

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету

**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис) (ПШ)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

**маркетингу та міжнародної торгівлі**

\_\_\_\_\_ **Валерій БОНДАРЕНКО**  
(підпис) (ПШ)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему **Маркетингова політика підприємства в період воєнного стану (на прикладі АПХ «Астарта-Київ»)**

Спеціальність

**075 «Маркетинг»**  
(код і назва)

Освітня програма

**Маркетинг**  
(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., професор**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олександр ЛУЦІЙ**  
(ПШ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Іван ЧЕРНЯВСЬКИЙ**  
(ПШ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Євген СІВКОВСЬКИЙ**  
(ПШ)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**маркетингу та міжнародної торгівлі**

**д.е.н., професор** \_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

**Валерій БОНДАРЕНКО**

(ПІП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**СІВКОВСЬКОГО ЄВГЕНА ЄВГЕНОВИЧА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність \_\_\_\_\_

**075 Маркетинг**

(код і назва)

Освітня програма \_\_\_\_\_

**Маркетинг**

(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Маркетингова політика підприємства в період воєнного стану (на прикладі АПХ «Астарта-Київ»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 № 2236 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі \_\_\_\_\_

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи маркетингової політики підприємства

2. Дослідження маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ»

3. Напрями удосконалення маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» в період воєнного стану

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

**Іван ЧЕРНЯВСЬКИЙ**

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

**Євген СІВКОВСЬКИЙ**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>8</b>
1.1. Економічна сутність поняття маркетингової політики підприємства.....	8
1.2. Основні елементи маркетингової політики підприємства .....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової політики підприємства.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АПХ «АСТАРТА-КИЇВ».....</b>	
<b>22</b>	
2.1. Організаційно-економічна характеристика АПХ «Астарта-Київ».....	22
2.2. Аналіз сучасного стану маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ».....	32
2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності АПХ «Астарта-Київ» в умовах воєнного стану .....	42
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АПХ «АСТАРТА-КИЇВ» В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ .....</b>	
<b>49</b>	
3.1. Напрями та шляхи удосконалення маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» .....	49
3.2. Ефективність впровадження нових підходів у маркетингову діяльність підприємства.....	57
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Воєнні дії істотно обмежують платоспроможний попит, порушують логістичні ланцюги, знижують доступність ресурсів і створюють постійні ризики для стабільності функціонування бізнесу. У цих умовах підприємства змушені переглядати свої маркетингові підходи, адаптувати асортимент, ціноутворення, канали збуту та комунікації до нової економічної реальності. Ключовим викликом стає не лише збереження конкурентоспроможності, а й забезпечення маржинальності продажів та ефективне управління взаємодією зі споживачами на скороченому й висококонкурентному ринку. Саме тому формування дієвої маркетингової політики в умовах воєнного стану набуває особливої важливості для українських підприємств.

Питанню формування маркетингової політики підприємства приділено увагу в працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема: Абрамович І. А., Воловик Д. В, Багорка М. О., Кадирус І. Г., Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р., Войтко С. В., Скоробогатова Н. Є., Коновалова Н. С. та інші. Однак окремі теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової політики підприємства в період воєнного стану потребують додаткового дослідження.

*Метј. дослідження* є вивчення теоретичних та практичних аспектів економічного обґрунтування напрямків підвищення ефективності маркетингової політики підприємства в період воєнного стану.

Основними завданнями виконання роботи є:

- розкрити економічну сутність, роль та значення маркетингової політики підприємства;
- дослідити основні елементи маркетингової політики,;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності;

- надати організаційно-економічну характеристику АПХ «Астарта-Київ»;
- провести комплексний аналіз сучасного стану маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ»;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства;
- розробити напрями і шляхи удосконалення маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ»;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження нових підходів у маркетингову діяльність.

Об'єктом дослідження є маркетингова політика підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації маркетингової політики підприємства.

Методологічну і теоретичну основу дослідження становить фундаментальну базу сучасної економічної теорії, наукових концепцій і теоретичних розробок українських і зарубіжних учених з питань формування та реалізації маркетингової політики підприємства.

Інформаційною базою для дослідження послужили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична інформація, бухгалтерська та фінансова звітність підприємства за останні 3 роки, матеріали досліджень українських та зарубіжних вчених, опубліковані в періодичних виданнях та опубліковані в мережі Інтернет.

У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ»), графічний (для наочного зображення інформації), розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка напрями і шляхи удосконалення маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ») та інші.

Практичне значимість проведеного дослідження полягає в розробці нових підходів у маркетингову діяльність підприємства, зокрема цифрових рішень та CRM-системи.

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 68 сторінках друкованого тексту, ілюструється 8 рисунками і 14 таблицями та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність поняття маркетингової політики підприємства

Політика підприємства охоплює систему стратегічних і тактичних напрямів діяльності, спрямованих на досягнення бізнес-цілей, задоволення потреб споживачів та забезпечення стабільної конкурентоспроможності на ринку. Як зазначає Дж. Б. Куїнн, політика – це «правила або директиви, що визначають межі дій організації» [48], тоді як Ф. Селзнік розглядає її як «інституціональне втілення мети» [49]. Це свідчить, що політика виступає системоутворювальним елементом управління, який забезпечує узгодженість дій підприємства на всіх рівнях.

Загальна політика підприємства формується з комплексу взаємопов'язаних напрямів – стратегічного, фінансового, кадрового, інноваційного, маркетингового тощо. Кожен із них має власні функції, але спільною метою є створення умов для ефективного функціонування та розвитку організації. Зокрема, стратегічна політика визначає основні напрями діяльності підприємства на довгострокову перспективу; фінансова політика регулює розподіл і використання ресурсів; кадрова політика забезпечує підбір і розвиток персоналу; інноваційна політика спрямована на впровадження новітніх технологій і продуктів [17, с. 28-32].

Особливе місце серед цих складових займає маркетингова політика, яка є ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства на ринку. Вона поєднує функції планування, координації, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на формування попиту, підвищення рівня лояльності споживачів і забезпечення прибутковості діяльності [17, с. 28-32].

З огляду на різноманіття підходів у науковій літературі, доцільно розглянути тлумачення поняття «маркетингова політика» різними авторами, що дозволить більш комплексно зрозуміти її економічну сутність та управлінське значення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Сутність поняття «маркетингова політика»

Автор, джерело	Визначення поняття «маркетингова політика»
Бріггс С. [8]	Сукупність заходів щодо аналізу, розробки, реалізації і контролю над встановленням та підтримкою вигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей організації.
Бутенко Н. [9]	Діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю за переміщенням сировини, матеріалів і готових виробів від місць виробництва до місць використання з метою задоволення попиту й отримання прибутку.
Вачевський М. [10]	Сукупність форм, методів і напрямів впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.
Войчак А. [12]	Забезпечує покупцям можливість придбати відповідний продукт у потрібному місці, часі, за належних умов і прийнятною ціною.
Гаркавенко С. [13]	Планування, втілення та контроль за переміщенням матеріалів і готових виробів від місць походження до місць використання для задоволення потреб споживачів і реалізації місії підприємства.
Заборовський В. [16]	Система заходів зі створення товарів (послуг) і управління ними для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством.
Котенко Н., Сердюк С., Салтикова Г. [20]	Координація дій персоналу підприємства, спрямована на створення нової споживчої цінності, формування ринкового лідерства і залучення переваг покупців.
Котлер Ф. [45]	Набір контрольованих факторів маркетингу, які компанія використовує для досягнення бажаної реакції з боку цільового ринку.
Кравчук Г. [21]	Планування, реалізація та контроль за переміщенням товарів від місць виробництва до місць продажу для задоволення попиту і прибутковості.
Ламбен Ж.-Ж. [46]	Звід законів, що визначає основну ідею бізнесу, цілі щодо ринку, рамки ринкової поведінки та маркетингову стратегію.
Липчук В. [27]	Комплекс заходів, які використовуються фірмою для інформування, переконання або нагадування споживачам про товари чи послуги.
Михайлова М., Савицька Н., Жегус О. [31]	Оперативний процес вибору унікальної комбінації інструментів маркетингу, що відповідає обраним стратегіям і сприяє досягненню цілей на ринку освітніх послуг.
Мусаткіна В. [32]	Система управління діяльністю підприємства, що ґрунтується на комплексному аналізі ринку.
Примак Т. [35]	Комплекс стратегічних, організаційних і фінансових заходів, об'єднаних у гнучку систему управління потоками у післявиробничий період.
Рубцова О. [36]	Правила оформлення маркетингових заходів, документування витрат і їх віднесення до відповідних статей витрат підприємства.
Центр технологій [40]	Комплексна програма заходів, що виступає інструментом оптимального розподілу ресурсів у системі маркетингового планування.

*Джерело: сформовано на основі [8-13; 16; 20; 24; 31-36; 40; 45]*

Таким чином, маркетингова політика підприємства являє собою цілісну систему заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей шляхом ефективного задоволення потреб і очікувань споживачів. Вона охоплює сукупність взаємопов'язаних дій, які забезпечують ринкову орієнтацію діяльності підприємства, сприяючи формуванню та утриманню його конкурентних переваг.

Маркетингова політика підприємства є ключовим елементом управління його діяльністю на ринку та спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вона охоплює систему взаємопов'язаних рішень і заходів, які визначають, як підприємство формує, просуває, ціноутворює та реалізує свої продукти чи послуги. Основні складові маркетингової політики можна умовно поділити на чотири напрямки: продуктову, цінову, комунікаційну та збутову політику. Кожна з цих складових виконує специфічні функції та разом забезпечує комплексне управління маркетинговою діяльністю підприємства.

1. Продуктова політика визначає, які товари або послуги пропонуються споживачам, та забезпечує їх конкурентоспроможність. Вона включає:

1) асортимент продукції – визначення номенклатури, ширини та глибини продуктового портфелю з урахуванням потреб цільових сегментів ринку;

2) якість і дизайн продукції – забезпечення високих стандартів якості та привабливого оформлення товарів або послуг, що сприяє задоволенню споживацьких очікувань;

3) брендинг – формування впізнаваного образу продукції чи підприємства, управління репутацією бренду на ринку;

4) життєвий цикл продукції – планування та управління фазами існування товару, від виведення на ринок до його зняття або оновлення.

2. Цінова політика спрямована на встановлення економічно обґрунтованих цін, що забезпечують прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Основні елементи включають:

- 1) стратегії ціноутворення – вибір підходів до встановлення цін залежно від ринкових умов, витрат виробництва та цілей підприємства;
- 2) знижки та акції – використання спеціальних пропозицій для стимулювання попиту та залучення нових клієнтів;
- 3) цінова конкуренція – визначення позиціонування товарів відносно конкурентів на ринку.

3. Комунікаційна політика забезпечує ефективну взаємодію підприємства з цільовими аудиторіями та створює позитивний імідж. Вона включає:

- 1) рекламу – планування та проведення рекламних кампаній у різних каналах для залучення уваги споживачів;
- 2) зв'язки з громадськістю (PR) – формування позитивного іміджу підприємства через роботу зі ЗМІ, організацію публічних заходів та соціальних ініціатив;
- 3) особисті продажі – прямий контакт з клієнтами для презентації та продажу продукції;
- 4) прямий маркетинг – індивідуалізоване звернення до потенційних споживачів через електронні, поштові або цифрові канали.

4. Збутова політика визначає способи доставки товарів чи послуг кінцевому споживачу та оптимізує процеси реалізації. До її елементів належать:

- 1) канали збуту – вибір прямих і опосередкованих каналів продажу, включно з роздрібною торгівлею, дистриб'юторами та онлайн-платформами;
- 2) логістика – організація ефективного зберігання, транспортування та доставки продукції;
- 3) управління запасами – контроль обсягів продукції на складі для забезпечення безперервності продажів та мінімізації витрат.

Ці чотири елементи разом формують цілісну систему маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Кожен із них охоплює певні напрямки діяльності та має визначальне значення для формування та реалізації ефективної маркетингової політики [12].

Отже, маркетингова політика є комплексом заходів і стратегій, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентних переваг. Це багатогранне поняття включає продуктову, цінову, розподільну та комунікаційну політики. Основна мета маркетингової політики полягає в забезпеченні ефективної взаємодії підприємства з ринком, підвищенні його конкурентоспроможності та задоволенні потреб споживачів.

## **1.2. Основні елементи маркетингової політики підприємств**

Ефективна маркетингова політика підприємства ґрунтується на узгодженому поєднанні ключових елементів, що визначають напрям і результати маркетингової діяльності. Вони забезпечують гармонійне поєднання стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на формування попиту, підвищення лояльності споживачів та зміцнення позицій підприємства на ринку.

До основних елементів маркетингової політики належать складові маркетинг-міксу (4P): продуктова, цінова, збутова та комунікаційна політика, кожна з яких має свої особливості та інструменти реалізації (табл. 1.2).

Перелічені складові маркетинг-міксу (4P) є взаємопов'язаними елементами, що у сукупності формують цілісну систему управління маркетинговою діяльністю підприємства. Кожна складова – товар, ціна, місце продажу та просування – виконує власну функцію, але лише їх узгоджене

застосування забезпечує ефективне позиціонування продукції на ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства [17].

