологічних процесів. Це дозволяє збільшити врожайність, зменшити втрати, оптимізувати використання добрив і засобів, а також отримати точні дані для прийняття управлінських рішень.

Стратегічні плани на підприємстві розробляє високе керівництво - директор та його заступники. На корпоративному рівні приймаються загальні стратегічні рішення, на діловому - визначаються напрямки управління окремими підрозділами, такими як рослинництво, логістика та торгівля, а на функціональному та операційному - плануються конкретні дії та ресурсне забезпечення для досягнення стратегічних цілей.

Стратегія конкурентної переваги підприємства ґрунтується на високій якості продукції, гнучкій логістиці і адаптивного управління виробничими циклами. Для реалізації цієї стратегії запропоновано програму, яка включає інвестування в модернізацію обладнання, впровадження цифрових систем для моніторингу урожайності, активізацію роботи з новими партнерами та участь у державних та міжнародних проектах, спрямованих на підтримку агросектору.

Аналіз конкурентів показує, що головними конкурентами у галузі вирощування зернових культур є регіональні сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та агрохолдинги. ТОВ «Агро Край» займає посаду середнього розміру з можливістю подальшого розвитку у напрямку вертикальної інтеграції.

Сутність PEST-аналізу полягає в тому, щоб виявити та оцінити вплив чинників макросередовища на поточну та майбутню діяльність підприємства. PEST - це скорочення чотирьох англійських слів: P - Political/legal (політико-правові), E - Economic (економічні), S - Sociocultural (соціокультурні), T - Technological (технологічні).

Мета PEST - аналізу - це відстежувати зміни в макросередовищі у чотирьох основних напрямках, виявляти тенденції, події, які не можна контролювати підприємством, але все ж впливають на прийняття стратегічних рішень. У табл. 2.9 наведено PEST-аналіз ТОВ «Агро Край».

Таблиця 2.9

PEST - аналіз ТОВ «Агро Край»*

Опис чинника	Вплив чинника	Експертний огляд			Середня оцінка
		1	2	3	
Політичні чинники					
Зміни в законодавстві	3	3	3	3	3
Військовий стан	3	3	3	3	3
Можливість купівлі – продажу сільськогосподарських земель	2	2	3	1	2
Доступ до ринків ЄС, безмитна торгівля	2	2	2	2	2
Економічні чинники					
Зростання цін на ресурси та продукцію	3	3	3	3	3
Конкурентні переваги експорту, збільшення доходів	1	1	2	2	1,67
Можливість рефінансування, пільгові програми	1	1	1	1	1
Високі експортні ціни, можливість хеджування	3	3	2	2	2,33
Соціальні чинники					
Рівень кваліфікації персоналу	2	2	2	1	1,67
Погіршення демографічної ситуації в країні	3	3	3	3	9
Бренд та репутація підприємства	2	2	2	3	2,33
Розвиток органічного землеробства, преміум сегмент	2	2	3	2	2,33
Технологічні чинники					
Оптимізація ресурсів, підвищення врожайності	2	2	3	3	2,67
Спосіб та зберігання продукції	3	2	2	3	2,33
Екологічність виробництва, зниження хімії	3	3	3	3	3
Стійкі сорти, адаптація до клімату	2	2	2	2	2
Всього					37

Примітка.*Розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, PEST-аналіз ТОВ «Агро Край» показує, що політичні чинники створюють найбільш серйозні ризики для підприємства. Зміни в законодавстві та військовий стан отримали найвищі оцінки, що говорить про

нестабільне політичне середовище та потребу постійно адаптуватися.

Економічні чинники демонструють суперечливу картину. З одного боку, підвищення цін на ресурси створює величезні проблеми для підприємства, з іншого - високі ціни на експорт частково допомагають компенсувати ці ризики.

Соціальні чинники мають критичні виклики - особливо на рівні взаємодії з працівниками та усунення відсутності робочих місць. При цьому розвиток екологічного землеробства та зростання популярності бренду створює можливість розвиватися у висококваліфікованому сегменті.

Технологічні чинники показують найбільш збалансований вплив із акцентом на екологічність виробництва та оптимізацію ресурсів. Особливо важливі екологічні аспекти та ефективне використання ресурсів. Тому ці аспекти відповідають трендам у світі та можуть стати корисною перевагою.

Загальна оцінка 37 балів свідчить про високий рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. ТОВ «Агро Край» функціонує в умовах ризиків, пов'язаних із воєнним станом та економічною нестабільністю, але має потенціал для розвитку через технологічні інновації та вихід на європейські ринки з екологічно чистою продукцією.

Отже, SWOT-аналіз показав, що підприємство має значний потенціал для розвитку, але потрібно збільшити гнучкість у прийнятті рішень. PEST-аналіз показує, що підприємство дуже залежить від стабільності політичної та економічної ситуації в країні. ТОВ «Агро Край» може розвиватися успішно, якщо усунути виявлені слабкості та максимально використати конкурентні переваги.

2.3. Здійснення маркетингового менеджменту в ТОВ «Агро Край»

На сучасному етапі розвитку аграрного сектора маркетинговий менеджмент є головним інструментом формування ефективної системи управління підприємством. У діяльності ТОВ «Агро Край» маркетинговий менеджмент охоплює всі основні елементи: товарну, цінову, комунікаційну та

збутову політики. Це дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища, а й створювати конкурентні переваги.

У ТОВ «Агро Край» немає посади маркетолога, тому маркетингові функції розподілені між різними посадовими особами. У табл. 2.10 наведено функції персоналу маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край».

Таблиця 2.10

Функції персоналу маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край»*

Посада	Функції
Директор	Визначення маркетингової стратегії; Прийняття рішень щодо цінової політики; Затвердження маркетингового бюджету; Координація маркетингової діяльності підрозділів.
Менеджер з виробництва	Планування виробництва за потребами ринку; Забезпечення якості продукції; Розробка пропозицій щодо вдосконалення товарів.
Менеджер з логістики	Організація каналів розподілу продукції; Планування та оптимізація логістичних маршрутів; Забезпечення своєчасної доставки продукції споживачам.
Фінансовий директор	Розробка цінової стратегії; Контроль маркетингових витрат; Фінансове планування маркетингових заходів.
Головний бухгалтер	Ведення обліку маркетингових витрат; Аналіз структури доходів від різних сегментів ринку; Підготовка фінансових звітів для маркетингового аналізу.
Головний агроном	Дослідження потреб ринку у різних видах сільськогосподарської продукції; Планування асортименту продукції відповідно до попиту; Участь у розробці технічних умов для нової продукції.
Юрист	Підготовка та перевірка договорів з клієнтами; Захист торговельних марок та інтелектуальної власності; Забезпечення відповідності маркетингових заходів законодавству.
Відділ кадрів	Формування іміджу підприємства; Участь у PR-заходах підприємства; Навчання персоналу клієнтоорієнтованості.

Примітка. *Розроблено автором на основі даних підприємства

Організація маркетингових досліджень на підприємстві носить прикладний характер. Найпоширенішими методами є опитування оптових споживачів, моніторинг цінових пропозицій на електронних платформах, а також аналіз закупівель сировини через Prozorro. Предметом досліджень

здебільшого є попит на зернові культури (пшениця, насіння соняшнику).

Для проведення маркетингового аналізу діяльності ТОВ «Агро Край» розглянемо концепцію 4P. Концепція 4P - це модель, яка відображає основні елементи маркетингової стратегії підприємства та допомагає ефективно запускати на ринок новий продукт.

Метод допомагає підприємствам краще розуміти свою аудиторію, розробляти та реалізувати стратегії маркетингу, які відповідають потребам споживачів, забезпечує конкурентоспроможність на ринку та допомагає досягти цілей підприємства. Концепція 4P базується на чотирьох елементах: продукт (Product), ціна (Price), місце (Place) та просування (Promotion). На рис. 2.2 наведено 4 P ТОВ «Агро Край».

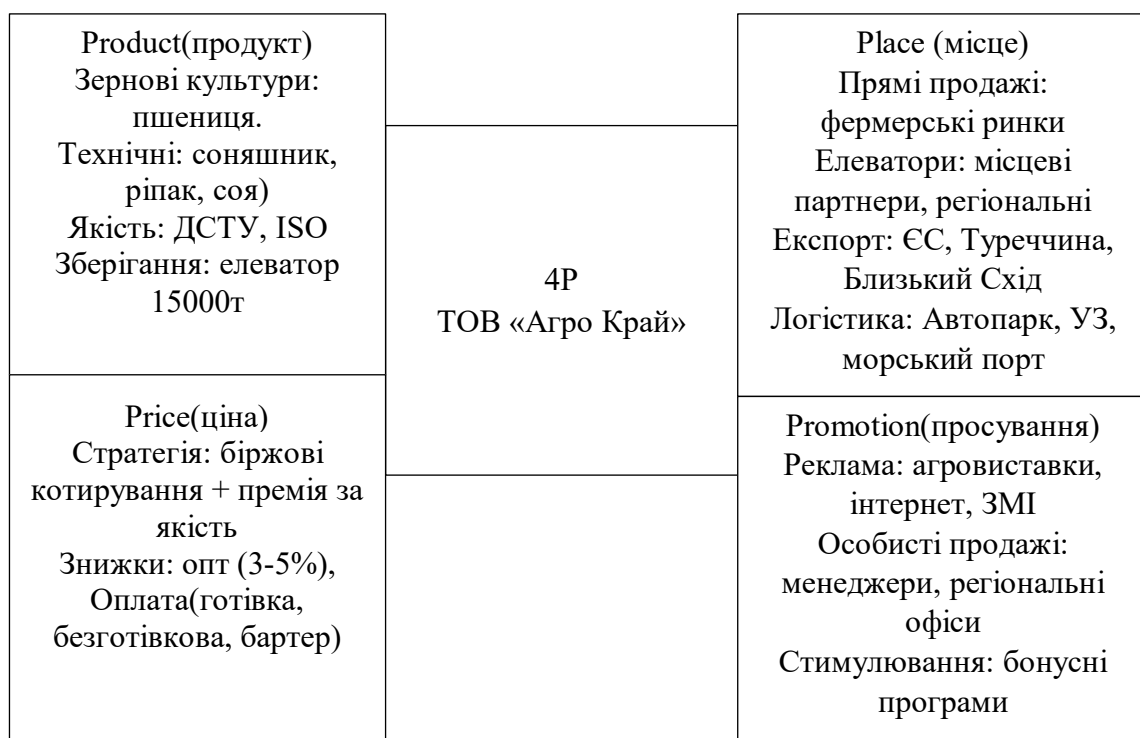


Рис. 2.2. 4P ТОВ «Агро Край»*

Примітка. *Розроблено автором

Результати дослідження 4P ТОВ «Агро Край», показують, що продукція підприємства орієнтована на виробництво якісної продукції з дотриманням міжнародних стандартів ДСТУ та ISO. Цінова стратегія залежить від біржових цін з премією на якість, системою знижок та гнучкими формами оплати, що стимулюють співпрацю з різними категоріями клієнтів. Збутова політика

охоплює різноманітні канали: прямі продажі через фермерські ринки, робота з елеваторами та регіональними партнерами, експорт до ЄС, Туреччини та Близького Сходу. Стратегія просування поєднує традиційні та сучасні інструменти: участь у агровиставках, реклама в інтернеті та в ЗМІ, мережа менеджерів та регіональних офісів, бонусні програми для стимулювання клієнтів.