Таблиця 1.2

### Характеристика основних складових маркетинг-мікс (4P)

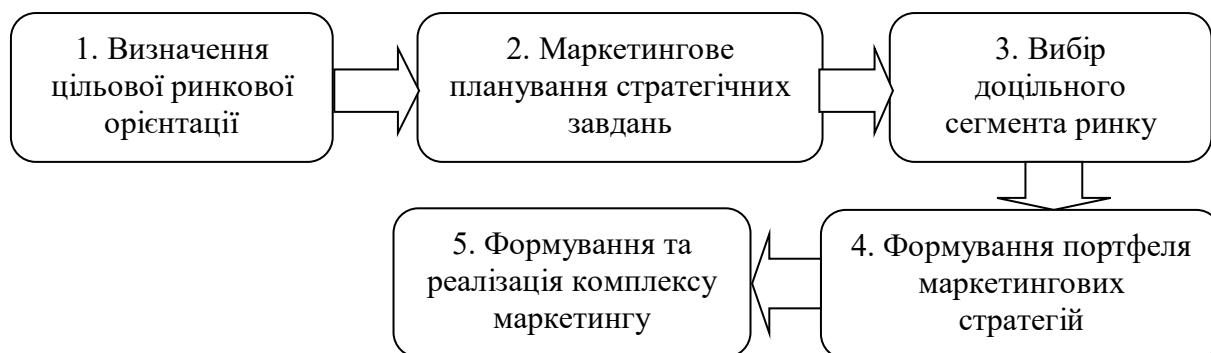
Складова	Характеристика
Товар	Асортимент продукції полягає у визначенні номенклатури продукції, її ширини та глибини.
	Якість та дизайн передбачають забезпечення високої якості та привабливого дизайну продукції, що задовольняє потреби споживачів.
	Упаковка та маркування спрямовані на розробку упаковки, яка захищає товар та привертає увагу споживачів.
	Брендінг полягає у створенні та управлінні брендом.
	Сервісне обслуговування включає надання послуг з гарантійного та післягарантійного обслуговування продукції.
Ціна	Цінова стратегія полягає у виборі оптимальної цінової політики.
	Ціноутворення передбачає встановлення цін на товар з урахуванням витрат виробництва, попиту споживачів, конкурентних цін та бажаної прибутковості.
	Знижки та акції використовуються для стимулювання продажів.
	Умови розрахунків визначають порядок оплати, кредитні умови та політику повернення товарів.
Місце продажу	Канали розподілу включають вибір між прямими (безпосередньо до споживача) та опосередкованими каналами (через роздрібну торгівлю, оптові склади, посередників).
	Логістика та дистрибуція охоплюють організацію процесів зберігання, транспортування та доставки товарів до кінцевих споживачів.
	Охоплення ринку полягає у визначенні географічного покриття та щільності розподілу товару.
	Франчайзинг та партнерство сприяють розширенню присутності підприємства на ринку.
Просування	Реклама передбачає планування та реалізацію рекламних кампаній у різних каналах.
	PR (зв'язки з громадськістю) полягає у формуванні позитивного іміджу підприємства через взаємодію з громадськістю, ЗМІ та організацію заходів.
	Стимулювання збуту реалізується через використання знижок, акцій та інших заходів для активізації продажів.
	Цифровий маркетинг охоплює застосування інструментів інтернет-маркетингу — соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу, email-кампаній тощо.

*Джерело: сформовано на основі [17]*

Комплекс маркетингових інструментів дає змогу підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, враховувати потреби споживачів, поведінку конкурентів і зовнішні економічні фактори. Завдяки збалансованому використанню елементів маркетинг-міксу підприємство може ефективно

формувати попит, стимулювати збут, підтримувати позитивний імідж бренду та забезпечувати сталий розвиток.

Процес управління маркетинговою політикою підприємства є комплексним і передбачає системне планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів. Його можна поділити на п'ять основних складових, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні ефективності маркетингової діяльності (рис. 1.1).



**Рис. 1.1** Процес управління маркетинговою політикою

*Джерело: сформовано на основі [37]*

На першому етапі здійснюється детальний аналіз ринку, у який входять оцінка макроекономічного середовища, вивчення потреб та поведінки потенційних і наявних споживачів, аналіз конкурентного середовища та оцінка діяльності постачальників. Результатом цього етапу є визначення стратегічних орієнтирів підприємства щодо цільових ринків та сегментів, на які буде спрямована маркетингова діяльність. Важливим аспектом є формулювання цілей підприємства на підставі SMART-критеріїв, що забезпечує їх вимірюваність, досяжність та узгодженість із загальною стратегією розвитку компанії.

Маркетингове планування стратегічних завдань включає розробку стратегічних завдань маркетингової діяльності, визначення пріоритетів, прогнозування ресурсних потреб та визначення способів досягнення поставлених цілей. Планування забезпечує інтеграцію маркетингових завдань з

фінансовими, виробничими та управлінськими процесами підприємства, що дозволяє досягти збалансованого та ефективного функціонування маркетингової системи.

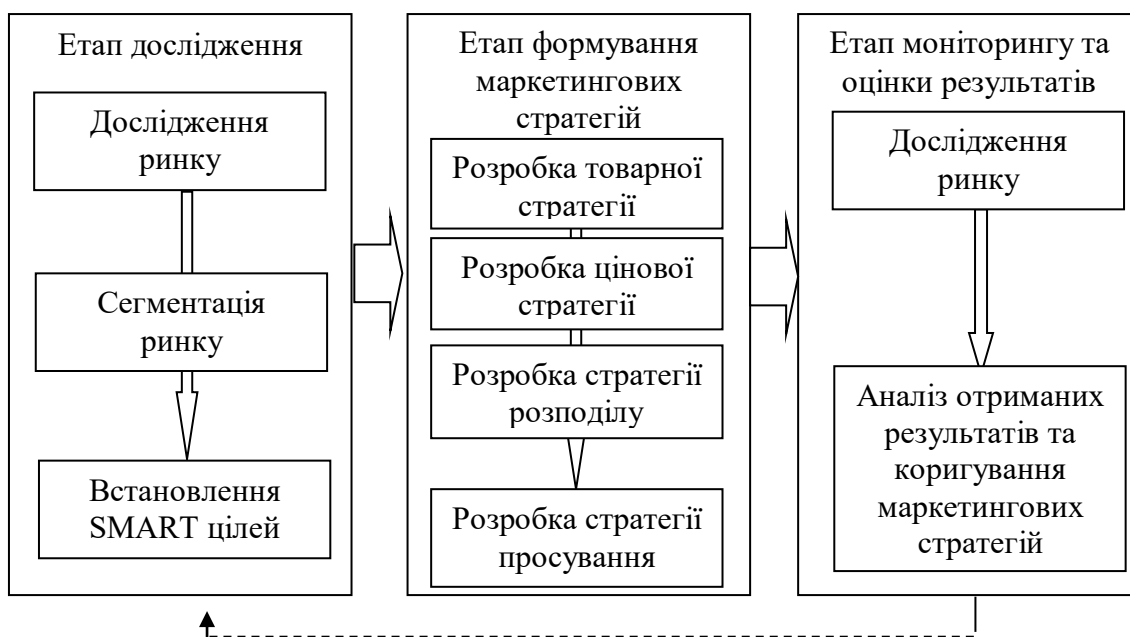
На основі проведеного аналізу ринку здійснюється сегментація споживачів за ключовими характеристиками, включаючи демографічні, соціально-економічні та поведінкові ознаки. Вибір цільового сегмента дозволяє підприємству адаптувати пропозицію товарів або послуг до потреб конкретних груп споживачів, підвищуючи точність маркетингових заходів та ефективність комунікацій із цільовою аудиторією.

Далі відбувається формування портфеля маркетингових стратегій. На цьому етапі підприємство розробляє взаємопов'язані стратегії для кожного елемента маркетинг-міксу (4P): продуктової стратегії, цінової стратегії, стратегії розподілу та стратегії просування. Комплекс стратегій формує цілісну систему дій, що забезпечує гармонізацію діяльності підприємства, підвищує конкурентоспроможність на ринку та дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси.

На заключному етапі формування та реалізація комплексу маркетингу відбувається практична імплементація розроблених стратегій, що охоплює виробництво та просування продукції, встановлення цін, організацію каналів збуту та проведення рекламних і комунікаційних кампаній. В процесі реалізації здійснюється моніторинг ключових показників ефективності (KPI), оцінка досягнутих результатів та за необхідності внесення коректив у маркетингові заходи.

На рис. 1.2 наведено схему процесу реалізації маркетингової політики підприємства, яка відображає взаємозв'язок між її елементами та їх вплив на досягнення стратегічних цілей організації.

Процес реалізації маркетингової політики на підприємстві є багатоступеневим і передбачає послідовне виконання комплексу дій, спрямованих на ефективне управління маркетинговою діяльністю.



**Рис. 1.2. Процес реалізації маркетингової політики на підприємстві**

*Джерело: сформовано на основі [17]*

Умовно його можна поділити на три основні етапи:

1) дослідження – передбачає всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. На цьому етапі проводиться вивчення ринкової кон'юнктури, макроекономічних умов, поведінки потенційних і наявних споживачів, діяльності конкурентів і постачальників. Зібрана інформація використовується для проведення сегментації ринку, визначення цільових сегментів і формування чітких маркетингових цілей підприємства відповідно до SMART-критеріїв (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі);

2) формування маркетингових стратегій – охоплює розробку системи стратегічних рішень за кожним із елементів маркетинг-міксу: товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною стратегіями. Кожна з них має власні цілі, інструменти та методи реалізації, однак разом вони формують узгоджену маркетингову політику підприємства;

3) моніторинг і оцінювання результатів – є завершальним і має на меті перевірку ефективності реалізації маркетингової політики. На цьому етапі

здійснюється порівняння фактичних результатів діяльності з установленими ключовими показниками ефективності (KPI). За результатами аналізу проводиться коригування маркетингових стратегій, удосконалення інструментів просування, політики ціноутворення чи товарного асортименту з метою підвищення загальної результативності маркетингової діяльності.

Як бачимо, процес реалізації маркетингової політики є динамічним, циклічним та вимагає постійного вдосконалення з урахуванням змін ринкового середовища, потреб споживачів і стратегічних цілей підприємства. Реалізація маркетингової політики передбачає інтеграцію всіх складових маркетинг-міксу в єдину стратегію. Ефективна реалізація потребує узгодження всіх елементів, що дозволяє адаптуватися до змінних ринкових умов, ефективно задовольняти потреби споживачів та досягати стратегічних цілей підприємства.

Отже, маркетингова політика підприємства виступає фундаментальним інструментом системного управління ринковою діяльністю, що забезпечує координацію та інтеграцію всіх елементів маркетинг-міксу. Узгоджене поєднання продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політик дозволяє підприємству ефективно формувати попит, стимулювати збут, підтримувати позитивний імідж бренду та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Багатоступеневий процес реалізації маркетингової політики, що охоплює дослідження ринку, формування стратегій та моніторинг результатів, забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, потреб споживачів і поведінки конкурентів.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової політики підприємства**

Ефективність управління маркетингом – це співвідношення між результатами маркетингової діяльності (дослідження ринку, реклама,

стимулювання збуту тощо) та витратами на їх реалізацію. Існують різні визначення економічної ефективності маркетингової діяльності:

- відносно диверсифікований результат, що відповідає кінцевим та проміжним цілям маркетингової діяльності (на всіх етапах маркетингового процесу);
- зв'язок між ефектом (результатом) маркетингової діяльності та всіма витратами, що супроводжують цей процес;
- реалізацію витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, можна оцінити у формі звіту, вираженого у вигляді ефекту, результату, якості (матеріальної чи нематеріальної) або вартості (ціни) за рахунок усіх ресурсів (логістики, праці тощо), необхідних для організації та здійснення маркетингової діяльності [25].

Під результатами маркетингової діяльності компанії слід розуміти підвищення попиту, залучення нових споживачів, рівень лояльності до компанії (бренду), ступінь задоволення потреб споживачів, обсяг продажів, впізнаваність бренду, відносну частку ринку, оборот тощо. Маркетингові витрати часто ототожнюють із витратами на збут (рекламу), але такий підхід обмежений, оскільки маркетингові витрати також включають витрати, пов'язані з розробкою нового продукту, ціноутворенням та комунікаційною діяльністю. Відділ маркетингу компанії тощо.

Для характеристики певного типу ефективності маркетингової політики підприємства на практиці використовується ряд показників. Ефективність маркетингової діяльності промислових підприємств демонструється такими показниками:

- коефіцієнт чисельності маркетингового персоналу відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу компанії. Оскільки маркетингова функція на вітчизняних промислових підприємствах здебільшого обмежується продажем продукції, а більше половини працівників, що працюють у відділах маркетингу,

займаються збутовою діяльністю, на практиці цей показник часто дещо завищений;

- частка витрат на маркетинговий персонал – це частка заробітної плати, отриманої співробітниками відділу маркетингу, у загальному фонді оплати праці компанії;

- рентабельність витрат на збут та просування характеризує ефективність витрат на збут та розраховується як співвідношення між сумою прибутку від продажу та сумою витрат на збут та просування;

- рентабельність маркетингових витрат: це відношення суми прибутку від продажів до загальних маркетингових витрат, яке показує ефективність маркетингової діяльності, що здійснюється компанією;

- коефіцієнт запасів розраховується як співвідношення між змінами залишку готової продукції та обсягом продажів компанії. Якщо значення цього показника додатне та продовжує зростати, підприємство збільшує залишок нереалізованої товарної продукції, і навпаки, коли цей показник зменшується або є від'ємним, підприємство зменшує залишок нереалізованої товарної продукції [25].

Сьогодні існують різні підходи до визначення ефективності маркетингової політики. Так, у роботі Т. Дерев'янченко представлено класифікацію, яка включає кількісні показники ефективності:

- багатовимірні методи, що використовуються для обґрунтування маркетингових рішень;

- регресивний;

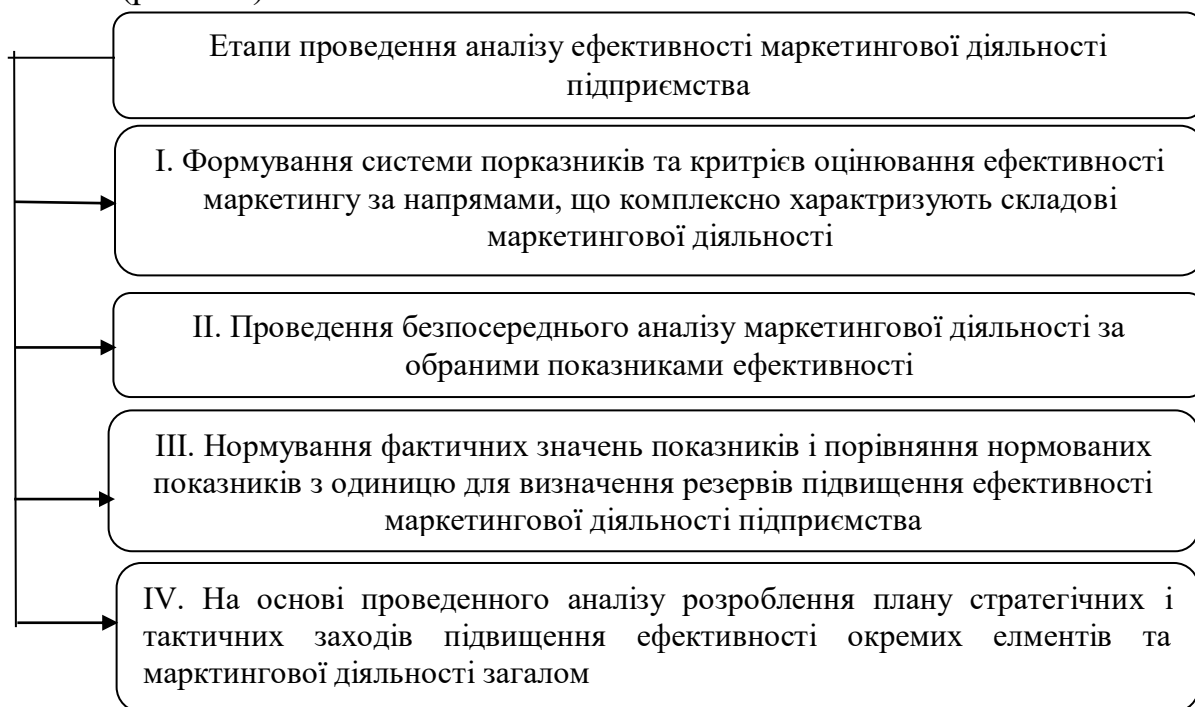
- методи кореляції, що використовуються для встановлення зв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність компанії;

- методи моделювання, що використовуються для змінних, що впливають на маркетингову ситуацію та не дозволяють отримати аналітичне рішення;

- методи статистичної теорії рішень, що використовуються для стохастичного опису реакцій споживачів на зміни ринкової ситуації;
- детерміновані методи аналізу процесів, що використовуються у випадках, коли є багато взаємозалежних змінних і необхідно знайти рішення;
- гібридні методи, що поєднують детерміновані та ймовірнісні ознаки, часто використовуються для вивчення проблем розподілу товарів;
- моделі мережевого планування [15, с. 164].

Отже, створення економіко-математичних моделей, використання цих методів, до яких належать кореляційно-регресійний, варіаційний та факторний аналіз, дозволяє точніше підійти до оцінки ефективності та застосовності маркетингових заходів.

Важливим методологічним аспектом аналізу ефективності маркетингу в компанії є розробка алгоритму його реалізації. Аналіз ефективності маркетингової діяльності компанії слід проводити за запропонованим алгоритмом (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Алгоритм проведення аналізу ефективності маркетингової політики підприємства**

*Джерело: сформовано на основі [15]*

Таким чином, аналіз ефективності маркетингової діяльності за основними напрямками оцінки витрат, функціями та неекономічними показниками маркетингу, з використанням економіко-математичних методів та моделей з чітко визначеним алгоритмом, дозволить ефективно організувати маркетинг на підприємстві, оцінити кінцеві результати, отримані від маркетингової діяльності, та приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності для підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АПХ «АСТАРТА-КИЇВ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика АПХ «Астарта-Київ»

АПХ «Астарта-Київ» була заснована в 1993 році й спочатку спеціалізувалася на торгівлі цукром. У 1997 році компанія розпочала вертикальну інтеграцію: купівля агрофірми «Пустовойтово» у Полтавській області та Яреськовського цукрового заводу. У період 2003-2005 років до складу об'єднання ввійшли ще три цукрові заводи. У 2006 році компанія вийшла на Варшавську фондову біржу, ставши першою в Україні й Східній Європі в галузі. У 2012 році було започатковано проєкт будівництва заводу з переробки сої та біогазового заводу; наступного року компанія придбала Новооржицький цукровий завод і розпочала п'ятирічну інвестиційну програму з енергоефективності, інвестувавши понад 80 млн грн у підвищення якості цукру, зростання переробних потужностей та зменшення екологічного впливу. У 2014 році було введено в експлуатацію два заводи: біогазовий та зі переробки сої.

Достатньо складна та конкурентна кон'юнктура ринку аграрної продукції, щорічне зростання кількості агрохолдингів, а також перерозподіл земельних ресурсів зумовили необхідність впровадження заходів щодо зниження собівартості та оптимізації виробничих технологій. У 2015 році компанія «Астарта» досягла скорочення витрат газу на переробку цукрових буряків на 7%, що стало результатом модернізації виробничих процесів і підвищення енергоефективності.

Паралельно компанія розпочала активний розвиток органічного землеробства, запустивши пілотний проєкт у цьому напрямі, що дозволило оцінити перспективи та ефективність впровадження органічних технологій на великих площах. Завдяки системному підходу до модернізації виробництва,

інвестицій у технології та розширенню продуктивних напрямів, «Астарта» поступово трансформувалася з невеликої торгової фірми на провідного національного гравця в сегментах виробництва цукру, переробки сої та молочного тваринництва. Цей розвиток підкреслює здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги на аграрному ринку України [50].

Сьогодні «Астарта-Київ» є провідним агропромисловим холдингом, який реалізує комплексний підхід до ведення бізнесу на всіх етапах агропродовольчого ланцюга. Основні напрямки діяльності компанії охоплюють не лише забезпечення національних промислових споживачів та населення молоком і високоякісним цукром, але й повний цикл виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, включно з вирощуванням зернових і технічних культур, сої, виробництвом комбікормів та експортом продукції на міжнародні ринки.

Компанія активно розвиває стратегічне партнерство з міжнародними інвесторами, зокрема з Канадським інвестиційним фондом Fairfax, який у 2017 році придбав понад 28 % акцій «Астарті». Це сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів, впровадженню сучасних технологій, підвищенню ефективності виробництва та зміцненню позицій компанії на українському та міжнародному аграрному ринку [50].

Холдинг «Астарта-Київ» об'єднує 14 компаній, кожна з яких має власну специфіку та напрям діяльності, що забезпечує диверсифікацію бізнесу та підвищує його ефективність (табл. 2.1).

Основна місія холдингу полягає у зміцненні економічного потенціалу України та формуванні позитивного іміджу країни на міжнародній арені шляхом ефективного використання ресурсів української землі і розвитку людського капіталу. Компанія прагне надихати суспільство прикладом ведення бізнесу на засадах етичності, чесного партнерства та соціальної відповідальності.

Таблиця 2.1

## Структура АПХ «Астарта-Київ»

Компанія	Опис
AgriChain	ІТ-компанія, що підтримує ланцюг поставок сільськогосподарської продукції за допомогою сучасного програмного рішення для менеджменту.
Хмельницьке	Підрозділ агрохолдингу, що спеціалізується на виробництві цукру, олійних та зернових культур, м'яса і молока. Територія: Вінницька, Житомирська, Хмельницька області. Кількість працівників: до 1,5 тис. Земельний банк: 32 тис. га.
Волочиськ-Агро	Підрозділ, що займається вирощуванням цукрового буряка, зернових культур та виробництвом молока. Територія: Хмельницька область.
Полтавазернопродукт	Провідний підрозділ, що вирощує зернові та олійні культури, цукровий буряк та виробляє молоко. Включає 9 агрофірм та елеваторний комплекс. Територія: Полтавська область. Кількість працівників: до 2 тис. Земельний банк: 28 тис. га.
Добробут	Регіональний підрозділ, що займається вирощуванням олійних культур та виробництвом молока. Територія: Полтавська область. Кількість працівників: до 1,7 тис. Земельний банк: 40 тис. га.
Кобелякський цукровий завод	Підрозділ, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія: Полтавська область. Кількість працівників: до 700. Потужність переробки: 7,9 тис. тонн/добу.
Савинський цукровий завод	Підрозділ, що виробляє цукор. Територія: Харківська область. Потужність переробки: до 5 тис. тонн/добу.
Новоіванівський цукровий завод	Підрозділ, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія: Харківська область. Потужність переробки: 2,6 тис. тонн/добу.
Агрофірма ім. Довженка	Структурна одиниця холдингу, що займається рослинництвом, тваринництвом та цукровим виробництвом. Територія: Полтавська область. Земельний банк: 45 тис. га.
Наркевицький цукровий завод	Підрозділ, що виробляє цукор. Територія: Хмельницька область. Потужність переробки: 6 тис. тонн/добу.
Яреськовський цукровий завод	Підрозділ, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія: Полтавська область. Потужність переробки: 6 тис. тонн/добу.
Жданівський цукровий завод	Підрозділ, що виробляє цукор. Територія: Вінницька область. Потужність переробки: 4,5 тис. тонн/добу.
Новооржицький цукровий завод	Підрозділ, що спеціалізується на виробництві цукру. Територія: Полтавська область. Потужність переробки: 7,5 тис. тонн/добу.
Глобинський цукровий завод	Підрозділ, що виробляє цукор. Територія: Полтавська область. Потужність переробки: 6 тис. тонн/добу.

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Реалізація місії «Астарті-Київ» ґрунтується на ключових цінностях, серед яких виділяють:

- бездоганну ділову репутацію;
- соціальну відповідальність у взаємодії з суспільством і довкіллям;

- повагу до гідності кожної людини;
- синергетичне партнерство, орієнтоване на досягнення конкретних результатів;
- особисту ефективність та розвиток професійних компетенцій;
- прагнення до максимальних результатів і подолання складних викликів;
- уникнення конформізму та страху перед змінами, відповідальне використання корпоративних ресурсів і пріоритет командних інтересів над особистими.

Компанія «Астарта-Київ» розробила інтегровану бізнес-модель, яка поєднує ключові сегменти діяльності на основі глибоких галузевих знань, операційного потенціалу та аналізу ринкової кон'юнктури (рис. 2.1).

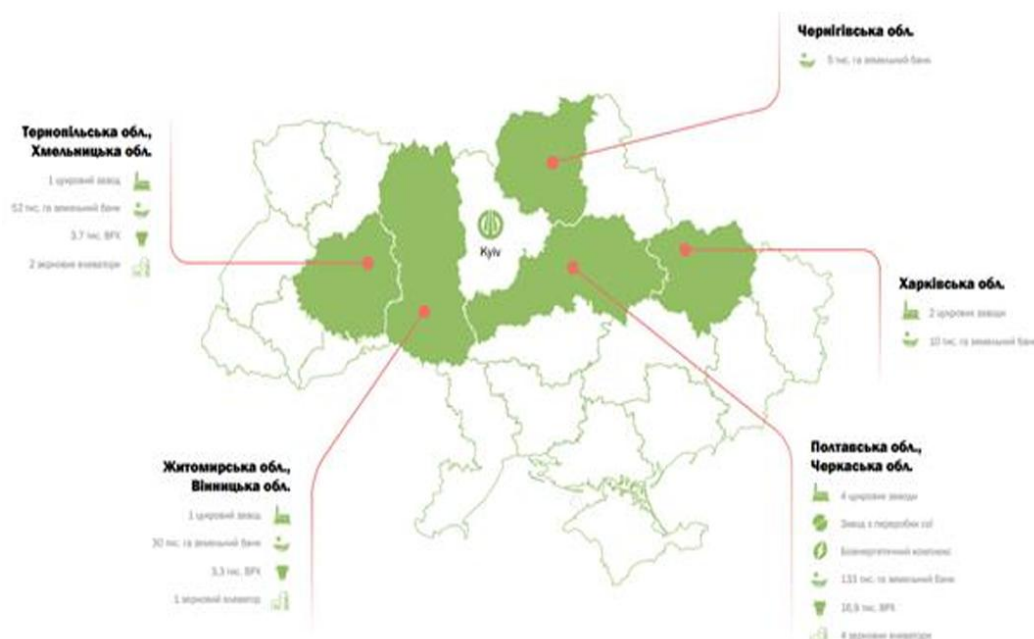


**Рис. 2.1. Бізнес-модель АПХ «Астарта-Київ»**

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Кожен сегмент моделі орієнтований на конкретні групи споживачів та постачальників, забезпечуючи взаємодоповнюваність і самодостатність бізнес-структури. Такий підхід дозволяє ефективно координувати виробничі процеси, логістику та переробку продукції всередині холдингу, що підвищує його стійкість на ринку. Завдяки реалізації цієї бізнес-моделі «Астарта-Київ» входить до числа провідних виробників цукру, зернових і олійних культур в Україні, є ключовим постачальником молочної та соєвої продукції, надає послуги зі зберігання та переробки зернових і олійних культур, а також займається виробництвом біогазу.