Для подальшого маркетингового аналізу діяльності ТОВ «Агро Край» розглянемо АВС-аналіз. АВС-аналіз - це метод, що дає змогу класифікувати продукцію підприємства за ступенем їхньої важливості. Цей аналіз є одним із методів раціоналізації і може застосовуватися у сфері діяльності будь-якого підприємства. АВС-аналіз базується на принципі Парето (правило 80:20), який стверджує, що 20% зусиль дають 80% результату. Це означає, що 20% всієї продукції дають 80% товарообігу. АВС-аналіз ТОВ «Агро Край» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

АВС-аналіз ТОВ «Агро Край», 2024 р.*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва позиції	Дохід від реалізації, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Назва позиції	Частка в загальному обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Соя	371487	28,2	Соя	28,2	28,2	А
Пшениця	290345	22,1	Соняшник	28,1	56,3	А
Соняшник	369189	28,1	Пшениця	22,1	78,4	А
Ріпак	182842	13,9	Ріпак	13,9	92,3	В
Інша продукція	101256	7,7	Інша продукція	7,7	100	С
Всього	1315119	100,0	Х	100	Х	Х

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Результати АВС-аналіз ТОВ «Агро Край» показують, що до групи А входять соя – 28,2 %, соняшник – 28,1 % та пшениця – 22,1 %, які є основним джерелом прибутку на підприємстві. Ці види продукції мають велике стратегічне значення для підприємства, тому вони потребують найбільшої уваги з боку маркетингового менеджменту, постійного контролю ринкової ситуації, забезпечення високої якості продукції та збереження стабільних каналів

продажу. Група В у свій склад включає пшеницю ріпак – 13,9 %. Ці види продукції мають середній рівень важливості для діяльності підприємства, тому їхнє управління вимагає стандартних процедур та регулярного контролю ринкових позицій. До групи С відноситься інша продукція, що становить лише 7,7 %, що приносить підприємству найменший прибуток.

Система маркетингової інформації, яка використовується керівництвом, що ґрунтується на внутрішніх даних, таких як виробничі звіти, звітність про запаси, витрати, реалізацію, а також на зовнішніх джерелах: статистика Держстату, аналітика галузевих видань («Latifundist», «AgroTimes»), цінні котирування на біржах. Підприємство має власну внутрішню базу даних у форматі Excel та облікову систему на базі «1С:Підприємство», де автоматично збирає інформація для ухвалення оперативних рішень.

Сприйняття продукції підприємства споживачами оцінюється переважно через повторні закупівлі постійних контрагентів. За 2024 р. частка постійних покупців зернової продукції склала понад 65%, що свідчить про сформовану довіру до якості товару та умов співпраці. Продукція підприємства (особливо пшениця та соя) сертифікована, що є додатковим підтвердженням надійності для партнерів.

Основні характеристики продукції включають: вологість, масова частка білка, клас зерна, вміст олії для соняшника, сорт. Вони встановлюються за допомогою сертифікованих лабораторних досліджень під час приймання урожаю та перед відвантаженням. Асортимент постійно переглядається з урахуванням прибутковості культур, агрокліматичних умов та ринкового попиту. У 2024 р. було впроваджено нові високопродуктивні сорти озимого ячменю, які показали гарну рентабельність.

Щодо міжнародних стандартів, ТОВ «Агро Край» орієнтується на серію ISO 9001:2015, хоча не має офіційної сертифікації. Проте, внутрішні регламенти з управління якістю відповідають вимогам цієї системи, здійснюється контроль критичних точок у виробництві та логістиці. Можливість створення нового товару також розглядається. У 2025 р. планується запуск експериментального

виробництва кормів на основі власного зерна та шротів, орієнтованих на локальні свиноферми.

Цінова політика підприємства базується переважно на витратному підході враховуючи ринкові тренди. Основні чинники впливу - зміни світових цін, вартість логістики, витрати на добрива та паливо. У табл. 2.12 наведено динаміку цінової політики ТОВ «Агро Край».

Таблиця 2.12

Динаміка цінової політики підприємства ТОВ «Агро Край»*

Продукція	Середня ціна, грн/т			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Соя	12500	14000	15680	125,4
Пшениця	7350	7000	6650	90,5
Соняшник	12350	13000	13650	110,5
Ріпак	15000	15000	16350	109
Інша продукція	8000	8000	8560	107

Примітка. * Розроблено за: [43]

У сфері збуту переважають прямі канали - продаж трейдерам, переробникам, експортується лише невелика частина продукції. Канали можуть поєднуватися залежно від потреб - у пікові періоди задіюються посередники з власною логістикою. Використовується традиційна система розповсюдження, яка, хоча і менш гнучка, але надійна і зрозуміла для обох сторін. Стратегія охоплення - вибіркоче розповсюдження, орієнтоване на Полтавську, Сумську, Харківську та Чернігівську області, де розташовані основні покупці кормової сировини і зерна. Позиціонування - «стабільний виробник якісного зерна для тваринництва», що закріпилося через довгий час присутності на ринку.

Логістика на підприємстві використовується для внутрішніх переміщень та зовнішніх доставок. У підприємстві є власна логістична служба, яка координує зберігання, перевезення, планування вантажівок, використання орендованих залізничних платформ. Комунікації реалізуються через прямі контакти з партнерами, участь у виставках, онлайн-презентації нових сортів зернових, спільні події з дилерами сільгосптехніки. Рекламні кампанії використовуються мінімально - переважно галузеві ресурси, друковані бюлетені для аграріїв, банери на місцевих виставках.

ТОВ «Агро Край» використовує різні канали для просування своєї продукції, які включають як традиційні, так і сучасні цифрові платформи. Друковане видання AgroTimes забезпечує найширше охоплення аудиторії і охоплює 10 тисяч осіб щомісяця при вартості 6000 грн, Facebook/Meta забезпечує 2000 осіб за 2000 грн щомісяця з частотою двічі на місяць та частоти публікації раз один раз на місяць та участь у виставці «АгроВесна» коштує 20000 грн на рік і охоплює 500 осіб, однак забезпечує якісні прямі контакти з цільовою аудиторією та можливість демонстрації продукції. Бюджет на комунікаційні потреби у 2024 р. склав 48 000 грн, що є доцільним з огляду на ефективність каналів охоплення.

Служба зв'язків з громадськістю виконує не лише репутаційну функцію, але й участь в подіях та комунікації з громадами, в рамках КСВ (корпоративної соціальної відповідальності). Стимулювання збуту реалізується через гнучкі умови передоплати/відтермінування, знижки за обсяг, компенсацію логістики. Продавці залучаються до системи преміювання за обсяги реалізації, що стимулює активні продажі.

Отже, маркетингова система ТОВ «Агро Край» є структурованою, фокусується на стабільність поставок, гнучкості ціноутворення та підтримці довготривалих партнерських зв'язків. У майбутньому доцільно посилити цифрові канали комунікації, найняти маркетолога та провести повноцінне брендування продукції для збільшення її вартості на ринку.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження маркетингового менеджменту здійснювалося на прикладі ТОВ «Агро Край», розташоване в м. Гадяч Полтавської області, яке займається вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Підприємство орендує земельні ділянки загальною площею близько 8 тисяч гектарів. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агро Край» за досліджуваний період свідчить про відносну стабільність його роботи, незважаючи на складні економічні умови та виклики воєнного

стану. Середня чисельність працівників становить близько 532 осіб, включаючи адміністративно-управлінський персонал, інженерно-технічних працівників, механізаторів, агрономів та інших спеціалістів.

2. Для комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Агро Край» було використано такі інструменти стратегічного управління, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Підприємство має високий потенціал для успішного розвитку за умови активного усунення слабких сторін та використання наявних сильних сторін для реалізації ринкових можливостей. Аналіз конкурентного середовища підприємства показує, що основними конкурентами у сфері вирощування зернових є регіональні сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та агрохолдинги. У середньостроковій перспективі підприємство має зосередитися на декількох стратегічних напрямках розвитку, для свого стабільного зростання та збереження конкурентоспроможності. Основними напрямками мають стати розширення обсягів діяльності, зростання частки ринку та диверсифікація діяльності, що допоможе знизити ризики та збільшити доходи. ТОВ «Агро Край» займає позицію середнього масштабу з потенціалом до зростання в межах вертикальної інтеграції.