Холдинг «Астарта-Київ» здійснює свою діяльність у восьми регіонах України, зокрема у Тернопільській, Хмельницькій, Житомирській, Вінницькій, Чернігівській, Харківській, Полтавській та Черкаській областях (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Розташування активів АПХ «Астарта-Київ»**

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

На основі ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами компанія здійснює оцінку суттєвих питань, які можуть вплинути на її діяльність та становлять значний інтерес для зацікавлених сторін. Найбільшу пріоритетність для холдингу мають фінансові та операційні результати, що пояснюється основною метою будь-якої приватної організації – отримання економічної вигоди.

Водночас, значну важливість для «Астарті-Київ» мають і такі аспекти, як навчання та підвищення кваліфікації персоналу, питання зайнятості та плинності кадрів, орендна плата за землю та пільги для пайовиків, ефективне використання водних та енергетичних ресурсів, вплив глобальних кліматичних змін на бізнес, структура акціонерів та прозорість інформації про основних власників, бізнес-модель компанії, забезпечення безпеки праці, антикорупційна політика, а також зміни у законодавстві, що впливають на галузь, та стратегія

розвитку компанії.

Таблиця 2.2 відображає структуру джерел фінансування діяльності АПХ «Астарта-Київ» за період 2022–2024 років, що дозволяє оцінити фінансову стійкість і зміни у капіталі підприємства.

Таблиця 2.2

**Джерела фінансування діяльності АПХ «Астарта-Київ»  
за 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал	11649790	11601725	11592812	-48065	-8913	99,59	99,92
Довгострокові зобов'язання	1974142	2960613	3036204	986471	75591	149,9	102,6
Короткострокові зобов'язання	4239144	9061078	5432423	4821934	-3628655	213,8	59,95
К <sub>во</sub> (наявність власного оборотного капіталу)	2720264	-1215877	-884675	-3936141	331202	-44,7	72,76
К <sub>п</sub> (наявність перманентного капіталу)	13623932	14562338	14629016	938406	66678	106,9	100,5

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

З аналізу табл. 2.2 видно, що власний капітал компанії за три роки зменшився незначно – з 11649790 тис. грн у 2022 році до 11592812 тис. грн у 2024 році, що свідчить про стабільність власних джерел фінансування та помірний вплив зовнішніх факторів на капіталізацію підприємства. Довгострокові зобов'язання підприємства протягом досліджуваного періоду зросли з 1974142 тис. грн у 2022 році до 3036204 тис. грн у 2024 році, що свідчить про нарощування залученого фінансування для реалізації інвестиційних і операційних проектів. Короткострокові зобов'язання також продемонстрували коливання: зростання до 9061078 тис. грн у 2023 році з подальшим зменшенням до 5432423 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію оборотних коштів та ефективне управління кредиторською

заборгованістю.

Показники наявності власного оборотного капіталу ( $K_{во}$ ) та перманентного капіталу ( $K_{п}$ ) демонструють тенденції до стабілізації. Незважаючи на тимчасове зниження  $K_{во}$  у 2023 році до від'ємного значення (-1 215 877 тис. грн), у 2024 році спостерігається його часткове відновлення (-884 675 тис. грн), що відображає динаміку внутрішньої ліквідності підприємства. Наявність перманентного капіталу стабільно зростає з 13 623 932 тис. грн у 2022 році до 14 629 016 тис. грн у 2024 році, що свідчить про збалансовану фінансову стратегію та ефективне поєднання власних і залучених ресурсів.

Таблиця 2.3 відображає структуру та динаміку складу майна АПХ «Астарта-Київ» за 2022-2024 роки, що дозволяє оцінити стан активів компанії та ефективність їх використання.

Таблиця 2.3

**Аналіз складу майна АПХ «Астарта-Київ» за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Усього майна (валюта балансу)	17863076	23623416	20061439	5760340	-3561977	132,25	84,92
необоротні активи	8929526	12817602	12477487	3888076	-340115	143,54	97,35
оборотні активи	8933550	10805814	7583952	1872264	-3221862	120,96	70,18
Запаси	6522474	7450931	5117473	928457	-2333458	114,23	68,68
дебіторська заборгованість	1294871	2410571	1640657	1115700	-769914	186,16	68,06
кошти та їх еквіваленти	479990	418882	326046	-61108	-92836	87,27	77,84

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Загальна вартість майна підприємства (валюта балансу) зросла з 17 863 076 тис. грн у 2022 році до 23 623 416 тис. грн у 2023 році, що відповідає відносному приросту на 32,25 %. У 2024 році спостерігається зменшення до 20

061 439 тис. грн, що пояснюється оптимізацією структури активів та впливом зовнішніх економічних факторів. Незважаючи на коливання загальної вартості майна, необоротні активи демонструють стабільне зростання: з 8929526 тис. грн у 2022 році до 12817602 тис. грн у 2023 році і трохи зменшилися до 12477487 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про продовження інвестицій у довгострокові активи підприємства, зокрема виробничі потужності, обладнання та технологічні проекти, що забезпечує сталий розвиток бізнесу. Оборотні активи, навпаки, показали зростання у 2023 році до 10805814 тис. грн, а в 2024 році знизилися до 7583952 тис. грн, що пояснюється зміною рівня запасів та дебіторської заборгованості.

Порівняння обсягів необоротних та оборотних активів компанії розглянемо на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Порівняння обсягів необоротних та оборотних активів АПХ «Астарта-Київ» у 2022-2024 рр.**

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Зміни у структурі активів АПХ «Астарта-Київ» пов'язані не зі збільшенням основних фондів, а з наступними факторами:

1) активи у формі права користування у 2024 році становили 3 752 857 тис. грн, тоді як у 2022 році їх взагалі не було. До таких активів компанія відносить: суму первісного виміру зобов'язання за орендою; будь-які орендні

платежі, здійснені до дати початку оренди, за вирахуванням стимулів; початкові прямі витрати, понесені орендарем; а також кошторис витрат на демонтаж, вилучення основних засобів або відновлення майданчика, де розташовані активи;

2) інвестиційна нерухомість станом на 2024 рік становила 70690 тис. грн, тоді як у 2022 році її також не було. Інвестиційна нерухомість оцінюється за собівартістю будівель із вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення. Амортизація нараховується прямолінійно протягом очікуваного строку корисного використання відповідних активів та відображається у звіті про прибутки та збитки;

3) податок на додану вартість відсутній у балансі за 2024 рік, тоді як у 2022 році цей актив становив 570925 тис. грн. ПДВ, пов'язаний із продажем, підлягає сплаті податковим органам на момент стягнення дебіторської заборгованості від клієнтів або доставки товарів чи послуг споживачам;

4) відстрочені податкові активи у 2024 році становили 25095 тис. грн, тоді як у 2022 році їх взагалі не було;

5) кількість товарно-матеріальних запасів знизилася на 1405001 тис. грн, або на 21,6%, у 2024 році порівняно з 2022 роком, що пов'язано з коливаннями попиту на продукцію холдингу;

6) суттєво збільшилася дебіторська заборгованість, включно з торговою та іншою, що склало 345786 тис. грн, або 26,7% порівняно з 2022 роком;

7) одночасно сума грошових коштів та їхніх еквівалентів зменшилася на 153944 тис. грн, або на 32% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що пояснюється прагненням холдингу більш ефективно використовувати наявні фінансові ресурси, а не утримувати їх у балансі.

Запаси підприємства збільшилися у 2023 році до 7450931 тис. грн, а в 2024 році скоротилися до 5117473 тис. грн, що відображає ефективну політику управління матеріальними ресурсами та адаптацію до потреб ринку.

Дебіторська заборгованість також продемонструвала суттєве коливання: зростання до 2410571 тис. грн у 2023 році, а в 2024 році зменшення до 1640657 тис. грн, що свідчить про оптимізацію фінансових потоків і контроль за розрахунками з контрагентами. Грошові кошти та їх еквіваленти за три роки знизилися з 479990 тис. грн у 2022 році до 326046 тис. грн у 2024 році, що може бути пов'язано з інвестуванням у розвиток виробничих потужностей та придбання довгострокових активів.

Аналіз фінансових показників свідчить, що компанія переважно зберігає незалежність від позикового фінансування, оскільки коефіцієнт автономії перевищує 0,5. Водночас, переломним у цьому контексті був 2023 рік, коли залучені позикові кошти становили більшу частину фінансування компанії. Ступінь покриття власного капіталу позиковими коштами залишався в межах нормативу лише у 2022 та 2024 роках, що свідчить про те, що саме у ці періоди обсяг власного капіталу перевищував обсяг залучених ресурсів. Частка перманентного капіталу наближається до оптимального значення, що відображає стабільність фінансового стану підприємства.

Отже, аналіз організаційно-економічної характеристики АПХ «Астарт-Київ» свідчить, що компанія успішно трансформувалася з невеликої торгової фірми у провідний агропромисловий холдинг з диверсифікованою структурою бізнесу та повним циклом виробництва й переробки сільськогосподарської продукції. Фінансові показники демонструють стабільність власного капіталу та помірну залежність від позикових джерел, а динаміка оборотних і необоротних активів відображає ефективну політику управління майном, запасами та дебіторською заборгованістю. Компанія поєднує стратегічні інвестиції, розвиток людського капіталу та інноваційні технології, що забезпечує стійкість на ринку, підтримку працівників, зміцнення репутації та сталий розвиток із врахуванням соціальної відповідальності та охорони навколишнього середовища.

## **2.2. Аналіз сучасного стану маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ»**

Розглянемо особливості маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» та вплив факторів маркетингового середовища на функціонування підприємства. Маркетингова політика АПХ «Астарта-Київ» спрямована на комплексне управління ринковою присутністю та формування сталих конкурентних переваг у агропромисловому секторі України. Основними цілями компанії є забезпечення ефективного просування власної продукції на внутрішньому та міжнародному ринках, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення довіри серед партнерів і споживачів. «Астарта-Київ» пропонує не лише продукцію рослинництва, цукрової галузі та переробки, а й інноваційні рішення у сфері сталого виробництва, логістики та цифрових сервісів (зокрема, через власну ІТ-платформу AgriChain).

Менеджмент підприємства на всіх рівнях здійснює стратегічне й операційне планування, організовує та координує бізнес-процеси таким чином, щоб забезпечити повну відповідність між поточними управлінськими рішеннями та довгостроковими стратегічними цілями. Маркетингові цілі «Астарті» охоплюють розширення присутності на зовнішніх ринках, підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізацію взаємодії з ключовими стейкхолдерами, розвиток бренду та впровадження принципів сталого виробництва. Компанія зосереджується на комплексному підході до маркетингу, який включає дослідження ринку, аналіз конкурентного середовища, підвищення клієнтської цінності, а також розвиток інновацій у сферах біоенергетики, переробки та цифровізації агробізнесу.

Для АПХ «Астарта-Київ», як для великого інтегрованого агропромислового холдингу, що працює у сфері рослинництва, переробки, цукровиробництва, тваринництва та біоенергетики, надзвичайно важливим є системне розуміння як зовнішніх факторів, так і внутрішнього потенціалу.

Для отримання всебічної оцінки впливу факторів макросередовища доцільним є застосування PEST-аналізу, який забезпечує структурований підхід до визначення основних тенденцій та зовнішніх викликів, що формують умови функціонування «Астарти» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### PEST-аналіз для АПХ «Астарта-Київ»

<i>Політичні фактори</i>	<i>Економічні фактори</i>
Державна аграрна політика, спрямована на підтримку виробництва сільськогосподарської продукції, модернізацію галузі та впровадження інновацій	Висока волатильність світових цін на зернові, олійні та цукор, що напряму впливає на доходи холдингу
Подальша інтеграція України до європейського ринку, гармонізація стандартів виробництва та якості (зокрема в сегментах цукровиробництва, органічної продукції та тваринництва)	Коливання валютних курсів, які суттєво позначаються на витратах (паливо, техніка, добрива) та експортних доходах
Податкові стимули для інвестицій у біоенергетику, переробку та енергоефективність	Зростання вартості логістики через обмеження роботи портів і зміни транспортних шляхів
Політична та регіональна нестабільність, що впливає на логістику, безпеку виробничих активів, доступ до ринків збуту і вартість страхування	Потреба у значних інвестиціях у сучасні технології, зрошення, біоенергетику та цифровізацію виробництва (AgriChain)
Регуляторні зміни у сфері земельних відносин після відкриття ринку землі	Підвищення вартості кредитних ресурсів та важливість контролю фінансової стійкості
<i>Соціальні фактори</i>	<i>Технологічні фактори</i>
Підвищення вимог суспільства до прозорості бізнесу, корпоративної етики, підтримки громад та соціальної відповідальності	Активна цифровізація агробізнесу, зокрема впровадження власної ІТ-платформи AgriChain для управління земельним банком, логістикою, виробництвом та операціями
Акцент на забезпеченні гідних умов праці, розвитку персоналу та підвищенні кваліфікації (компанія проводить навчання та програми розвитку для працівників)	Розвиток біоенергетики, виробництво біогазу та перехід на більш енергоефективні виробничі процеси
Попит на органічну продукцію та продукти сталого походження, що стимулює розвиток відповідних підрозділів компанії	Використання сучасної сільськогосподарської техніки, систем точного землеробства, GPS-моніторингу та супутникової аналітики
Значне значення має партнерство із громадами та пайовиками, включно з орендною платою, соціальними проектами та програмами підтримки	Технічна модернізація цукрових заводів та переробних потужностей Інновації у тваринництві, включаючи сучасні системи утримання поголів'я та автоматизацію процесів

*Джерело: сформовано автором*

PEST-аналіз показує, що діяльність АПХ «Астарта-Київ» значною мірою залежить від політичних рішень держави, світової ринкової кон'юнктури та

технологічного прогресу. Компанія демонструє стійкість до зовнішніх викликів завдяки диверсифікованості бізнесу, розвиненій виробничій інфраструктурі, високому рівню цифровізації та значній соціальній відповідальності.

АПХ «Астарта-Київ» впроваджує комплекс заходів із мінімізації ризиків і захисту своєї діяльності, серед яких – постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та системне управління бізнес-процесами. Компанія активно працює над забезпеченням сталого розвитку, підвищенням конкурентоспроможності та адаптацією до викликів агропродовольчого ринку України.

Стратегія маркетингової діяльності АПХ «Астарта-Київ» включає:

- диверсифікацію продуктового портфеля та адаптацію пропозицій до потреб споживачів у різних сегментах ринку;
- впровадження інноваційних технологій у виробництві та переробці продукції для підвищення якості та ефективності;
- розвиток каналів збуту, зокрема через стратегічні партнерства з міжнародними інвесторами та дистриб'юторами;
- підтримку корпоративного іміджу та соціальної відповідальності, що включає етичне ведення бізнесу, дотримання стандартів якості та активну участь у соціальних і екологічних проектах;
- персоналізовану роботу з клієнтами, яка включає консультації, навчальні програми та демонстрації продукції для покращення практичного використання технологій і зміцнення лояльності.

Для реалізації цих завдань «Астарта-Київ» сформувала відповідну організаційну структуру, включаючи функціональні відділи та підрозділи, відповідальні за стратегічне і оперативне планування маркетингової діяльності, технологічну інновацію, управління якістю, логістику та взаємодію з ключовими партнерами, виробниками та ринками.

Маркетингова діяльність холдингу «Астарта-Київ» охоплює широкий спектр функцій, які реалізуються через відповідні підрозділи компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Функції основних підрозділів маркетингової діяльності  
АПХ «Астарта-Київ»**

Підрозділ	Основні функції
Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічне та оперативне планування маркетингової діяльності;</li> <li>– аналіз ринку, конкурентного середовища, цінових тенденцій;</li> <li>– формування маркетингових стратегій для ключових бізнес-напрямів (цукрове виробництво, соєва переробка, молочне тваринництво тощо);</li> <li>– контроль реалізації маркетингових заходів;</li> <li>– управління корпоративними комунікаціями</li> </ul>
Відділ комунікацій та PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування корпоративного іміджу та підтримка репутації компанії;</li> <li>– організація PR-кампаній, взаємодія зі ЗМІ;</li> <li>– підготовка прес-релізів, корпоративних повідомлень;</li> <li>– управління внутрішніми комунікаціями.</li> </ul>
Цифровий маркетинг (digital-відділ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління офіційним веб-сайтом та цифровими каналами компанії;</li> <li>– ведення соціальних мереж, створення контенту;</li> <li>– аналіз цифрових показників ефективності (traffic, engagement, conversions);</li> <li>– впровадження digital-інструментів для підтримки продажів.</li> </ul>
Відділ реклами та бренд-комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація рекламних кампаній;</li> <li>– медіапланування, взаємодія з рекламними агентствами;</li> <li>– розробка та виробництво промоційної, сувенірної і зовнішньої реклами;</li> <li>– розвиток та підтримка корпоративного бренду та брендів продукції.</li> </ul>
Відділ продажів та комерційна служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реалізація продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках;</li> <li>– розширення каналів збуту;</li> <li>– взаємодія з клієнтами та партнерами, укладання контрактів;</li> <li>– участь у формуванні цінової політики на основі маркетингових даних.</li> </ul>
Аналітично-маркетинговий підрозділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг ринку агропродукції, цінових трендів та біржових котирувань;</li> <li>– прогнозування попиту;</li> <li>– оцінка ефективності маркетингових програм;</li> <li>– підготовка аналітичних звітів для керівництва.</li> </ul>

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Відділ маркетингу відповідає за управління цілою системою маркетингової діяльності, що включає стратегічне та оперативне планування. У структурі компанії маркетингові менеджери відіграють ключову роль, особливо в агропромисловому сегменті. Серед їхніх обов'язків – розробка медіапланів,

організація рекламних кампаній, управління присутністю компанії на цифрових платформах і соціальних мережах, координація створення та використання промоційної продукції, зовнішньої реклами, а також управління відповідними розділами офіційного веб-сайту компанії та цифрових каналів комунікації.

У структурі АПХ «Астарта-Київ» функціонує розгалужена система виробничих та адміністративних підрозділів, розташованих у різних областях України, що забезпечує ефективну реалізацію управлінських та маркетингових рішень на всіх рівнях. Окрім центрального офісу, компанія має структурні одиниці у Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській та інших областях, де розміщені цукрові заводи, агрофірми, елеваторні комплекси, переробні виробництва та логістичні центри. Така географічна диверсифікація дозволяє оперативно впроваджувати маркетингові стратегії відповідно до специфіки окремих регіонів, адаптуючи діяльність підприємства до особливостей місцевих ринків та забезпечуючи якісний сервіс для партнерів і покупців.

Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві передбачає тісну взаємодію центрального маркетингового підрозділу з регіональними представництвами. Центральний офіс здійснює стратегічне планування, визначає пріоритети розвитку брендів, координує комунікаційну політику та здійснює контроль ефективності маркетингових програм. Регіональні підрозділи, у свою чергу, забезпечують реалізацію затверджених стратегій у межах відповідних територій, ведуть роботу з клієнтами, організовують локальні промоційні заходи та надають аналітику щодо регіональних особливостей попиту. Сформована система маркетингового управління АПХ «Астарта-Київ» забезпечує збалансоване поєднання централізованого стратегічного підходу та гнучкого оперативного виконання на місцях.

Для подальшого детального аналізу специфіки впровадження маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» розглянемо ключові елементи маркетингового комплексу підприємства, що наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Характеристика маркетингового комплексу АПХ «Астарта-Київ»

Елемент комплексу	Опис
Product (товар/продукція)	Компанія виробляє цукор, м'ясо-молочну продукцію, біоенергію, соєвий шрот і олію, а також вирощує зернові та технічні культури. Продукція позиціонується як високоякісна, екологічно безпечна, виготовлена за сучасними технологіями та із замкнутим циклом виробництва.
Price (ціна)	Цінова політика ґрунтується на принципах конкурентності, собівартості, позиціонування продукції та попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках. Для різних груп продукції застосовуються гнучкі підходи: ринково-орієнтована ціна (цукор), контрактна (зерно та олійні), довгострокові цінові угоди (експорт).
Place (розподіл, збут)	«Астарта-Київ» має розвинену логістичну та дистрибуційну мережу: елеватори, переробні підприємства, транспортні підрозділи та стабільні канали збуту. Реалізація ведеться на внутрішньому ринку (харчова промисловість, ритейл, переробники), а також на зовнішніх ринках (ЄС, Азія, Близький Схід).
Promotion (просування)	Компанія застосовує комплекс маркетингових комунікацій: корпоративний бренд, участь у міжнародних виставках, PR-активності, онлайн-комунікації, соціальні та екологічні проекти. Значна увага приділяється зміцненню репутації сталого виробника та відповідальності перед громадами.

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

АПХ «Астарта-Київ» здійснює виробництво та реалізацію широкого спектра агропродовольчої продукції, орієнтованої на потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринку. Асортимент компанії охоплює ключові напрями діяльності агропромислового комплексу: виробництво цукру, переробку сої, виготовлення м'яса та молока, вирощування зернових і технічних культур, а також виробництво біоенергії. У табл. 2.7 узагальнено основні товарні категорії, які формують товарну політику підприємства. Завдяки вертикально інтегрованій структурі виробництва — від вирощування сировини до переробки та реалізації — компанія забезпечує повний контроль якості на всіх етапах виробничого циклу. Це створює значні конкурентні переваги на ринку

та робить продукцію підприємства стабільно затребуваною. Така диверсифікація забезпечує стійкість до ринкових коливань та сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Таблиця 2.7

### Ключові групи продукції АПХ «Астарта-Київ»

Категорія	Найменування продукції
Цукрова продукція	Білий кристалічний цукор, цукор-пісок, меляса, жом гранульований і пресований — продукти переробки цукрових буряків на заводах компанії.
Переробка сої	Соева олія, соєвий шрот високопротеїновий, лушпиння соєве — продукція Глобинського переробного заводу.
Зернові та технічні культури	Пшениця, кукурудза, соя, ріпак, цукрові буряки та інші культури, вирощені на власних сільськогосподарських підприємствах холдингу.
Молочно-м'ясна продукція	Молоко-сировина, м'ясна продукція (вирощування ВРХ), органічна продукція господарств компанії.
Біоенергетична продукція	Біогаз, біогумус, теплова та електрична енергія, вироблена на біогазових комплексах «Астарті».

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Особливого значення компанія надає інноваційному розвитку та впровадженню сучасних технологій. Нові виробничі рішення у сфері переробки сої, органічного землеробства та біоенергетики дають можливість підвищувати ефективність виробництва та формувати унікальні товарні пропозиції, які зміцнюють позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для підвищення привабливості продукції «Астарта-Київ» застосовує гнучкі комерційні стратегії, включаючи вигідні комплексні пропозиції для партнерів, довгострокові контракти постачання, а також програмні рішення у сфері сталого розвитку. Цінова політика «Астарта-Київ» базується на принципах конкурентоспроможності, залежить від кон'юнктури ринку, витрат на виробництво, умов логістики та рівня попиту. Компанія активно використовує механізми довгострокових контрактів і гнучкі цінові стратегії залежно від цільових сегментів ринку, що забезпечує стабільні доходи та прогнозованість фінансових потоків.

Крім того, підприємство забезпечує консультаційну підтримку клієнтів,

впроваджує проекти цифрового агроменеджменту (наприклад, Astarta Digital Agro Platform), що дозволяє ефективніше використовувати продукцію та підвищувати результативність аграрних виробників.

Розподільча політика підприємства включає функціонування потужної логістичної інфраструктури, яка охоплює елеватори, складські комплекси, транспортні підрозділи та інтегровані виробничі ланцюги. Продукція реалізується як на внутрішньому ринку – підприємствам харчової промисловості, торговельним мережам та переробникам, так і на зовнішніх ринках Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу.

У сфері просування компанія використовує комплекс інструментів маркетингових комунікацій: корпоративний бренд, участь у великих агропродовольчих форумах, розвиток цифрових каналів комунікації, PR-проекти та програми корпоративної соціальної відповідальності. «Астарта-Київ» позиціонує себе як відповідальний виробник, що приділяє увагу екологічним стандартам, соціальному партнерству та сталому розвитку

Цифрові інструменти – офіційний веб-сайт компанії, сторінки у соціальних мережах, електронні розсилки та контент-маркетинг – відіграють значну роль у формуванні довіри та лояльності клієнтів «Астарті-Київ». Офіційний сайт холдингу ([astartaholding.com](http://astartaholding.com)) демонструє сучасну онлайн-платформу, яка надає актуальну інформацію про напрями діяльності, продукцію, інновації в агробізнесі, соціальну відповідальність та цифрові рішення (рис. 2.4). Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс дозволяє швидко орієнтуватися в розділах: від історії компанії до технологічних рішень (модуль AgriChain) та інвесторської інформації. Платформа холдингу «Астарта-Київ» дозволяє аграріям відслідковувати актуальні тенденції у сільськогосподарському виробництві, ознайомлюватися з новинами, аналітичними матеріалами, інформацією про події та польові демонстрації. Клієнти можуть швидко зв'язатися з представниками компанії через онлайн-заявки та контактні форми для отримання консультацій і замовлення продукції.



Один з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів в Україні

**Рис. 2.4. Офіційний сайт АПХ «Астарта-Київ»**

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Модуль AgriChain є ключовим інструментом маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ», оскільки забезпечує цифрову інтеграцію всіх етапів агропродовольчого ланцюга та підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та партнерами (рис. 2.5).



Команда спеціалістів об'єднаних однією метою - створення єдиного ІТ-порталу для ефективного управління агробізнесом

**Рис. 2.5. Єдиний ІТ-портал AgriChain**

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Завдяки AgriChain компанія може оперативно відстежувати потреби

фермерів, контролювати поставки, управління запасами та логістичні процеси, що дозволяє швидко адаптувати продуктову пропозицію до запитів ринку.

Модуль сприяє:

- підвищенню рівня обслуговування клієнтів, завдяки прозорій інформації про наявність продукції та своєчасні поставки;
- цільовому позиціонуванню продуктів, оскільки система надає аналітичні дані про регіональні та сезонні потреби фермерів;
- зміцненню лояльності клієнтів, завдяки інтегрованим сервісам підтримки, включаючи консультації та рекомендації щодо застосування засобів захисту рослин, насіння та добрив;
- оптимізації комунікаційних стратегій, адже AgriChain дозволяє відправляти персоналізовані повідомлення, проводити маркетингові кампанії та оцінювати ефективність просування продукції у реальному часі.

AgriChain не лише підвищує операційну ефективність компанії, а й служить важливим інструментом реалізації маркетингової стратегії, забезпечуючи інтеграцію продуктового портфеля, цифрових комунікацій та клієнтської підтримки.

Таким чином, маркетингова політика АПХ «Астарта-Київ» характеризується комплексним підходом до управління ринковою присутністю та формування сталих конкурентних переваг у агропромисловому секторі. Стратегія підприємства охоплює диверсифікацію продуктового портфеля, впровадження інноваційних технологій, розвиток каналів збуту, підвищення корпоративного іміджу та персоналізовану роботу з клієнтами. Значну роль у реалізації маркетингової політики відіграють цифрові інструменти, зокрема ІТ-модуль AgriChain, який забезпечує інтеграцію всіх етапів агропродовольчого ланцюга, оперативний моніторинг потреб фермерів, контроль поставок та оптимізацію комунікацій із партнерами.