3. У ТОВ «Агро Край» маркетинговий менеджмент охоплює всі основні складові: товарну, цінову, комунікаційну та збутову політики. На основі 4Р ТОВ «Агро Край», встановлено, що продуктова політика підприємства орієнтована на виробництво якісної продукції з дотриманням міжнародних стандартів ДСТУ та ISO. Результати ABC-аналіз ТОВ «Агро Край» показують, що до групи А входять соя – 28,2 %, соняшник – 28,1 % та пшениця – 22,1 %, які є основним джерелом прибутку на підприємстві. Ці види продукції мають велике стратегічне значення для підприємства, тому вони потребують найбільшої уваги з боку маркетингового менеджменту, постійного контролю ринкової ситуації, забезпечення високої якості продукції та збереження стабільних каналів продажу. Група В у свій склад включає пшеницю ріпак – 13,9 %. Ці види продукції мають середній рівень важливості для діяльності

підприємства, тому їхнє управління вимагає стандартних процедур та регулярного контролю ринкових позицій. До групи С відноситься інша продукція, що становить лише 7,7 %, що приносить підприємству найменший прибуток. Цінова стратегія базується на біржових котируваннях з премією на якість, система знижок та гнучкі форми оплати стимулюють співпрацю з різними категоріями клієнтів. Збутова політика характеризується диверсифікованим підходом: прямі продажі через фермерські ринки, робота з елеваторами та регіональними партнерами, експорт до ЄС, Туреччини та Близького Сходу. Стратегія просування поєднує традиційні та сучасні інструменти: участь у агровиставках, реклама в інтернеті та в ЗМІ, мережа менеджерів та регіональних офісів, бонусні програми для стимулювання клієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНДЖМЕНТУ В ТОВ «АГРО КРАЙ»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингового менеджменту в підприємстві

Розробка пропозицій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Агро Край» у сфері маркетингового менеджменту базується на детальному аналізі внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх викликів сучасного аграрного ринку. Оскільки підприємство має широкий спектр видів діяльності підприємства, що охоплює вирощування зернових культур та реалізацію сільськогосподарської продукції, маркетингова стратегія має бути повноцінною, з акцентом на розширення можливостей на ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Перш за все, потрібно посилити позиції ТОВ «Агро Край» на внутрішньому ринку шляхом вдосконалення системи маркетингових досліджень. Це дозволить швидко реагувати на зміни на ринку, з'ясувати нові тенденції споживчого попиту та адаптувати пропозицію продукції до вимог клієнтів. Особливо важливо впроваджувати цифрові інструменти аналітики, які дозволять збирати, систематизувати і аналізувати дані про ринок у реальному часі. Такий підхід збільшить ефективність маркетингових рішень та зменшить ризики від коливань цін і змін у законодавстві.

Важливою складовою покращення маркетингової діяльності - розвиток бренду підприємства. Крім підвищення впізнаваності ТОВ «Агро Край», необхідно активізувати комунікаційну політику, метою якої має стати формування позитивного іміджу серед партнерів та кінцевих споживачів. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку та зростання вимог до якості продукції бренд може стати важливим чинником диференціації, що сприятиме підвищенню лояльності клієнтів і розширенню каналів збуту.

Одночасно з цим, в умовах глобалізації і інтеграції українського агросектора у світову економіку, ТОВ «Агро Край» має посилити заходи з розвитку експорту. Для цього потрібно дослідити особливості міжнародних

ринків, налагодити партнерські зв'язки з іноземними покупцями, а також адаптувати продукцію та маркетингові повідомлення під потреби зовнішніх споживачів. Такий підхід зможе знизити залежність від внутрішніх коливань ринку, а також відкрити нові джерела доходів. У табл. 3.1 наведено напрями вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край».

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край»*

Напрями вдосконалення	Характеристика
Створення посади маркетолога або навчання працівника на підприємстві	Створення посади маркетолога або навчання працівника на підприємстві дозволить систематизувати діяльність у сфері просування продукції, вивчення ринку, конкурентів, формування ціноутворення та ефективної комунікації з клієнтами.
Використання сучасних методів просування продукції	Використання сучасних методів просування продукції: створення офіційного сайту, мобільного додатку та соціальних мереж. Це допоможе пайовикам та працівникам знайти потрібну інформацію.
Розширення асортименту продукції	Впровадження нових культур, продуктів переробки, нішеву продукцію(еко, органік), бджільництво.
Програми лояльності для пайовиків	Розробка знижок, бонусів та привілеїв для постійних пайовиків та надання соціальних пакетів, підтримка пайовиків в складних життєвих ситуаціях, подарунки пайовикам на свята.
Розробка маркетингової стратегії	Розробка стратегічного маркетингового плану на 1-3 роки: сегментація ринку, позиціонування, канали просування, бюджет, цілі та КПП.

Примітка. *Розроблено автором

Напрями вдосконалення маркетингового менеджменту у ТОВ «Агро Край»:

1. Однею з перспектив маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край» є створення посади маркетолога або навчання працівника на підприємстві. Тому перш за все ТОВ «Агро Край» має створити посаду маркетолога або організувати навчання працівника на підприємстві, щоб здійснити подальші напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Відсутність посади маркетолога виникає через те, що керівники аграрних підприємств не визнають важливість його впровадження. Багато українських аграрних підприємств мають нерівноцінну у своїх обов'язках службу маркетингу на відміну від інших підрозділів.

Враховуючи масштаби та особливості діяльності ТОВ «Агро Край», буде раціональним рішенням найняти маркетолога замість створення повноцінного відділу маркетингу. Це допоможе знизити витрати на утримування персоналу. Маркетолог зможе виконувати різноманітні завдання від аналізу ринку до розробки збутової стратегії. У табл. 3.2. наведено функції маркетолога ТОВ «Агро Край».

Таблиця 3.2

Функції маркетолога ТОВ «Агро Край»*

Аналітична діяльність	Збутова діяльність
<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг цін на зернові та олійні культури; - аналіз конкурентів та їх стратегія; - прогнозування ринкових тенденцій. 	<ul style="list-style-type: none"> - пошук нових каналів збуту; - укладання договорів поставки; - ведення переговорів з потенційними покупцями.
Комунікаційна діяльність	Стратегічне планування
<ul style="list-style-type: none"> - ведення сайту та соціальних мереж; - створення рекламних матеріалів; - організація участі в агровиставках. 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка маркетингової стратегії підприємств; - розробка програм лояльності для пайовиків; - планування рекламних кампаній.

Примітка. *Розроблено автором

Створення посади маркетолога або навчання працівника на підприємстві є важливим кроком, що дозволить підприємству значно підвищити роботу збутової діяльності та конкурентоспроможністю на аграрному ринку.

2. Розширення асортименту продукції є одним з ключових напрямів вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край». Ця стратегія полягає впровадженні нових видів продукції, що відповідають сучасним тенденціям ринку:

- впровадження нових культур. Можна розглянути вирощування таких культур, як часник, імбир, зелень, ягоди, а також нішевих культур таких як органічна трава, лікарські рослини або кулінарні трави.

- впровадження бджільництва. Підприємство може пропонувати мед різних сортів - акацієвий, гречаний, липовий та ін.

3. Розробка програм лояльності для пайовиків:

- система знижок та бонусів. Це може бути знижки на види робіт, так як підприємство орендує паї.

- надання соціальних пакетів та підтримки в складних життєвих ситуаціях. Це можуть бути матеріальна підтримка під час хвороби або фінансова підтримка для вирішення життєвих ситуацій.

- впровадження подарунків на свята. Це може бути сезоні подарунки на, сувеніри, запрошення на корпоративні заходи або святкові акції.

4. Розробка стратегічного маркетингового плану:

- сегментація ринку. Це може включати розподіл за такими критеріями як вид продукції, географічне розташування, рівень доходу.

- визначення каналів просування. Це може бути вибір ефективних способів комунікації, таких як цифровий маркетинг, традиційна реклама, а також безпосередні контакти з пайовиками та партнерами.

- визначення цілей та ключових показників ефективності(КПЕ). КПЕ можуть включати показники зростання продажів, рівня впізнаваності бренду, кількість нових пайовиків.

5. Наступним етапом вдосконалення маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край» це розробка проекту з вирощення часнику.

Часник є однією з найбільш рентабельних культур з високим рівнем експорту та стабільним внутрішнім попитом. Вирощування часнику має кілька важливих переваг, що роблять цей напрямок особливо привабливим для початківців у аграрному бізнесі. По-перше, часник має стабільний попит протягом усього року, що забезпечує передбачуваність продажів. По-друге, культура не вимагає складних умов вирощування та не потребує складного обладнання чи спеціалізованих знань. Проект полягає у створенні ТОВ «Агро Край», яке буде займатися вирощуванням, зберіганням та реалізації часнику. Планується вирощувати часник на площі 3 га, з середньою врожайністю 7 т/га, що дасть орієнтовно 14 т/га готової продукції на сезон. У табл. 3.3 наведено календарний план реалізації проекту.

Таблиця 3.3

Календарний план реалізації проєкту*

№	Етап	Термін	Операції	Ресурси
1	Підготовка ґрунту	Серпень - вересень	Оранка, культивування, внесення добрив	Техніка, добрива
2	Посадка	Жовтень	Посадка зубчиків	Насіннєвий матеріал, техніка
3	Догляд	Листопад - червень	Підживлення, полив	Добрива, засоби захисту
4	Збирання	Липень	Збір, сушіння	Збиральна техніка
5	Обробка	Серпень	Очищення, сортування, пакування	Обладнання, тара
6	Зберігання	Цілорічно	Контроль умов зберігання	Сховище, вентиляція

Примітка. *Розроблено автором

Календарний план реалізації проєкту з вирощення часнику буде охоплювати повний цикл тривалістю один рік. Підготовчий етап розпочнеться у серпні - вересні з підготовки ґрунту, і буде включати оранку, культивування та внесення добрив, посадка насіннєвого матеріалу відбудеться в жовтні, що є оптимальним терміном для озимого часнику, найтриваліший етап догляду за посівом відбудеться з листопада по червень і передбачає регулярне підживлення, полив та захист рослин. Збирання врожаю планується на липень, після чого в серпні буде проведена обробка продукції - очищення, сортування та пакування. У табл. 3.4 наведено планова динаміка продажів.

Таблиця 3.4

Планова динаміка продажів*

Рік	Обсяг виробництва	Ціна(грн/кг)	Виручка(тис. грн)
2026	15 т	90	1350
2027	25 т	95	2375
2028	35 т	100	3500
2029	40 т	105	4200
2030	45 т	110	4950

Примітка. *Розроблено автором

Планова динаміка продажів показуватиме стабільне зростання виробництва часнику протягом п'яти років. Обсяг виробництва планується збільшити з 2026 по 2030 рр. втричі, ціна реалізації також зростатиме, це пов'язано з інфляцією що буде відображати інфляційні процеси і підвищенням

якості продукції, а разом з цим збільшиться виручка від реалізації. У табл. 3.5 наведено потребу в основних засобах.