### **2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності АПХ «Астарта-Київ» в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану маркетингова діяльність АПХ «Астарта-Київ» зазнала значних трансформацій. Підприємство було змушене адаптувати стратегії просування продукції, канали збуту та комунікаційні інструменти до нових реалій, що включають нестабільність ринків, логістичні обмеження та коливання попиту. Основною метою компанії залишалось забезпечення стійкості бізнесу, підтримка партнерів і клієнтів та зміцнення довіри до бренду навіть у складних умовах.

У цих обставинах маркетингова політика «Астарті-Київ» поєднувала традиційні методи просування продукції з цифровими інструментами, такими як онлайн-платформа AgriChain, електронні комунікації та дистанційні консультації для аграріїв. Паралельно компанія здійснювала постійний моніторинг ринкових тенденцій і коригувала продуктову пропозицію та цінову політику відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності компанії доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє виділити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що вплинули на його ринкову позицію під час воєнного стану (табл. 2.8).

SWOT-аналіз показує, що «Астарта-Київ» зберігає сильні позиції на ринку завдяки диверсифікованій структурі бізнесу, цифровізації процесів (AgriChain), наявності кваліфікованого персоналу та розвиненій логістичній і переробній інфраструктурі. Слабкі сторони компанії пов'язані з впливом воєнного стану, сезонністю попиту, залежністю від світових цін на продукцію та кліматичних факторів, а також дефіцитом молодих спеціалістів у галузі. Серед можливостей виділяється розширення виробництва, вихід на нові ринки, впровадження цифрових рішень, розвиток сталого виробництва та кооперація з іншими агрохолдингами. До загроз належать політична та економічна

нестабільність, посилення конкуренції, інфляційні ризики, логістичні обмеження та коливання попиту.

Таблиця 2.8

### SWOT аналіз АПХ «Астарта-Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Один із провідних агрохолдингів України, стабільна ринкова позиція.</p> <p>Диверсифікована структура бізнесу: рослинництво, тваринництво, цукрове виробництво, переробка, біоенергетика.</p> <p>Високий рівень цифровізації (AgriChain, Astarta Digital Agro Platform).</p> <p>Наявність кваліфікованого персоналу та програми навчання для співробітників.</p> <p>Сильні корпоративні стандарти та соціальна відповідальність.</p> <p>Власна логістична та переробна інфраструктура.</p>	<p>Зниження ефективності діяльності у період воєнного стану через логістичні та виробничі обмеження.</p> <p>Залежність від світових цін на зернові, олійні та цукор, що впливає на доходи.</p> <p>Сезонність попиту на продукцію.</p> <p>Брак молодих спеціалістів у сільськогосподарській сфері.</p> <p>Залежність від кліматичних умов і природних ризиків.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення виробничих потужностей і продуктового портфеля.</p> <p>Вихід на нові внутрішні та зовнішні ринки, диверсифікація каналів збуту.</p> <p>Використання цифрових рішень для підвищення ефективності маркетингу та обслуговування клієнтів.</p> <p>Підтримка сталого розвитку та екологічних ініціатив.</p> <p>Можливість кооперації з іншими агрохолдингами для оптимізації виробничих та логістичних процесів.</p>	<p>Нестабільна політична та економічна ситуація в Україні.</p> <p>Посилення конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках.</p> <p>Зростання інфляції та підвищення вартості кредитних ресурсів.</p> <p>Негативний вплив воєнних дій на логістику, виробництво та ринки збуту.</p> <p>Небезпека недобросовісної конкуренції та коливання попиту.</p>

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз фінансових показників 2022-2024 рр. свідчить про стійкість компанії. Аналіз фінансової стійкості АПХ «Астарта-Київ» за 2022–2024 рр. показує, що компанія зазнала суттєвого впливу воєнного стану та нестабільності економічного середовища. У 2023 році спостерігається падіння коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності нижче нормативних значень, що свідчить про зростання залежності від залучених коштів і підвищення фінансового ризику. Коефіцієнт маневреності та забезпеченості власними оборотними коштами знизився до критично низьких рівнів, вказуючи на

обмежену фінансову гнучкість і тимчасову нестачу ліквідності.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ Фірма «Астарта Київ» за  
2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Норм. значення	Роки			Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,652	0,491	0,577	75,3	117,5
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 1$	0,533	1,036	0,730	194,4	70,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1$	1,875	0,965	1,368	51,5	141,8
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,75	0,763	0,616	0,729	80,7	118,3
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів		0,317	0,246	0,358	77,6	145,5
Коефіцієнт маневреності		0,344	0,119	0,147	34,6	123,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	[0,6;0,8]	0,304	-0,112	-0,115	-36,8	102,7

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Водночас у 2024 році більшість показників демонструє відновлення: підвищуються автономія, стабільність та залучення довгострокових позикових коштів, що свідчить про адаптацію підприємства до складних умов і покращення контролю над фінансами. Проте залишаються ризики низької маневреності та недостатньої забезпеченості власними оборотними коштами, що потребує подальшого зміцнення фінансової стійкості та оптимізації структури капіталу для забезпечення стабільного функціонування в умовах нестабільного ринку.

Аналіз показників платоспроможності та ліквідності АПХ «Астарта-Київ» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві коливання короткострокової фінансової стійкості підприємства. У 2022 році всі ключові коефіцієнти перевищували нормативні значення або перебували близько до них, що вказує на достатній рівень платоспроможності та здатність своєчасно виконувати зобов'язання.

**Аналіз показників платоспроможності та активності ТОВ Фірма  
«Астарта-Київ» за 2022-2024 роки, тис. грн.**

Показники	Норм. значення	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт платоспроможності	$\geq 1$	1,312	0,855	0,865	-0,457	0,01	65,2	101,2
Коефіцієнт загальної ліквідності		1,848	1,116	1,320	-0,732	0,204	60,4	118,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2$	2,107	1,193	1,404	-0,914	0,211	56,6	117,7
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,75$	0,427	0,313	0,365	-0,114	0,052	73,3	116,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	[0,2;0,25]	0,122	0,047	0,063	-0,075	0,016	38,5	134,1

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

У 2023 році спостерігається значне зниження всіх показників, зокрема коефіцієнтів платоспроможності, поточної та загальної ліквідності, що свідчить про тимчасову нестачу ліквідних коштів та підвищення ризику неплатоспроможності через воєнні та економічні виклики. У 2024 році спостерігається певне відновлення коефіцієнтів, зростання відносних показників на 16-34 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступове покращення ліквідності, ефективніше управління оборотними активами та стабілізацію платоспроможності підприємства.

Наступним кроком є проведення аналізу ділової активності підприємства (табл. 2.11). Аналіз показників ділової активності АПХ «Астарта-Київ» за 2022–2024 рр. демонструє значні коливання ефективності використання оборотних коштів та управління оборотними активами. У 2023 році відзначається зниження коефіцієнтів оборотності оборотних коштів, запасів та дебіторської заборгованості, що супроводжується збільшенням тривалості їх обороту на 16–41 % порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.11

**Аналіз показників ділової активності підприємства АПХ «Астарта-Київ» за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,518	1,212	1,412	-0,306	0,2	79,84	116,50
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	240,4	301,1	258,6	60,7	-42,5	125,25	85,89
Коефіцієнт оборотності запасів	1,872	1,490	1,844	-0,382	0,354	79,59	123,76
Тривалість обороту запасів, днів	194,9	244,9	197,9	50	-47	125,65	80,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,143	6,459	6,408	-2,684	-0,051	70,64	99,21
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	39,92	56,51	56,96	16,59	0,45	141,56	100,80
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,48	8,192	7,279	-3,288	-0,913	71,36	88,85
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	31,79	44,55	50,15	12,76	5,6	140,14	112,57

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Це свідчить про уповільнення фінансових потоків, подовження циклу обігу коштів та зростання ризику затримок у розрахунках з постачальниками та клієнтами, ймовірно, під впливом воєнних та економічних факторів. У 2024 році спостерігається часткове відновлення ділової активності: коефіцієнти оборотності оборотних коштів і запасів підвищилися на 16-24 % відносно 2023 року, тривалість обороту зменшилася, що свідчить про більш ефективне управління активами та прискорення фінансових потоків. Однак коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості залишається на нижчому рівні, ніж у 2022 році, що вказує на збереження певних проблем у регулюванні розрахунків та необхідність оптимізації фінансової дисципліни.

Аналіз показників рентабельності АПХ «Астарта-Київ» за 2022–2024 рр. демонструє істотний вплив воєнного стану на фінансові результати підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз показників ділової активності підприємства АПХ «Астарта-Київ» за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Рентабельність активів	2,58	-	0,19
Рентабельність власного капіталу	3,49	-	0,31
Рентабельність продажу	7,26	3,31	2,18
Рентабельність виробництва	9,51	7,78	7,94
Рентабельність продукції	8,83	3,80	2,44

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства*

Рентабельність активів і власного капіталу в 2023 році знизилася до мінімальних значень, що відображає суттєве падіння прибутковості та тимчасові труднощі у використанні ресурсів. Рентабельність продажу та продукції також зазнала значного зниження порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання витрат виробництва, скорочення обсягів реалізації та зміну цінової кон'юнктури на ринку. Водночас рентабельність виробництва у 2024 році показала стабілізацію на рівні 7,94 %, що свідчить про адаптацію підприємства до складних умов та часткове відновлення ефективності виробничих процесів.

Отже, проведений аналіз маркетингової діяльності та фінансових показників АПХ «Астарта-Київ» за 2022–2024 рр. демонструє, що підприємство успішно адаптувалося до умов воєнного стану, поєднуючи традиційні маркетингові інструменти з цифровими рішеннями, зокрема платформою AgriChain, та коригуючи стратегії збуту і ціноутворення відповідно до нестабільної ринкової кон'юнктури. SWOT-аналіз показав сильні сторони компанії, такі як диверсифікована структура бізнесу, цифровізація процесів, кваліфікований персонал та власна логістична інфраструктура, водночас

виявлено слабкі сторони та зовнішні загрози, що потребують постійного контролю. Фінансовий аналіз підтвердив тимчасові труднощі у 2023 році: падіння коефіцієнтів автономії, платоспроможності та рентабельності через воєнні та економічні фактори. У 2024 році спостерігається поступове відновлення фінансової стабільності та ділової активності, зокрема підвищення оборотності коштів і запасів, стабілізація рентабельності виробництва, що свідчить про ефективну адаптацію компанії до складних умов та збереження потенціалу для подальшого розвитку.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АПХ «АСТАРТА-КИЇВ» В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

### 3.1. Напрями та шляхи удосконалення маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ»

У сучасних умовах ринку та воєнного стану АПХ «Астарта-Київ» стикається з численними ризиками, що впливають на ефективність маркетингової діяльності. Серед основних загроз — коливання попиту через економічну нестабільність, перебої у логістичних ланцюгах, зміни у поведінці споживачів та зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Такі ризики потребують від компанії своєчасного реагування, адаптивності маркетингових стратегій і постійного моніторингу ринкових тенденцій для мінімізації негативного впливу на продажі та імідж бренду. Соціальна відповідальність компанії, екологічна свідомість та дотримання принципів сталого розвитку стають важливими чинниками для формування довіри та лояльності клієнтів.

Для підтримання та зміцнення конкурентних позицій «Астарта-Київ» доцільно реалізовувати стратегічні напрями, що включають систематичний моніторинг ринкових тенденцій, гнучке реагування на зміну попиту та розвиток програм лояльності для партнерів і клієнтів. Для АПХ «Астарта-Київ» стратегічно важливо зосередитися на таких напрямках, як адаптація каналів збуту, персоналізація маркетингових пропозицій, цифровізація процесів та розвиток комунікацій із клієнтами й партнерами (табл. 3.1). Інтеграція цифрових інструментів, адаптація каналів збуту, розвиток персоналізованого маркетингу та ефективних комунікацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1.

## Напрями трансформації маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» в умовах воєнного стану

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Мета та очікуваний ефект
Гнучке управління ринковими ризиками та каналами збуту	Переорієнтація продажів на внутрішній ринок та безпечні зовнішні ринки; використання альтернативних каналів дистрибуції; швидке реагування на коливання попиту та адаптація цінової політики	Мінімізація ризиків у воєнних умовах; стабільність продажів; підтримка доступності продукції для клієнтів
Цифровізація маркетингової діяльності	Використання платформи AgriChain для управління замовленнями та логістикою; інтеграція CRM-системи для персоналізованих пропозицій; застосування Big Data та аналітичних платформ для прогнозування попиту	Підвищення ефективності бізнес-процесів; швидке прийняття рішень; покращення взаємодії з клієнтами та партнерами
Розвиток персоналізованого маркетингу та програм лояльності	Сегментація клієнтів та партнерів; формування індивідуальних пропозицій, бонусів і пріоритетного сервісу; підтримка довгострокових відносин із ключовими клієнтами	Зростання лояльності партнерів; підвищення повторних продажів; зміцнення довіри до бренду
Комунікації та бренд-менеджмент у кризових умовах	Активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn); створення відео, вебінарів, аналітичних дайджестів; інформування про доступність продукції та зміни в логістиці	Підвищення впізнаваності бренду; формування позитивного іміджу; ефективне донесення інформації до клієнтів
Оптимізація ресурсів та внутрішніх бізнес-процесів	Інтеграція маркетингу, продажів і логістики у єдину цифрову екосистему; автоматизація рутинних процесів (замовлення, документообіг, комунікації)	Підвищення ефективності використання ресурсів; прозорість процесів; швидкість прийняття управлінських рішень у нестабільних умовах

*Джерело: сформовано автором*

Реалізація цих заходів дозволить компанії швидко реагувати на зміну ринкових умов, забезпечувати стабільність продажів і підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами та партнерами, що особливо важливо у кризових умовах.

Як бачимо, цифровізація маркетингових процесів є ключовим напрямом удосконалення стратегії. Використання платформи AgriChain та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати комунікації, ефективно

аналізувати споживчу поведінку, автоматизувати облік і продаж продукції, а також надавати дистанційні консультації для аграріїв. Завдяки цьому «Астарта-Київ» зміцнює свої позиції на ринку, підвищує ефективність маркетингової діяльності та забезпечує сталий розвиток навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Використання сучасних цифрових технологій у маркетинговій стратегії АПХ «Астарта-Київ» є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності в агропромисловому секторі. У умовах зростаючих вимог клієнтів до швидкості обслуговування, зручності та персоналізованого підходу цифрові рішення дозволяють автоматизувати бізнес-процеси та підвищити ефективність взаємодії з партнерами й кінцевими споживачами. Завдяки впровадженню платформи AgriChain та інших цифрових інструментів компанія отримує можливість інтегрувати технології у всі ключові напрямки маркетингової діяльності, що формує основу сучасної стратегічної орієнтації на технологічне оновлення та інновації.

Особливе значення має розвиток персоналізованого маркетингу, заснованого на глибокому аналізі даних про споживачів і аграрних партнерів. Використання аналітичних платформ, елементів Big Data та цифрових сервісів дозволяє «Астарта-Київ» прогнозувати потреби клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції, швидко реагувати на зміни попиту та адаптувати ринкову поведінку компанії до динамічних умов.

У межах стратегічного розвитку маркетингової діяльності АПХ «Астарта-Київ» важливу роль відіграє впровадження CRM-системи, яка спрямовує діяльність компанії на формування та підтримку сталої клієнтської бази. Використання CRM створює цілісну інформаційну екосистему для управління відносинами з партнерами та клієнтами, дозволяє виявляти нові ринкові можливості, підвищувати лояльність існуючих споживачів та трансформувати постійних клієнтів у надійних ділових партнерів. Завдяки CRM компанія отримує можливість в режимі реального часу обробляти заявки на придбання

продукції, звернення клієнтів і контакти аграрних партнерів, що підвищує рівень персоналізації маркетингових комунікацій і якість обслуговування. Впровадження CRM-технологій у «Астарта-Київ» забезпечує інтеграцію розрізнених бізнес-процесів у єдину керовану систему. Основні функції Customer Relationship Management включають збір і систематизацію даних про клієнтів та партнерів, управління продажами та логістикою, контроль за роботою менеджерів, формування аналітичних звітів і прогнозування поведінки споживачів. Усі ключові можливості CRM-системи, які можуть бути використані у маркетинговій стратегії «Астарта-Київ», представлено в табл 3.2.

Таблиця 3.2

### Можливості CRM-системи

Завдання	Характеристика
Аналіз залучення нових клієнтів через різні канали	Система чітко визначає канал-джерело та допомагає аналізувати ефективність кожного. CRM розраховує не лише кількість лідів по каналах, але й їх конверсію у продаж.
Забезпечення комунікації	Комунікація здійснюється за допомогою вбудованої телефонії, месенджера або e-mail. Система зберігає всю історію взаємодії та записи розмов для подальшого аналізу.
Вибір стратегії взаємодії	У випадку короткого циклу продажу система допомагає менеджеру швидко оформити замовлення і передати його до служби доставки. При довготривалому циклі клієнт потрапляє до воронки продажів.
Вбудована воронка продажів	CRM дозволяє розподіляти процес угоди на необхідні етапи, формувати тактику взаємодії, визначати конверсію між стадіями, а також оцінювати ефективність роботи менеджерів.
Документообіг	Система забезпечує ведення документообігу, створення рахунків за шаблонами, їх надсилання клієнтам безпосередньо з інтерфейсу, а також формування внутрішніх заявок.
Закриття продажу	Після завершення угоди клієнт переводиться до сегменту постійних, що передбачає якісне сервісне обслуговування та регулярні маркетингові комунікації. CRM підбирає ефективний канал і частотність взаємодії.
Повторна комунікація у разі відмови	Якщо клієнт відмовляється або довго не виходить на зв'язок, система автоматично повертає його на початкову стадію воронки для повторного опрацювання.
Аналітика роботи компанії	CRM надає деталізовану аналітику щодо продажів, завантаження менеджерів, їх результативності, маркетингових витрат, а також дозволяє планувати та контролювати ключові бізнес-процеси.

*Джерело: сформовано автором на основі [18]*

Отже, використання CRM-технологій відкриває низку стратегічних можливостей, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової

діяльності АПХ «Астарта-Київ». Зокрема, впровадження CRM-системи сприятиме оптимізації процесів продажів завдяки автоматизації рутинних операцій, що дозволить менеджерам оперативно реагувати на звернення клієнтів та зменшити навантаження на персонал. Персоналізація маркетингових комунікацій стане можливою завдяки сегментації клієнтської бази та формуванню індивідуальних пропозицій, що позитивно вплине на рівень залучення й конверсії. Крім того, система надасть можливість здійснювати постійний моніторинг ефективності збутових стратегій, своєчасно виявляти проблемні ділянки та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітичних даних. У сукупності ці інструменти створюють потужний підґрунт для розвитку адаптивної та результативної маркетингової стратегії АПХ «Астарта-Київ».

Ще одним перспективним напрямом удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Фірма Елідон» є активне використання можливостей соціальних мереж як інструмента комунікації та просування. У сучасних умовах діджиталізації саме соціальні медіа стають пріоритетним каналом взаємодії з цільовою аудиторією, що дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, а й сформуванню стійкий емоційний зв'язок із потенційними та наявними клієнтами. Застосування інструментів соціального медіа-маркетингу забезпечує персоналізований підхід, оперативність реагування на запити споживачів та гнучкість у реалізації рекламних кампаній.

Для підвищення ефективності комунікацій АПХ «Астарта-Київ» доцільно зосередитися на розвитку присутності у таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram, LinkedIn, з акцентом на кількох ключових напрямках:

- 1) створення ціннісного контенту у вигляді прикладів успішного застосування продукції, освітніх матеріалів та демонстрації інноваційних рішень сприятиме підвищенню залученості аудиторії;
- 2) проведення таргетованих рекламних кампаній дозволить охоплювати конкретні сегменти ринку, максимально зацікавлені у продукції

компанії;

3) співпраця з лідерами думок у галузі агропромисловості, включаючи експертів і профільних блогерів, підвищить рівень довіри до бренду та розширить охоплення аудиторії. У сукупності ці заходи створюють ефективний механізм просування, який має потенціал значно посилити маркетингову стратегію підприємства.

Важливою складовою використання соціальних мереж у межах маркетингової стратегії АПХ «Астарта-Київ» є їхній потенціал як інструменту для збору зворотного зв'язку та аналізу споживчої поведінки. Ці платформи надають компанії можливість у реальному часі відстежувати реакції цільової аудиторії на публікації, рекламні кампанії, новинки асортименту чи зміну цінової політики. Регулярний моніторинг коментарів, оцінок, відгуків та рівня залучення дає змогу оперативно виявляти очікування, потреби та настрої споживачів, що дозволяє своєчасно коригувати маркетингові рішення.

У цьому контексті доцільним є застосування аналітичних інструментів соціальних мереж (наприклад, Facebook Insights, LinkedIn Analytics, Instagram Statistics), які забезпечують глибоку оцінку охоплення, ефективності контенту, демографічного складу аудиторії та показників взаємодії. Ці інструменти дозволяють не лише визначити, який тип контенту викликає найбільший інтерес, а й виявити найактивніші часові проміжки для публікацій, рівень залученості окремих груп споживачів і динаміку зміни аудиторії. Отримані дані є цінним джерелом для формування адаптивної контент-стратегії, оптимізації рекламних кампаній і прийняття обґрунтованих маркетингових рішень у реальному часі. В подальшому така аналітика може бути інтегрована в CRM-систему для створення більш точних клієнтських профілів і підвищення ефективності персоналізованих комунікацій.

Використання можливостей CRM-системи дозволяє сегментувати клієнтську базу та створювати індивідуалізовані програми, що включають знижки, бонуси, спеціальні пропозиції й додаткові привілеї для постійних

клієнтів. Такий підхід сприяє підвищенню рівня утримання клієнтів, формує емоційний зв'язок з брендом і стимулює повторні покупки. Розвинена система лояльності також дозволяє диференціювати комунікацію з клієнтами відповідно до їхньої цінності для бізнесу, що позитивно впливає на загальну ефективність маркетингової стратегії компанії.

На підставі проведеного аналізу ключових напрямів формування ефективної маркетингової політики, актуальних викликів ринку та можливостей, які відкриває впровадження сучасних технологій, пропонуємо такі заходи з цифрової трансформації маркетингової діяльності АПХ «Астарта-Київ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Заходи цифрової трансформації маркетингової діяльності «Астарта-Київ»

Напрямок	Запропоновані заходи	Мета та очікуваний ефект
Інтеграція CRM та AgriChain	Використання системи для автоматизації обробки замовлень, управління контактами клієнтів та персоналізованих пропозицій	Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та прискорення обробки запитів
Аналітика та Big Data	Збір і обробка даних про ринок, конкурентів та поведінку клієнтів, прогнозування попиту	Прийняття обґрунтованих маркетингових рішень та мінімізація ризиків
Автоматизація комунікацій	Використання чат-ботів, електронних розсилок, онлайн-консультацій для партнерів та аграріїв	Підвищення швидкості реакції на запити та поліпшення якості обслуговування
Цифровий контент і бренд-комунікації	Створення відео, презентацій, аналітичних дайджестів, активне використання соціальних мереж і вебінарів	Зміцнення бренду, залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності компанії
Оптимізація каналів збуту через цифрові платформи	Онлайн-платформа для замовлень і логістики, інтеграція діджитал-каналів	Розширення ринків збуту, скорочення часу доставки, підвищення зручності для клієнтів
Інтеграція маркетингу, продажів і логістики	Формування єдиної цифрової екосистеми для управління бізнес-процесами	Підвищення ефективності ресурсів, прозорість процесів, швидкість прийняття рішень

*Джерело: сформовано автором*

Інтеграція CRM-системи та платформи AgriChain дозволяє автоматизувати обробку замовлень, керування контактами клієнтів та

формування персоналізованих пропозицій, що підвищує швидкість реакції на запити та якість обслуговування. Використання аналітики та технологій Big Data забезпечує системний збір і обробку даних про ринок, поведінку споживачів та конкурентів, що сприяє прогнозуванню попиту та прийняттю обґрунтованих маркетингових рішень.

Автоматизація комунікацій через чат-боти, електронні розсилки та онлайн-консультації покращує швидкість взаємодії з партнерами та аграріями, водночас підвищуючи рівень сервісу. Цифровий контент та бренд-комунікації, включаючи відео, презентації, соціальні мережі та вебінари, спрямовані на зміцнення бренду, залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності компанії. Оптимізація каналів збуту через цифрові платформи дозволяє розширити ринки збуту, скоротити час доставки та забезпечити зручність для клієнтів.

Крім того, інтеграція маркетингу, продажів і логістики у єдину цифрову екосистему забезпечує прозорість процесів, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень. Загалом, реалізація запропонованих напрямів цифрової трансформації маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» сприятиме зміцненню ринкових позицій, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та адаптації компанії до сучасних вимог агропромислового сектору.

Таким чином, аналіз напрямів та шляхів удосконалення маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» засвідчив, що впровадження цифрових технологій, інтеграція CRM-системи та платформи AgriChain, розвиток персоналізованого маркетингу, аналітики та Big Data, автоматизація комунікацій і оптимізація каналів збуту створюють комплексну та адаптивну систему управління маркетинговою діяльністю. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни попиту, підвищувати якість обслуговування, зміцнювати взаємодію з аграрними партнерами та кінцевими споживачами, а також забезпечує стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності на

внутрішньому та зовнішніх ринках навіть в умовах нестабільного економічного та воєнного середовища.

### 3.2. Ефективність впровадження нових підходів у маркетингову діяльність підприємства

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової стратегії АПХ «Астарта-Київ» є впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема CRM-системи з аналітикою Big Data, що дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати конверсію лідів у продажі. Основна мета таких інновацій — підвищення ефективності маркетингової діяльності, оптимізація процесів обслуговування партнерів та збільшення доходів підприємства.

Для оцінки економічної доцільності впровадження CRM-системи використано кілька ключових фінансових показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Оцінка економічної ефективності впровадження CRM-системи АПХ «Астарта-Київ»

Показник	Значення
Обсяг інвестицій (IC), грн	12000000
Щорічні витрати на обслуговування, грн	2000000
Загальний річний дохід компанії, грн	285000000
Поточна конверсія	6%
Очікуване підвищення конверсії	+2 п.п. (тобто з 6% до 8%)
Додатковий дохід (20,6 млрд * 1 п.п.)	5700000 грн
Очікуване зменшення витрат на маркетинг (15% від 412 млн)	855000 грн
Загальний щорічний економічний ефект (COF)	6555000 грн
Період дії проекту, років	5
Ставка дисконтування	20%

*Джерело: сформовано автором*

Початкові інвестиції у розмірі 12000000 грн включають витрати на придбання програмного забезпечення, налаштування функціоналу CRM-

системи, інтеграцію з платформою AgriChain та базове навчання персоналу. Додатково передбачаються щорічні витрати на обслуговування у розмірі 2000 000 грн, які покриватимуть технічну підтримку, оновлення системи та розширення функціоналу. Впровадження CRM дозволить підприємству не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й значно підвищити ефективність маркетингових кампаній завдяки персоналізованому підходу до аграрних партнерів та клієнтів.