Таблиця 3.5

Потреба в основних засобах *

Найменування обладнання	Кількість	Ціна (тис. грн)	Вартість (тис. грн)
1. Насіннєвий матеріал			
Часник озимий	2,7 т	120	324
2. Добрива та засоби захисту			
Гній(40 т/га)	120 т	800	96
Аміачна селітра	600 кг	18	10,8
Суперфосфат	450 кг	22	9,9
Хлористий калій	300 кг	20	6
Засоби захисту	-	-	35
3. Машини та обладнання			
Трактор МТЗ-82	1	-	-
Плуг	1	-	-
Культиватор	1	-	-
Сажалка для часнику	1	-	85
Копач	1	-	45
Зрошувальна система	1	-	150
Загальна сума	-	-	761,7

Примітка. *Розроблено автором

Для реалізації проєкту необхідні інвестиції в насіннєвий матеріал, засоби захисту та спеціалізоване обладнання. Найбільші витрати будуть становити придбання насіннєвий матеріал. Для забезпечення технологічного процесу потрібно обладнання: сажалка для часнику, копач та зрошувальна система. Підприємство вже має у наявності базову техніку - трактор, плуг та культиватор.

Фінансування проєкту буде здійснюватися повністю за рахунок власних коштів у розмірі 761,7 тис. грн. Використання власних коштів зменшує фінансові ризику проєкту, оскільки підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів та несе витрати на обслуговування боргу, ТОВ «Агро Край» може самостійно реалізувати проєкт без позикових коштів.

Проєкт з вирощенням часнику є доцільним для ТОВ «Агро Край». Вирощення часнику має високу рентабельність, якщо правильно організувати весь технологічний процес та збут продукції.

Враховуючи наявність державних програм підтримки аграрного сектору, підприємству варто посилити роботу з отримання грантів, пільгових кредитів та субсидій, які спрямовані на розвиток виробництва та маркетингу. Це дозволить не лише зменшити витрати, а й інвестувати у впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації маркетингових процесів, що значно підвищить ефективність управління.

Плануючи впровадження запропонованих змін, важливо врахувати наскільки готове підприємство до інновацій. На сьогодні ТОВ «Агро Край» має достатній кадровий потенціал та матеріальні засоби для розвитку маркетингових ініціатив, але для досягнення найкращого ефекту необхідно організувати навчання працівників з питань сучасних маркетингових технологій та аналітики. Це допоможе створити висококваліфіковану команду, яка швидко та професійно реагуватиме на зміни на ринку.

Отже, впровадження пропозицій допоможе зміцнити ринкові позиції ТОВ «Агро Край», підвищити його інвестиційну привабливість та створити основи для сталого розвитку у конкурентному аграрному секторі. Очікуваний економічний ефект від вдосконалення маркетингового менеджменту проявиться у збільшенні обсягів реалізації продукції, розширенні клієнтської бази та зниженні витрат на збут, що разом забезпечить підвищення рентабельності діяльності підприємства.

3.2. Використання інструментів цифровізації у маркетинговому менеджменті підприємства

Розвиток маркетингового менеджменту аграрних підприємств залежить від наявних диджитал технологій, що впливають на спосіб життя людей та впливають на суспільство в цілому. Серед інноваційних технологій, що застосовуються під час управління бізнес-процесів підприємства керівниками, найбільш експериментальні: штучний інтелект, нейромаркетинг, технології додаткової і віртуальної реальності, програмне і апаратне забезпечення для відстеження виробничих, маркетингових, фінансових і управлінських бізнес

процесів. Ці технології базуються на знаннях різних наук, об'єднують різноманітні методи і інструменти, активно розвиваються, комбінуючись один з одним і набуваючи нового функціоналу.

Цифровізація маркетингового менеджменту відкриває багато нових можливостей для змін бізнес-процесів та адаптації до сучасного ринку. Використання сучасних інформаційних технологій допомагає аграрним підприємствам перейти до цифрового середовища, що дає можливість ефективно працювати та конкурувати на ринку.

Один з проявів цифрової трансформації - це використання різноманітних інструментів та технологій для покращення роботи підприємства. Наприклад, інформаційно-комунікаційні технології, як Zoom, Viber, Telegram, Skype та WhatsApp, дозволяють підприємствам виконувати свої функції незалежно від місця зустрічі, забезпечуючи уніфіковану комунікацію. Використання програмних продуктів, таких як BAS, BAS ERP, Bitrix 24 та інші, допомагає автоматизувати та оптимізувати процеси, що робить управління підприємством простішим. Технології електронного обміну даними (EDI) з'єднують різні системи та партнерів, забезпечуючи ефективний обмін інформацією.

Впровадження інтелектуальних технологій, наприклад, машинного навчання, дозволяє автоматизувати різні процеси та швидко аналізувати величезні об'єми даних. Гібридні рішення поєднують переваги різних технологій, що дає підприємствам можливість знайти найкращі способи вирішення задач. [25]. Цифровізація бізнес-процесів - це не лише перетворення даних у цифрову форму, а й широке застосування цифрових інструментів у кожному аспекті роботи аграрного підприємства. Це включає автоматизацію процесів та вдосконалення взаємодії між ними.

Цифровізація аграрних підприємств надає безліч переваг, які значно спрощують та покращують усі аспекти їхньої діяльності:

1. Підвищення ефективності виробничих процесів: Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати роботу та зробити процеси більш

ефективними, призводить до того, що продуктивність підвищується, а час і ресурси витрачаються менше.

2. Контроль за якістю продукції: За допомогою цифрових інструментів можна проконтролювати якість продуктів у реальному часі. Такий спосіб дозволяє швидко знайти і виправити проблеми, що підвищує довіру покупців.

3. Покращення комунікації: Використання цифрових засобів зв'язку дозволяє швидко спілкуватися з командою та клієнтами, обмінюватися важливою інформацією та перевіряти питання, що збільшує продуктивність та якість послуг.

4. Забезпечення постійного зворотного зв'язку: За допомогою цифрових засобів можна аналізувати думки покупців, щоб вдосконалювати продукцію та послуги, що сприяє кращим стосункам і зростанню лояльності покупців.

5. Оптимізація логістики та поставок: Використання цифрових технологій у логістиці дозволяє планувати краще маршрути, зменшити час і витрати на доставку, що збільшує ефективність і знижує витрати.

6. Підвищення конкурентоспроможності: Застосування цифрових технологій дозволяє створювати продукцію, яка відповідає сучасним стандартам, що збільшує якість і ефективність виробництва, що забезпечує більш високу конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Хоча цифровізація аграрних підприємств має багато переваг, вона має і певні недоліки:

1. Високі витрати на впровадження: Впровадження цифрових технологій часто вимагає великих грошових витрат, особливо для великих підприємств, що може бути фінансовим навантаженням для малих аграрних підприємств.

2. Потреба у спеціалізованих знаннях: Використання цифрових інструментів потребує професійних фахівців, які розуміють, як працювати з ними, що може бути проблемою для підприємств без достатнього рівня кваліфікації або можливостей для навчання.

3. Потенційні загрози кібербезпеці: Зростання використання цифрових технологій може збільшити ризик зловмисного втручання в системи, що може призвести до втрати важливих даних або перебоїв у роботі підприємства.

4. Потреба у сталому оновленні технологій: Цифровий прогрес швидкий, тому підприємства часто мають оновлювати свої системи, щоб залишатися на рівні з конкурентами, що може бути дорогим і складним процесом.

5. Можливість відмови технологій: Іноді цифрові системи можуть не працювати так, як очікувалося, або виникають технічні неполадки, що може вимагати пошуку інших рішень або повернення до старих методів.

Щодо швидкості цифрової трансформації, яка рік за рік зростає, розмір цифрової економіки, за різними оцінками, становить до 15,5 % світового ВВП. Вчені передбачають, що цифрова економіка України 30-х років досягне 65 % від ВВП [50].

Згідно зі дослідженнями О. Щербака [25], обсяг ринку електронної комерції після початку пандемії COVID-19 у 2020 р. дорівнював 2,9 трильйона доларів США, у 2021 р. тенденція зростання продовжилася ще на третину. Прогнозували, що до кінця 2023 р. загальний обсяг перевищить 6,17 трильйона доларів США. Проте ці прогнози не виконались через вплив об'єктивних чинників, серед яких: війна, яка призвела до значного зниження електронної комерції на 87 %; низький рівень інтернет-проникнення в Україні порівняно з Європою - приблизно 65 % (до початку війни). Однак український ринок електронної комерції відновився і адаптувався до нових умов, а показники набрали майже довоєнного рівня.

У сьогоднішніх реаліях дуже швидко розвивається та інтегрується в усі сфери штучний інтелект, зокрема в цифрові інструменти. Цифрові інструменти мають особливі переваги: швидкість, ефективність, персоналізацію, багатофункціональність, що досягається за допомогою машинного навчання, аналізу великих масивів даних та інших алгоритмів. Використання кожного цифрового інструмента має бути обґрунтоване, підтримувати стратегічні цілі,

враховувати усі завдання і виклики, які виникають під час впровадження інструментів у діяльність підприємства.

Найважливішим кроком цифровізації маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край» є створення офіційного сайту підприємства, створення мобільного додатку підприємства для пайовиків та створення соціальних мереж підприємства. Відсутність цих інструментів ускладнює комунікацію з партнерами та інвесторами. Цільові показники включатимуть 5000 унікальних відвідувачів сайту щомісяця та залучення понад 6000 підписників в соціальних мережах. У табл. 3.6 наведено етапи створення сайту ТОВ «Агро Край».