Очікувана економія формується з двох складових: додатковий дохід від підвищення конверсії та зменшення маркетингових витрат. На основі внутрішніх даних загальний річний дохід АПХ «Астарта-Київ» становить 285 000 000 грн. Поточний рівень конверсії умовно визначено як 6%, і після впровадження CRM очікується його зростання до 8% (+2 п.п.). Відповідно, додатковий дохід становитиме:

$$285000000 * 1\% = 5700000 \text{ грн}$$

Крім того, за рахунок автоматизації та точнішого націлювання маркетингових активностей прогнозується зменшення маркетингових витрат на 15%. Якщо виходити з того, що поточні маркетингові витрати складають приблизно 5,7 млн грн (2% від доходу), то економія становитиме:

$$5700000 \text{ грн} * 15\% = 855000 \text{ грн}$$

Загальний щорічний економічний ефект (COF):

$$COF = 5700000 + 855000 = 6555000 \text{ грн}$$

Оцінка економічної ефективності інвестиційного проекту через методи фінансового аналізу дозволяє зробити висновок про доцільність його реалізації.

Першим методом є визначення чистої теперішньої вартості (NPV) проекту. Чиста теперішня вартість розрахована як різниця між сумою дисконтованих доходів та початковими інвестиціями:

$$NPV = (6\,555\,000 \times 0,833 + 6\,555\,000 \times 0,694 + 6\,555\,000 \times 0,579 + 6\,555\,000 \times 0,482 + 6\,555\,000 \times 0,402) - 12\,000\,000 = 11\,256\,000 \text{ грн}$$

Оскільки NPV більше за нуль, це свідчить про те, що проект є економічно

вигідним, оскільки сума майбутніх грошових потоків перевищує початкові витрати на його реалізацію.

Другим методом є індекс прибутковості (PI), який відображає співвідношення між теперішньою вартістю вигод і початковими витратами проекту. У даному випадку індекс прибутковості розраховано як:

$$PI = 11\,256\,000 / 12\,000\,000 = 0,94$$

Хоч PI трохи менше одиниці, це свідчить про відносно високий рівень рентабельності та необхідність оптимізації витрат для підвищення фінансової ефективності.

Третім методом є метод дисконтованого терміну окупності (DPP), який показує час, необхідний для повернення інвестицій з урахуванням дисконтування. Розрахунок дисконтованого терміну окупності виглядає таким чином:

$$DPP \approx 12\,000\,000 / 11\,256\,000 \approx 1,07 \text{ року} \approx 13 \text{ місяців.}$$

Термін окупності трохи більше одного року, що свідчить про швидке повернення інвестицій та економічну доцільність реалізації проекту з точки зору фінансового планування.

Таким чином, усі три методи демонструють позитивні результати, що підтверджує доцільність впровадження CRM-системи як ефективного інструменту цифрової трансформації маркетингової діяльності АПХ «Астарта-Київ».

Враховуючи отримані результати, можна зробити висновок, що впровадження CRM-системи у діяльність АПХ «Астарта-Київ» є економічно доцільним і вигідним. Оцінка ефективності проекту свідчить, що завдяки підвищенню конверсії, зниженню маркетингових витрат і автоматизації процесів, можливо досягти значного фінансового ефекту.

## ВИСНОВКИ

За результатами викладеного в магістерській роботі матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. Маркетингова політика підприємства є ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи задоволення потреб споживачів та формування конкурентних переваг. Вона охоплює продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політики, що дозволяє ефективно управляти взаємодією з ринком і підвищувати ринкову спроможність компанії. Своєчасне планування та адаптація маркетингових стратегій сприяють підвищенню фінансової ефективності та стабільності бізнесу.

2. Системне управління маркетинговою діяльністю забезпечує інтеграцію всіх елементів маркетинг-міксу та координацію процесів на підприємстві. Узгоджене поєднання стратегій продукту, ціни, збуту та комунікацій дозволяє формувати попит, стимулювати продажі та підтримувати позитивний імідж бренду. Це також сприяє більш точному прогнозуванню ринкових тенденцій та оперативному прийняттю управлінських рішень.

3. Процес реалізації маркетингової політики включає дослідження ринку, розробку стратегій і моніторинг результатів, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, потреби споживачів та дії конкурентів. Завдяки цьому компанія здатна підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів та утримувати лояльну аудиторію.

4. Фінансовий аналіз АПХ «Астарта-Київ» свідчить про стабільність власного капіталу, ефективне управління активами та помірну залежність від позикових джерел. Компанія поєднує стратегічні інвестиції, розвиток людського капіталу та інноваційні технології, що забезпечує стійкість, підтримку працівників, зміцнення репутації та соціально-відповідальний розвиток. Також відзначається поступове збільшення оборотності активів і

ефективне управління дебіторською заборгованістю, що підвищує загальну фінансову стабільність.

5. Маркетингова політика компанії характеризується комплексним підходом: диверсифікація продуктового портфеля, впровадження цифрових рішень, розвиток каналів збуту та персоналізована робота з клієнтами. Значну роль у цьому відіграє ІТ-платформа AgriChain, що інтегрує всі етапи агропродовольчого ланцюга, контролює поставки та оптимізує комунікації з партнерами. Використання цифрових інструментів дозволяє скоротити витрати на управління та підвищити точність планування ресурсів.

6. Аналіз ефективності маркетингової політики за 2022-2024 рр. показав успішну адаптацію підприємства до умов воєнного стану та нестабільної ринкової кон'юнктури. SWOT-аналіз і фінансові показники демонструють сильні сторони компанії, тимчасові труднощі та поступове відновлення фінансової стабільності у 2024 році, що підтверджує ефективність маркетингової стратегії та потенціал для подальшого розвитку. Крім того, компанія продовжує зміцнювати конкурентні позиції на ринку за рахунок інновацій, вдосконалення сервісу та активної комунікації з клієнтами.

7. Аналіз напрямів та шляхів удосконалення маркетингової політики АПХ «Астарта-Київ» засвідчив, що впровадження цифрових технологій, інтеграція CRM-системи та платформи AgriChain, розвиток персоналізованого маркетингу, аналітики та Big Data, автоматизація комунікацій і оптимізація каналів збуту створюють комплексну та адаптивну систему управління маркетинговою діяльністю. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни попиту, підвищувати якість обслуговування, зміцнювати взаємодію з аграрними партнерами та кінцевими споживачами, а також забезпечує стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках навіть в умовах нестабільного економічного та воєнного середовища.

8. Впровадження CRM-системи у маркетингову діяльність АПХ «Астарта-Київ» показало високу економічну ефективність та доцільність з

фінансової точки зору. Аналіз NPV, PI та DPP свідчить про швидке повернення інвестицій, зростання конверсії та оптимізацію маркетингових витрат, що забезпечує щорічний економічний ефект у 6,56 млн грн. Таким чином, цифровізація процесів дозволяє підвищити результативність маркетингових кампаній, покращити взаємодію з аграрними партнерами та клієнтами і забезпечити стабільний фінансовий приріст підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-57.
2. Ангелко І.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи: матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. Конф.*, 24 квітня 2020 р. Харків, 2020. С. 6-8.
3. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6, т. 2. С. 130-134.
4. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. № 1 (118). 2021. С. 42-47. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902>. (дата звернення. 01.10.2025).
5. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133-137.
6. Бабко Н.М., Квятко Т.М., Дузькрятченко В.В., Микитась А.В. Особливості маркетингової діяльності компанії в умовах пандемії коронавірусу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 3-4 (75-76). С. 86-92.
7. Бойчук І.В. Спрямованість діяльності підприємств на маркетингову концепцію. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 64, 2021. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-16>. (дата звернення. 01.10.2025).
8. Бриггс С. *Маркетинг у туризмі*. Київ : Знання Прес, 2005. 358 с.
9. Бутенко Н. В. *Основи маркетингу: навчальний посібник*. Київ: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с
10. Вачевський М. В. *Маркетинг у сферах послуг*. Київ: ЦУЛ, 2004. 265

с.

11. Войтко С.В., Скоробогатова Н.Є., Коновалова Н.С. Еволюційні передумови розвитку smart city на засадах Society 5.0. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 31-36. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/> (дата звернення: 12.10.2025).

12. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 1998. 268 с.

13. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 705 с.

14. Гражевська Н., Чигиринський А. Розвиток підприємницьких цифрових екосистем як чинник повоєнного відновлення економіки України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2022. № 2 (219). С. 17–24. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua> (дата звернення: 12.10.2025).

15. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. Дисципліни. К.: КНЕУ, 2007. 222 с.

16. Заборовський В. П. Основи маркетингу: посібник. Кам'янець Подільський: Абетка, 2002. 153 с.

17. Закусило В., Гавловська Н., Габай В., Кучанська Т. Теоретичні аспекти реалізації маркетингової політики підприємства. Scientific journal “Modeling the Development of the Economic Systems”, с. 28-32. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/47378347-0e22-419e-9e95-0786aa9dc555/content>. (дата звернення. 01.10.2025).

18. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131-134. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/2017.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

19. Коваль О. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Економіка та суспільство, (39). 2022.

- URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81>. (дата звернення. 01.10.2025).
20. Котенко Н. В. Маркетингові інструменти управління фінансуванням та просуванням послуг неурядових організацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 4. С. 20-33.
  21. Кравчук Г. В. Регіональний маркетинг в системі управління економічними процесами. Київ: Нац. авіац. ун-т. 2006. 286 с.
  22. Кузьминчук Н. В. Структурно-функціональне моделювання маркетингової політики забезпечення економічної безпеки машинобудування. Економічний простір. 2024. № 190. С. 174-181.
  23. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149-158.
  24. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Фоменко В. М. Цінова політика підприємств як елемент маркетингового комплексу в системі маркетинг-менеджменту . Modern Economics. 2022. № 31(2022). С. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-12). (дата звернення: 25.10.2025).
  25. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Х., 2012. 227 с. URL: <http://buklib.net/books/37178/>. (дата звернення: 25.10.2025).
  26. Лісений Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство, (32). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>. (дата звернення: 25.10.2025).
  27. Липчук В. В. Маркетинг: навчальний посібник. URL: <https://ukrtextbook.com/marketing-lipchuk-v-v/>.(дата звернення: 01.10.2025).
  28. Логоша Р.В., Пронько Л.М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 3 (61). С. 77-91.

29. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. Вип. 31, Т. 2. С. 49-54.
30. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник /В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін.; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. 464 с.
31. Михайлова М. В. Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством. Економічний простір. 2015. Вип. 100. С. 161-170.
32. Мусаткіна В. П. Вплив маркетингової політики на продуктивність торговельного підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2014. Вип. 1(1). С. 101-104.
33. Окландер М.А, Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика: підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.
34. Панченко О.В., Ліснічук О.А., Солодовчук Н.О. Дослідження маркетингової діяльності в процесі розвитку підприємства. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 80. С. 99-104. URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/80\\_2023/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/80_2023/18.pdf) (дата звернення: 16.10.2025).
35. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів. Маркетинг в Україні. 2006. № 3. С. 42-44.
36. Рубцова О. С. Особливості обліку витрат на маркетинг підприємств будівельної галузі. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6782>. (дата звернення: 01.10.2025).
37. Сарапіна М.І., Барабанова В.В. Особливості формування маркетингової політики підприємства в умовах війни. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2023 року). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган

Барановського. 2023. С. 240-242. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua>. (дата звернення: 01.10.2025).

38. Токар К. Теоретичні основи комплексу маркетингу при формуванні конкуретоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки, №1(48), 2024. С. 273-280. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-38>. (дата звернення: 01.10.2025).

39. Федай С. Шляхи вдосконалення маркетингової політики підприємств готельного господарства. Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, (17–18 квітня 2024 року, м. Суми). Міністерство освіти і науки України, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. Суми: ФОП Цьома С. П., 2024. С. 86-90. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/17074>. (дата звернення: 01.10.2025).

40. Центр бізнес-технологій Pro business Center. URL: [www.probusiness.in.ua](http://www.probusiness.in.ua). (дата звернення: 01.10.2025).

41. Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасного підприємстві. Економіка та суспільство, №42. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-32>. (дата звернення: 01.10.2025).

42. Шпак Н. О. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2022. Вип. 45. С. 84-90. URL [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/17.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/17.pdf). (дата звернення: 01.10.2025).

43. Юхименко П., Герасименко І. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (68). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-97>.

(дата звернення: 01.10.2025).

44. Юхименко П.І., Герасименко І.О., Якимюк Ю.П., Юзвенко П.І. Людиноцентрична концепція маркетингової діяльності сучасного підприємства. Грааль науки : міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. №44. 582 с. С. 130-141. URL: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/04.10.2024/5/> DOI 10/36074/grail-of-science.04.10.2024.016/. (дата звернення: 01.10.2025).

45. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. New Jersey: Prentice-Hall, 1984. 792 p.

46. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. New York: McGraw-Hill, 1996. 720 p.

47. Lohosha R. V., Trapaidze S. M. Formation of marketing product policy of agricultural enterprises. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, no. 7-8, 2022. pp. 87-92.

48. Quinn J. B. Strategic Change: «Logical Incrementalism». Sloan. Management Review. 1978. V. 20-1.

49. Selznick P. Leadership in Administration. New York: Harper, 1957. 162 p.

50. Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com>.