Таблиця 3.6

Етапи створення сайту ТОВ «Агро Край»*

Етап	Тривалість	Основні завдання
1. Планування та аналіз	2 тижні	Технічне завдання, дизайн - концепція
2. Розробка сайту	3-5 тижнів	Створення сайту, наповнення контентом
3. Створення соціальних мереж	1 тиждень	Реєстрація, налаштування профілів
4. Контент стратегія	2 тижня	План публікацій, створення контенту
5. Тестування та запуск	1 тиждень	Тестування, виправлення помилок, запуск
6. Просування та оптимізація	Постійно	SEO, реклама, аналітика

Примітка. *Розроблено автором

Офіційний сайт ТОВ «Агро Край» матиме сучасну структуру з семи основних розділів. Головна сторінка стане візиткою підприємства та міститиме коротку презентацію головних переваг, досягнень та контактну інформацію. Розділ з фотографіями техніки, полів та врожаю створить емоційний зв'язок із відвідувачами та продемонструє масштаб діяльності. Розділ з контактами включатиме всю потрібну інформацію, інтерактивну карту та форму для швидкого зв'язку.

Наступним кроком цифровізації маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край», це створення профіля підприємства в соціальних мережах. У табл. 3.7 наведено стратегію просування соціальних мереж ТОВ «Агро Край».

Стратегія просування соціальних мереж ТОВ «Агро Край»*

Платформа	Цільова аудиторія	Тип контенту
Instagram	Молоді фермери, працівники підприємства, пайовики	Фото, історії, відео
LinkedIn	Бізнес - партнери, інвестори	Професійний контент, досягнення
YouTube	Широка аудиторія	Відео про процеси, техніку
Viber для пайовиків	Пайовики	Інформаційні повідомлення, звіти

Примітка. *Розроблено автором

Стратегія просування соціальних мереж ТОВ «Агро Край» матиме чітке сегментування цільової аудиторії та обиратиметься відповідні платформи для кожного з них. Instagram використовуватиметься для візуального зв'язку з молодими фермерами, співробітниками та пайовиками через фото, історії та відео, що допомагатиме створити позитивне враження про підприємство.

LinkedIn вибрано для роботи з бізнес-партнерами та інвесторами, що дозволить встановити підприємство як серйозного партнера та залучити інвестиції. YouTube виступатиме як платформа для широкого кола аудиторії і використовуватиметься для демонстрації виробничого процесу та спеціалізованих технологій, що підкреслить промисловий рівень підприємства.

Використання Viber для зв'язку з пайовиками є важливим етапом стратегії, який забезпечить швидке інформування, надання звітів та підтримку прозорих зв'язків з цією групою.

Загалом, запропонована стратегія відображає балансований підхід, який враховує особливості аграрного бізнесу. Диференціація контенту для різних сегментів дозволить ефективно взаємодіяти з усіма стейкхолдерами. Для покращення ефективності рекомендується розробити план вмісту з чітким графіком публікацій та встановити КРІ для оцінки успішності кожного каналу.

Останнім кроком цифровізації маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край» є створення мобільного додатку підприємства для працівників та пайовиків. На рис. 3.1 наведено мобільний додаток ТОВ «Агро Край».



Рис. 3.1. Мобільний додаток ТОВ «Агро Край»*

Примітка. *Розроблено автором

Мобільний додаток ТОВ «Агро Край» - це сучасне цифрове рішення, яке забезпечить прозорість та зручність у взаємодії між підприємством, працівниками та пайовиками. Додаток буде побудований за модульним принципом, що дозволить користувачам отримувати доступ до необхідного функціоналу через особисті кабінети, зберігаючи при цьому загальнодоступну інформацію для всіх відвідувачів.

Головна сторінка забезпечуватиме загальний доступ до інформації про товари, ціни, земельні паї, історію компанії та контактні дані, що забезпечуватиме прозорість роботи і приваблює потенційних клієнтів та партнерів. Особистий кабінет пайовика дозволить контролювати земельні паї,

переглядати виплати орендної плати, переглядати документи та контактувати з менеджерами. Кабінет працівника полегшить роботу через функції відстеження присутності, управління завданнями, перегляду зарплати та комунікації з керівництвом. Впровадження програми дозволить автоматизувати обробку документів, покращити комунікацію, створити позитивний імідж сучасного підприємства та забезпечити можливість розширення системи для подальшого розвитку бізнесу.

Впровадження запропонованих стратегій цифровізації маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край» - це складне завдання, яке потребує не тільки технічної реалізації, а й відповідного кадрового забезпечення. Створення профілів у соціальних мережах та розробка мобільного додатку потребують спеціалізованих знань у галузі цифрового маркетингу, управління соціальними мережами (SMM) та розробки програмного забезпечення, які наразі володіють не всі працівники підприємства.

Внаслідок цього підприємство має вибір: залучити кваліфікованого спеціаліста з цифрового маркетингу або організувати навчання наявного персоналу. Перший варіант дозволить швидко ввести проєкт і здійснити всі заплановані дії, але вимагає додаткових витрат на оплату праці фахівця. Другий підхід потребує вкладення коштів у навчання співробітників через спеціалізовані курси з SMM, управління контентом та цифрових технологій, що допоможе створити власну компетентну команду.

Найкращим варіантом може бути поєднання обох підходів: залучення зовнішнього консультанта або фахівця під час впровадження системи разом із навчанням працівників підприємства, які пізніше зможуть самостійно розвивати і підтримувати цифрові комунікаційні канали.

Такий підхід забезпечить якісний початок проєкту цифровізації маркетингового менеджменту та довгострокову автономію підприємства у галузі маркетингового менеджменту. Незалежно від обраного шляху, без достатньої кваліфікації працівників ефективна реалізація стратегії цифровізації маркетингового менеджменту буде неможливою.

Використання CRM-систем у маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств допомагає створити єдину базу клієнтів, що дозволяє розділити покупців на групи та розробляти для них особливі пропозиції. Використання платформ аналізу, які базуються на технологіях Big Data, дозволяє сільськогосподарським підприємствам глибоко аналізувати стан ринку, смаки покупців та конкурентів, щоб приймати вірні рішення. Створення веб-магазинів та підключення до існуючих платформ е-комерції дає сільськогосподарським виробникам нові шляхи для продажу товарів, зменшує кількість посередників та збільшує прибуток. Застосування цифрових технологій в логістиці допомагає краще організувати постачання сільськогосподарської продукції, забезпечуючи своєчасну доставку та зберігання якості товарів [18].

Отже, цифровізація змінює напрям маркетингової діяльності, відкриваючи нові можливості для взаємодії з клієнтами та розвитку бізнесу. Практичний аспект маркетингової діяльності в умовах цифровізації полягає в використанні Big Data, соціальних мереж, автоматизації та персоналізації. Це дозволяє бізнесу ефективно реагувати на зміни ринку, задовольняти потреби сучасного споживача та отримувати прибуток. Головною умовою успіху є готовність до змін, постійне вдосконалення технологій та збереження балансу між інноваціями та традиційними цінностями бренду.

3.3. Зарубіжний досвід використання маркетингового менеджменту в підприємстві

Використання досвіду зарубіжних провідних компаній під час розвитку маркетингового менеджменту є важливим елементом стратегічного зростання ТОВ «Агро Край». Необхідність використання європейського досвіду у розвитку маркетингового менеджменту вітчизняними підприємствами пов'язана кількома важливими аспектами, які викликають увагу вчених і практиків.

Зарубіжні компанії, особливо лідери у своїх галузях, часто впроваджують інновації та нові практики в маркетинговий менеджмент. Вивчення їхнього

досвіду дозволяє українським підприємствам визначити, які підходи можна застосувати в власних стратегіях.

Ефективність та оптимізацію процесів мають бути ще одним напрямом, що потребує поглибленого вивчення. Застосування передового зарубіжного досвіду у сфері маркетингового менеджменту допомагає підприємствам України покращити свої процеси, знизити витрати та збільшити ефективність. Використання відомих практик з інших, особливо європейських країн, підвищує рівень конкурентоспроможності національного бізнесу.

Розвиток маркетингового менеджменту на підприємствах за допомогою сучасних інструментів, які спрямовані на клієнта, дозволяє врахувати інтереси всіх учасників ринку, а в результаті отримувати як економічні, так і соціальні вигоди.

Дуже важливо вирішувати питання змін у тому, як люди споживають товари, та підвищувати професіоналізм у галузі маркетингового менеджменту. Зарубіжні ринки часто вперше впроваджують нові технології, зміни у споживчих уподобаннях і трендах. Вивчення досвіду інших країн допомагає українським підприємствам швидко адаптуватися до змін у споживчому підході та вчасно реагувати на проблеми на ринку. Вивчення практики зарубіжних компаній з маркетингового менеджменту може допомогти підвищити рівень професіоналізму маркетингового менеджменту в Україні. Обмін досвідом і знаннями допомагає створити кваліфіковану професійну команду та покращити освіту в галузі маркетингового менеджменту.

У світовій науковій думці формування та розвиток маркетингового менеджменту можна розглядати як послідовні етапи, що відображають зміни в цій галузі. Авторське узагальнення основних етапів розвитку маркетингового менеджменту в провідних економічно розвинутих країнах наведено у табл. 3.8.

**Основні етапи еволюції становлення та розвитку концепцій
маркетингового менеджменту в провідних економічно розвинутих
країнах***

Інструменти	Переваги
1. Етап концепції товару (до 1920 року):	- спрямованість на виробництво та ефективність процесів; - відданість ідеї «якщо товар якісний, то він сам продається»; - не фокусуватися на потребах покупців або виконувати маркетингові дослідження.
2. Етап концепції продажу (1920-1950 роки):	- зростання конкуренції і поява масового виробництва продукції (товарів); - зосередження на активному збуті та рекламі для стимулювання попиту; - підхід «продаючого та виграшного» бізнесу.
3. Етап маркетингової концепції (з 1950 року):	- перехід від активного продажу до акценту на потребах та бажаннях споживачів; - визнання важливості дослідження ринку та аналізу конкурентів; - орієнтація на створення цінності для клієнтів і задоволення їх потреб.
4. Етап маркетингового менеджменту (з 1980 року):	- поширення поняття «маркетингу» на всі сфери бізнесу і індустрії; - зростання важливості послуг та властивостей товарів; - зосередження на постійному покращенні взаємовідносин з клієнтами.
5. Етап маркетингу відносин та інтегрованого маркетингового менеджменту (з 1990 року):	- визнання важливості довгострокових відносин з клієнтами і залученням їх в процес прийняття рішень; - зростання ролі технологій у забезпеченні комунікацій і взаємодії зі споживачами; - інтеграція маркетингових стратегій з іншими аспектами управління
6. Етап цифрового маркетингового менеджменту (з початку 21 століття):	- інтерес до використання інтернет-технологій і цифрових каналів комунікації; - зростання значення аналітики даних і персоналізованих стратегій; - активне використання соціальних мереж і мобільних торговельних платформ

Примітка. * Розроблено за: [9, 22, 33,40]

Можна стверджувати, що сучасні дослідження питань маркетингового менеджменту в Європі визначається активними науковими пошуками в галузі цифрового маркетингу, сталого розвитку, взаємодії з клієнтами, аналізу даних, технологічних інновацій та стратегічного управління маркетинговими процесами. У табл. 3.9 наведено основні сучасні тенденції та напрями розвитку концепції маркетингового менеджменту в Європі.

Основні сучасні тенденції та напрями розвитку концепції маркетингового менеджменту в Європі *

Сучасні тенденції	Напрями розвитку
Цифровий маркетинг	Зростання використання цифрових каналів комунікації і онлайн-платформ сприяє активному дослідженню цифрового маркетингу. Особливу увагу вони приділяють інтернет-реклами, соціальних мереж, аналітики даних та інших аспектів цифрової стратегії
Маркетинг сталого розвитку	У контексті загальної тенденції до екологічної відповідальності вчені досліджують, як підприємства можуть впроваджувати сталість в маркетингові стратегії, ураховуючи екологічні та соціальні аспекти
Клієнтська взаємодія та CRM	Дослідження взаємодії з клієнтами (CRM) залишається важливим аспектом досліджень. Фахівці вивчають стратегії управління клієнтами, персоналізацію та використання даних для поліпшення досвіду клієнта
Маркетингові дослідження та аналітика	Зростання ролі аналізу даних в маркетингу призводить до багатьох досліджень, що стосуються ринкових тенденцій, поведінки споживачів та прогнозування ефективності стратегій
Технологічні інновації та Інтернет речей (IoT)	Європейські вчені активно вивчають вплив технологічних інновацій, таких як Інтернет речей, на маркетинг та бізнес-процеси
Поведінка споживачів та психологія маркетингу	Дослідження цих питань залишається ключовим напрямком для європейських науковців
Міжнародний маркетинг	Зростання глобалізації призводить до того, що вивчення міжнародного маркетингу набуває більшого значення, особливо для компаній, які працюють на зовнішніх ринках
Маркетинговий менеджмент в електронній комерції	Зростання онлайн-торгівлі викликає зростання досліджень в цій галузі

Примітка: * Розроблено за: [25]

Усі ці тенденції свідчать про активність в галузі маркетингового менеджменту в Європі.

Це важливо для розвитку бізнесу та здатності адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, нових технологій та соціальних тенденціях. Маркетинговий менеджмент є однією з найважливіших функцій управління провідними європейськими компаніями. Він створений для того, щоб задовольнити потреби споживачів та отримання прибутку [25].

За результатами проведеного дослідження нижче наведено практичні аспекти використання інструментів маркетингового менеджменту в провідних зарубіжних компаніях.

1. Bayer - німецька компанія, яка займається науковими розробками, пов'язаними з охороною здоров'я та сільським господарством. Це одна з найбільш інноваційних компаній у галузі захисту рослин, насіння та біотехнологій. Основні аспекти маркетингового менеджменту компанії Bayer [48]:

- брендова стратегія. Bayer керує різноманітним портфелем відомих брендів таких як Dekalb, Roundup, Sivanto, Poncho, Luna та Climate Field View. Кожен бренд має власну позицію на ринку та спрямований на певну аудиторію.

- інновації та дослідження. Компанія активно інвестує у дослідження та розвиток, щорічно витрачаючи близько 2,8 мільярда євро, що дозволяє проваджувати нові види генетичних властивостей, більш ефективні пестициди та нові цінові рішення.

- цінова стратегія. Bayer використовує стратегію диференціювання цін, пропонуючи продукти різних рівнів: від недорогих до преміум-сегменту, що дозволяє приваблювати різні групи клієнтів: великі господарства готові платити більше за преміум за інновації, середні фермери шукають баланс між ефективністю та вартістю.

- маркетингові кампанії. Компанія проводить маркетингові кампанії з бюджетом понад 800 мільйонів євро щорічно. Ці кампанії спрямовані на підвищення знань про продукти. Bayer організовує польові дні, де фермери можуть побачити роботу нових продуктів. Компанія рекламує в провідних аграрних виданнях, проводить освітні вебінари та семінари.

- засоби взаємодії з клієнтами. Bayer використовує багатоканальний підхід. Агрономи регулярно відвідують ферми, надають персоналізовані поради, працюють з гарячими лініями та онлайн-чатами, мають портали для фермерів та мобільні додатки. Компанія організовує консультативні ради для збору

зворотного зв'язку, та програми лояльності, щоб стимулювати повторні покупки та встановити довгострокові відносини з клієнтами.

- екологічна відповідальність. Компанія працює над зменшенням впливу на довкілля, розробляє продукти з мінімальним впливом, інвестує у біологічні альтернативи, у програми вуглецевого землеробства та схеми переробки упаковки.

2. Cargill - американська компанія, яка продає зерно, олію, цукор, продукти з какао, яловичину, свинину, м'ясо індички та ін. Крім того, компанія є великим виробником сільськогосподарської продукції. Ключові аспекти маркетингового менеджменту у компанії Cargill [52]:

- брендова стратегія. Cargill управляє різноманітним портфелем брендів, які мають свої особливості та спрямовані на різні групи клієнтів, що включає торгові марки кормів для тварин, харчові інгредієнти, масла для промислових клієнтів, споживчі бренди і фінансові послуги для аграріїв. Кожен бренд має унікальну позицію та спрямований на конкретну аудиторію.

- інновації та дослідження. Компанія вкладає більше 500 мільйонів доларів щорічно у дослідження та розвиток. Вона впроваджує нові формули кормів, технології точного землеробства та рішення на основі блокчейну.

- цінова стратегія. Cargill використовує стратегію динамічного ціноутворення на основі глобальних ринкових цін на сировинні товари, валютних курсів та логістичних витрат.

- маркетингові кампанії. Cargill проводить переважно B2B маркетингові кампанії, орієнтовані на професійну аудиторію: участь в міжнародних виставках та конференціях, технічні семінари та вебінари для клієнтів про тренди ринку та нові продукти. Для споживачів брендів компанія проводить традиційну рекламу у супермаркетах, телевізійні ролики та цифровий маркетинг.

- електронна комерція та цифрові платформи. Cargill розвиває цифрові інструменти для клієнтів: онлайн - платформи для аналізу цін на зерно та замовлення продукції, мобільні додатки з інформацією про ціни закупівлі,

погодні прогнози та агрономічні поради. Компанія впровадила блокчейн - технологію, щоб клієнти могли перевірити походження сировини.

- екологічна відповідальність. Компанія активно працює над зменшенням екологічного впливу через програми відповідального походження сировини, зменшення викидів парникових газів, програми регенеративного землеробства. Cargill запустили програму Cargill RegenConnect, що об'єднують фермерів, які використовують регенеративне землеробство, з брендами та компаніями.

3. ІКЕА - шведська компанія, яка виробляє та продає меблі та товари для дому, використовує різноманітні методи маркетингового менеджменту, щоб розповсюдити свої товари та взаємодіяти з покупцями. Загалом, маркетинговий менеджмент у ІКЕА спрямований на створення приємного досвіду для покупців, підкреслення якості та доступності товарів, а також створення стійкого іміджу компанії. Основні аспекти маркетингового менеджменту у ІКЕА [53]:

- цінова стратегія. ІКЕА відома своєю унікальною ціною, яка дозволяє покупцям отримувати якісні товари за доступні ціни. Це пов'язано з їхньою ідеєю «демократичного дизайну», що означає доступність високоякісних продуктів за доступними цінами;

- інноваційний дизайн продуктів. Продукти ІКЕА вирізняються своїм повноцінним та модним дизайном. Компанія уважно стежить за останніми трендами в дизайні та працює з відомими дизайнерами для створення унікальних та практичних виробів;

- самообслуговування та самозбирання. Один із ключових елементів маркетингу ІКЕА - це можливість самостійно вибирати товар, вимірювати його та самостійно збирати меблі, що зменшує витрати та збільшує ефективність;

- рекламні кампанії та каталоги. ІКЕА регулярно проводить рекламні кампанії, де зосереджує увагу на своїх нових продуктах, привабливих цінах та ідеях. Каталоги ІКЕА популярні, які допомагають клієнтам отримати враження від асортименту товарів та ідеї використання меблів;

- екологічна відповідальність. В останні роки ІКЕА розвиває програму екологічної відповідальності, використовуючи екологічні матеріали та

енергозберігаючі технології. Це стало важливим елементом маркетингової стратегії компанії, оскільки багато споживачів уважно ставляться до екологічних питань;

- інтернет-присутність та соціальні медіа. ІКЕА активно використовує інтернет для просування своїх товарів та залучення клієнтів. У них є власний вебсайт, де можна переглядати асортимент, а також залучають клієнтів через соціальні мережі;

- розміщення магазинів. Магазини ІКЕА часто знаходяться поза містом і легко доступне для транспорту, що створює комфортні умови для клієнтів та сприяє залученню великої аудиторії.

3. L'Oréal - французька компанія, яка виробляє продукти для догляду за волоссям, шкірою, косметикою та парфумерією, використовує різні методи маркетингового менеджменту, щоб залишатися на високому рівні на міжнародному ринку краси. Дякуючи цим методам, L'Oréal тримає визначну позицію у своїй галузі, зливаючись із роллю інноваційного лідера та адаптуючись до змін у потребах покупців. Основні елементи маркетингового менеджменту в компанії L'Oréal [54]:

- брендова стратегія. L'Oréal має кілька відомих брендів, наприклад, L'Oréal Paris, Maybelline, Lancôme та інші. Кожен бренд має унікальну позицію на ринку та спрямований на конкретну аудиторію;

- інновації та дослідження. Компанія активно інвестує в дослідження та розвиток, щоб впроваджувати нові технології та інгредієнти у свою продукцію, що дозволяє створювати інноваційну продукцію і підтримує конкурентоспроможність на ринку;

- цінова стратегія. L'Oréal застосовує різний підхід до цін, щоб пропонувати продукти різного рівня вартості, що дозволяє привернути різних покупців;

- диверсифікація асортименту. У компанії є широкий вибір продуктів, які включають догляд за волоссям, шкірою, косметикою та парфуми. Такий широкий

вибір дозволяє задовольняти різні потреби клієнтів і зайняти сильні позиції на різних ринках;

- маркетингові кампанії. L'Oréal регулярно проводить рекламні та маркетингові кампанії, щоб привернути увагу до нових продуктів, технологічних інновацій та співпраці з відомими особистостями для реклами;

- електронна комерція. L'Oréal розвиває свою присутність в інтернеті, дозволяючи споживачам можливість придбати їхні продукти онлайн, а також отримувати інформацію про новинки та поради з догляду за собою через вебсайти та соціальні мережі;

- засоби взаємодії з клієнтами. L'Oréal використовує різні канали для зв'язку зі своєю аудиторією, враховуючи соціальні мережі, онлайн-форуми, та програми лояльності для стимулювання повторних покупок;

- екологічна відповідальність. Компанія активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та створює стійкі продукти, що відповідає зростаючим екологічним стандартам.

Отже, маркетинговий менеджмент - це складний процес, який потребує уваги до деталей і розуміння потреб клієнтів. Проте підприємства, які ефективно застосовують маркетинговий менеджмент, мають більші шанси на успіх у інтенсивному конкурентному середовищі. Дослідження вказують, що маркетинговий менеджмент є важливим інструментом для будь-якого європейського підприємства, яке хоче досягти відмінних результатів. У Європі цей інструмент має особливу роль, оскільки виникає високорозвинена економіка та високий рівень розвитку споживчого ринку. Як перспективний напрям досліджень, слід розглянути необхідність будівництва національної концепції маркетингового менеджменту, спрямованої на адаптацію кращих європейських практик до української економіки та умов розвитку українських підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Агро Край» у сфері маркетингового менеджменту базується з урахуванням глибокого аналізу

внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх викликів сучасного аграрного ринку. Оскільки підприємство вирощує і реалізує різноманітну сільськогосподарську продукцію, маркетингова стратегія має системний підхід, з акцентом на розширення ринку та зростання конкурентоспроможності. Для цього запропоновано наступні заходи: створення посади маркетолога або навчання працівника на підприємстві, використання сучасних методів просування продукції, розширення асортименту продукції, розробка програм лояльності для пайовиків та розробка маркетингової стратегії.

2. Цифровізація маркетингового менеджменту відкриває нові можливості для трансформації бізнес-процесів та адаптації до сучасних умов ринку. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє аграрним підприємствам ефективніше працювати та змагатися на ринку. Запропоновано ТОВ «Агро Край» створити офіційний сайт, мобільний додаток, а також відкрити профілі в соціальних мережах - Instagram, LinkedIn, YouTube та Вайбер для зв'язку з пайовиками.

3. Зарубіжний досвід показує, що інші підприємства активно застосовують маркетинговий менеджмент. Проаналізувавши практики зарубіжних компаній Bayer, Cargill, ІКЕА та L'Oréal, було встановлено, що вони використовують різноманітну стратегію брендів, орієнтовану на різні сегменти аудиторії. Вони активно інвестують у інновації та дослідження. Головними тенденціями є цифровізація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та мобільних додатків, а також екологічна відповідальність як стратегічний пріоритет.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто поняття та сутність «маркетингового менеджменту» та встановлено, що під маркетинговий менеджмент розуміють системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту, який ставить у відповідність підприємство змінам у маркетинговому середовищі. Основними завданнями маркетингового менеджменту включає збільшення прибутків, отриманих від реалізації продукції; підвищення частки ринку; покращення репутації; постачання на ринок нових товарів і послуг та основними функціями маркетингового менеджменту є аналіз ринку, планування, організація, мотивація, контроль.

2. Встановлено, що система маркетингового менеджменту спрямована на досягнення довгострокових цілей, що виходять за межі просто збільшення продажів. Побудова системи маркетингового менеджменту - це складний процес, який вимагає створення ефективної системи управління. Охарактеризовано основні етапи процесу маркетингового менеджменту в підприємстві: від аналізу середовища до контролю результатів, що забезпечує системність та координацію управлінських дій.

3. Визначено, що методичні підходи до маркетингового менеджменту - це система принципів, методів та інструментів, які застосовуються під час аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності підприємства. Усі методи маркетингового менеджменту можна поділити на економічні: методи прямого економічного впливу та методи непрямого економічного регулювання; організаційно-адміністративні методи та соціальні методи.

4. На основі діяльності підприємства, встановлено, що ТОВ «Агро Край» займається вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур. Географія діяльності ТОВ «Агро Край» охоплює переважно регіональний ринок (Полтавська область та сусідні регіони), але з метою розширення діяльності на національний рівень. За аналізований період підприємство збільшило обсяги чистого доходу від реалізації продукції на 35,33%. Однак відмічається зростання собівартості продукції на 34,1%, але

одночасно зменшення адміністративних витрат на 31,1% та витрат на збут на 29,3%, що робить зменшення валового прибутку повільнішим. Структура управління ТОВ «Агро Край» є лінійно-функціональною, що поєднує чітку вертикаль підпорядкування з розподілом функціональних обов'язків між підрозділами.

5. За результатами SWOT - аналізу ТОВ «Агро Край» встановлено, що підприємство має високий потенціал для успішного розвитку при умові активного вирішення слабких сторін та використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей, з основних сильних сторін є зручне розташування підприємства, модернізація обладнання підприємства та висока якість продукції, що виробляється, однак з основних слабких сторін є відсутність посади маркетолога, відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку, висока залежність підприємства від зарубіжних партнерів, постачальників та замовників. PEST-аналіз ТОВ «Агро Край» показує, що політичні чинники створюють найбільш серйозні ризики для підприємства та функціонує в умовах значних ризиків, пов'язаних із воєнним станом та економічною нестабільністю, але має потенціал для розвитку через технологічні інновації та вихід на європейські ринки з екологічно чистою продукцією.

6. Проведено оцінювання маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край», яке базується на аналізі комплексу маркетингу. На основі даних ABC-аналізу ТОВ «Агро Край» показують, що до групи А входять соя – 28,2 %, соняшник – 28,1 % та пшениця – 22,1 %, які є основним джерелом прибутку на підприємстві. Група В у свій склад включає пшеницю ріпак – 13,9 %. До групи С відноситься інша продукція, що становить лише 7,7 %, що приносить підприємству найменший прибуток. Цінова стратегія базується на біржових котируваннях з премією на якість, система знижок та гнучкі форми оплати стимулюють співпрацю з різними категоріями клієнтів. Збутова політика характеризується диверсифікованим підходом: прямі продажі через ринки, робота з елеваторами, експорт до ЄС, Туреччини та Близького Сходу. Стратегія просування поєднує традиційні та сучасні інструменти: участь у агровиставках,

реклама в інтернеті та в ЗМІ, мережа менеджерів та регіональних офісів, бонусні програми для стимулювання клієнтів.

7. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення маркетингового менеджменту у ТОВ «Агро Край», серед яких основними створення посади маркетолога або навчання працівника на підприємстві, використання сучасних методів просування продукції, розширення асортименту продукції, розробка програм лояльності для пайовиків та розробка маркетингової стратегії. Наразі ТОВ «Агро Край» має достатні людські та матеріальні ресурси для розвитку маркетингових ініціатив. Однак, для досягнення максимальної віддачі необхідно організувати навчання співробітників сучасним маркетинговим технологіям та аналітиці.

8. Розглянуто можливості використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту ТОВ «Агро Край». Процес цифровізації маркетингового менеджменту відкриває широкі можливості для трансформації бізнес-процесів та адаптації до вимог сучасного ринку. Запропоновано ТОВ «Агро Край» створити власний офіційний сайт, мобільний додаток та створення соціальних мереж - Instagram, LinkedIn, YouTube, Viber для пайовиків. Мобільний додаток підприємства трансформує внутрішні процеси управління, надаючи працівникам доступ до розкладу роботи, зарплати, трудових документів та комунікації з керівництвом.

9. Розглянуто зарубіжний досвід маркетингового менеджменту, та встановлено, що зарубіжні підприємства активно застосовують маркетинговий менеджмент. Проаналізувавши маркетинговий менеджмент у провідних підприємствах світу, встановлено, що вони використовують диверсифіковану брендову стратегію з акцентом на торгову марку, орієнтованих на різні сегменти цільової аудиторії. Ключовими тенденціями є активна цифровізація бізнес - процесів, розвиток електронної комерції та мобільних додатків, а також екологічна відповідальність як стратегічний пріоритет.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 32-37. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5>
3. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2004. 354 с.
4. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз - основа формування маркетингових стратегій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 301 с.
5. Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М. Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 205 с.
6. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий журнал «Біоекономіка і аграрний бізнес»*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5-14.
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драмарецька К.П., Восколупов В.В., Голік В.І. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. No. 3. Pp. 141-160. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09> URL: <https://arejournal.com/are/article/view/459>
8. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту маркетингу та підприємництва: Навчальний посібник для підготовки фахівців галузі знань 15 «Автоматизація та приладобудування» спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 518 с
9. Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ: Донецький національний університет, 2006. 407 с.
10. Бізнес-план вирощування часнику: як заробити на часнику в Україні у 2025 році: *Dumka*. вебсайт. URL: <https://dumka.biz/biznes-plan-viroshuvannya->

chasniku-yak-zarobiti-na-chasniku-v-ukrayini-u-2025-roci/ (дата звернення: 24.09.2025).

11. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 332 с.

12. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В Особливості впровадження інтернет-маркетингу в діяльність агропідприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 211-219. URL: <http://ujae.org.ua/en/features-of-implementation-of-internet-marketing-in-the-activities-of-agricultural-enterprises/>.

13. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 180 с.

14. Вирощування часнику як бізнес: ідея для фермера: *Agroapp*. вебсайт. URL: <https://agroapp.com.ua/uk/blog/viroshchuvannya-chasniku-yak-biznes-ideya-dlya-fermera/>(дата звернення: 24.09.2025).

15. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посібник Київ: КНЕУ, 2000. 100 с.

16. Восколупов В.В. Чікалкін С. Вплив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 276-281. URL:[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(42))

17. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Лідерство: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 515 с.

18. Германюк Н. В. Особливості традиційного і цифрового маркетингу у сільському господарстві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. №4. С. 194–206. URL:<http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/30687.pdf>

19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.08.2025).

20. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : Видавництво Європейського

університету. 2001. 542 с.

21. Ілляшенка С.М. Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. 616 с.

22. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/45520/1/Illiashenko_Innovative_2016.pdf.

23. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

24. Комарницький І. М. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 110-116.

25. Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Проблеми економіки та управління*. 2023. Вип. 7. № 2. С. 114-125. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2023.02>

26. Кулієва Д. С. Теоретичні аспекти маркетингового менеджменту сучасного туристичного підприємства. *Галузевий аспект розвитку національного господарства*. 2015. № 2 (2). С. 169-173.

27. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

28. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти, розвитку: монографія. Полтава. Дивосвіт, 2013. 163 с.

29. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>.

30. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. URL:

http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf. (дата звернення: 20.09.2025).

31. Маркетинг : навчальний посібник / ред. кол. М. П. Сахацький. Ч. 1. Теоретичні основи маркетингу та інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Школа маркетингу. Одеса : Пальміра, 2008. 170 с.

32. Маркетинг : стратегії та інструменти : *Sendpulse*. вебсайт. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing> (дата звернення: 20.09.2025).

33. Мозгова Г.В. Маркетинговий менеджмент. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. 35 с.

34. Носар К. В., Восколупов В. В. Використання інструментів диджиталізації в маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів*: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, НУБіП України, 30 квітня 2025 р. Київ, 2025. С. 14-16. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik_tez_konferenciyi_2025.2_1.pdf

35. Носар К. В., Восколупов В. В. Роль маркетингового менеджменту в сільськогосподарському підприємстві. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, НУБіП України, 01 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 61-64. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik_tez_konferenciyi_2024.pdf

36. Павленко А. Ф., Вовчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.

37. Потапюк І. П. Система маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 360 - 364.

38. Правове регулювання електронної торгівлі: вебсайт. URL: <https://disua.com.ua/uk/elektronna-torgivlya-ukrayinska-ta-svitovapraktyka-pravovogo-regulyuvannya> (дата звернення: 20.08.2025).

39. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту

промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123.

40. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10-12. С. 108-112.

41. Сайт Американської асоціації маркетингу: *Marketing power*. вебсайт. URL: www.marketingpower.com (дата звернення: 01.07.2025).

42. ТОВ «АГРО КРАЙ» : *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/41103827> (дата звернення: 20.08.2025).

43. ТОВ «АГРО КРАЙ» : *Tripoli.land*. URL: https://tripoli.land/ua/farmers/poltavskaya/gadyatskiy?q%5Bcity_id_eq%5D=22698 (дата звернення: 20.08.2025).

44. Управління бізнесом: навчальний посібник / Балановська Т.І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с.

45. Холод Б.І. Системний підхід - основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1(32). С.48 -54

46. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с

47. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Vol. 11. № 2. С.5-17. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14782>

48. Bayer : офіційний сайт. URL: <https://www.bayer.com/en/> (дата звернення: 27.10.2025).

49. Dabizha V.V., Voskolupov V.V. The influence of the external and internal environment on the formation of strategic management of the enterprise. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27, Pp.53-61 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-27-2024/the-influence-of-the-external-and-internal-environment-on-the-formation-of-strategic-management-of-the-enterprise/>

50. Digital в Україні 2022: тренди українського Інтернету та вплив війни: вебсайт. URL: <https://cases.media/article/digital-v-ukrayini-2022-trendi-ukrayinskogo-internetu-ta-vpliv-viini> (дата звернення: 20.08.2025).

51. Dolynskyi S., Kostina T., Voskolupov V. The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 24, Pp.41-49 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-25-2024/the-essence-of-the-enterprise-management-system-and-features-of-its-structure/>

52. Cargill : офіційний сайт. URL: <https://www.cargill.com/> (дата звернення: 27.10.2025).

53. ІКЕА : офіційний сайт. URL: <https://www.ikea.com/> (дата звернення: 20.08.2025).

54. L'Oréal : офіційний сайт. URL: <https://www.loreal.com/> (дата звернення: 20.08.2025).

55. Voskolupov V. V., Balanovska T. I., Havrysh O.M., Gogulya O. P., Drahnieva N. I. Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. №5. Pp. 410-417 URL: <https://are-journal.com/are/article/view/459>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Основні цифрові інструменти маркетингового менеджменту які можна використати у ТОВ «АГРО КРАЙ»*

Інструменти	Переваги	Виклики
Вебсайт	Глобальна доступність: доступність для клієнтів з усього світу 24/7	Регулярне оновлення: вебсайт потребує постійного оновлення контенту та дизайну
	Інформаційний центр: можливість надавати докладну інформацію про продукти та послуги	Технічні аспекти: потребує знань для створення та підтримки вебсайту
	Оптимізація під пошукові системи: вебсайт можна оптимізувати для підвищення видимості у пошукових системах	Конкуренція: вебпростір може бути великою конкурентною сферою
Контент - маркетинг	Зростання авторитету: якісний контент допомагає підвищити авторитет підприємства	Часові затрати: створення якісного контенту може займати багато часу
	SEO покращення: цінний контент привертає поклики та підвищує позиції в пошукових системах	Результати не миттєві: видимі результати можуть з'явитися не одразу
	Швидка адаптивність контенту: разом зі змінами в галузі можна оновлювати та адаптувати контент	Диверсифікація аудиторії: різні аудиторії полтребують різних видів контенту
Пошукова оптимізація сайту(SEO)	Висока видимість в пошуковій видачі: оптимізація для пошукових систем допомагає піднятися в пошукових результатах і залучати цільовий безкоштовний трафік	Часові затрати: оптимізація потребує часу та постійного аналізу
	Стабільний безплатний трафік: висока позиція у пошукових системах забезпечує стабільний потік відвідувачів	Зміни алгоритмів: постійні зміни алгоритмів пошукових систем можуть впливати на рейтинг

Продовження таблиці А1

Пошукова оптимізація сайту(SEO)	Ефективність: безкоштовний трафік вважають довготривалішим та менш вартісним порівняно з платною рекламою	Конкуренція: за популярними ключовими словами можлива велика конкуренція
		Технічні аспекти: потребує технічних знань для оптимізації вебсайту
Пошукова реклама	Точність спрямованості: рекламні кампанії можна налаштувати на певну цільову аудиторію	Вартість: витрати зростають залежно від конкуренції та ключових слів
	Миттєвий результат: реклама може забезпечити миттєве збільшення трафіку та продажів	Припинення результатів: після завершення рекламної кампанії трафік може знижуватися
	Вимірювання ефективності: легко виміряти ROI й зрозуміти, які рекламні кампанії найефективніші	Ігнорування та блокування: користувачі можуть блокувати рекламу або ігнорувати її
Соціальні медіа	Залучення аудиторії: соціальні медіа дають змогу формувати спільноту та взаємодіяти з клієнтами	Часові затрати: потрібно постійно оновлювати контент та взаємодіяти з аудиторією
	Рекламні можливості: соціальні платформи надають інструменти для точного таргетингу реклами	Алгоритмічні зміни: алгоритми соціальних мереж постійно змінюються, що впливає на видимість контенту та профілю компанії в мережі
	Лояльність аудиторії: активна присутність у соціальних мережах допомагає підвищити лояльність клієнтів	Зміна трендів: важливо адаптуватися до змін у популярних платформах та трендах
Електронна пошта	Персоналізація: можливість відправляти персоналізовані повідомлення клієнтам	Спам: важливо уникати надсилання небажаних повідомлень, які можуть спричинити негативну реакцію або відписку
	Прямий зв'язок: електронна пошта дає змогу безпосередньо контактувати з клієнтами та реагувати на їх запити	Відсіювання: не всі підписники відкривають та читають листи, що впливає на конверсію
	Низька вартість: надсилання електронних повідомлень дешевше порівняно зі звичайною рекламою	Тонке балансування: важливо знаходити баланс між надсиланням повідомлень та докучанням клієнтам

Продовження таблиці А1

Вебаналітика	Вимірювання результатів: вебаналітика надає можливість докладно виміряти результати різних маркетингових заходів	Складність інтерпретації: велика кількість даних може ускладнювати аналіз та вибір стратегії
	Оцінка конверсій: дає змогу відстежувати шлях клієнта від першого контакту до завершення цільової дії	Вартість та складність інструментів: деякі аналітичні інструменти можуть бути дорогими та складними для використання
	Аналіз поведінки: щоб зрозуміти, як користувачі взаємодіють з вебсайтом та як вони взаємодіють з контентом	
Технології віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR)	Залучення аудиторії через імерсивний досвід	Висока вартість розроблення та обладнання
	Створення інтерактивних продуктів і послуг	Обмежена доступність обладнання для користувачів
	Покращення споживчого досвіду та залучення клієнтів	Потреба в професійних навичках для розроблення
Чат-боти	Автоматизація клієнтського обслуговування	Обмежена здатність до розуміння складних запитів
	24/7 доступність для відповідей на запитання	Необхідність постійного навчання та підтримки системи
	Зменшення навантаження на працівників	Питання щодо конфіденційності даних користувачів
QR-кодування	Можливість використання в маркетингових кампаніях	Ризик сканування шкідливих QR-кодів
	Ефективний інструмент для просування товарів та послуг	Потреба в належному розміщенні та інструкціях для QR-кодів

Примітка: * Розроблено за: [25].