МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, групи 431 спеціальності 073 «Менеджмент»
ГРІНЧИК Максим Вячеславович
Керівник: к.е.н., доцент
КОРНІЄНКО Тетяна Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **6**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА **8**

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАГРОКОМ» **18**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАГРОКОМ» **37**

ВИСНОВКИ **54**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **56**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення конкуренції, глобалізації економічних процесів та стрімкого розвитку інформаційних технологій маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення ефективної діяльності підприємства. Роль маркетингу полягає в ідентифікації та забезпеченні запитів цільової аудиторії, що дозволяє компанії створювати унікальні конкурентні переваги, закріплювати власну присутність на ринку та максимізувати загальну ефективність бізнес-процесів.

Питання менеджменту маркетингової діяльності підприємства знайшли своє відображення у численних працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів маркетингового менеджменту зробили Балабанова Л.В., Гаркавенко С.С., Ілляшенко С.М., Куденко Н.В., Примак Т.О., Старостіна А.О. Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток теорії та практики маркетингу здійснили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, М. Портер, Д. Аакер та інші.

Важливість дослідження проблем управління маркетинговою діяльністю зумовлена необхідністю пошуку сучасних підходів до організації маркетингу, удосконалення маркетингових інструментів та підвищення ефективності їх використання в практичній діяльності підприємств. У зв’язку з цим тема бакалаврської роботи є актуальною та має важливе теоретичне і практичне значення.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів менеджменту маркетингової діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити теоретичні основи менеджменту маркетингової діяльності підприємства;

– розкрити сутність, принципи та функції маркетингової діяльності;

– охарактеризувати сучасні підходи та інструменти управління маркетинговою діяльністю;

– проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «УКРАГРОКОМ»;

– здійснити аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «УКРАГРОКОМ»;

– виявити основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність маркетингової діяльності;

– обґрунтувати напрями вдосконалення менеджменту маркетингової діяльності та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти менеджменту маркетингової діяльності підприємства.

База дослідження – базою дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «УКРАГРОКОМ».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «УКРАГРОКОМ», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економіко-статистичний та графічний методи.

*Практична значущість для підприємства, організації***.** Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності маркетингової політики, удосконалення системи просування продукції, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг як наукова дисципліна і практика господарювання пройшов тривалий шлях еволюції – від простого інструменту збуту до цілісної підприємницької філософії, що пронизує всі без винятку управлінські рівні організації. У сучасному науковому просторі визначення маркетингу залишається предметом дискусій, оскільки дослідники, залежно від предмета аналізу та наукової традиції, по-різному розставляють акценти у змісті цього явища.

У широкому розумінні маркетинг трактується як комплексна управлінська концепція, що орієнтує діяльність підприємства на задоволення потреб споживачів задля досягнення власних господарських цілей. Ядуха С. та ін. [1, с. 284] розрізняють сім підходів до розуміння сутності маркетингу: функціональний, процесний, соціально-управлінський, підприємницький, стратегічний, поведінковий і соціальний. Кожен із них акцентує окремий аспект маркетингової діяльності і є правомірним у відповідному контексті дослідження, проте жоден не претендує на вичерпність.

Функціональний підхід розглядає маркетинг як набір специфічних функцій підприємства – дослідження ринку, управління асортиментом, ціноутворення, просування та збут, – що виконуються відповідним структурним підрозділом. Цей підхід домінував у ранніх трактуваннях маркетингу і залишається практично значущим для підприємств, що лише формують маркетингові підрозділи. Натомість процесний підхід наголошує на безперервності маркетингової діяльності як замкненого циклу, де аналіз ринку передує плануванню, планування – реалізації, а реалізація – оцінці та коригуванню. Саме така логіка закладена в сучасних системах управління маркетингом [2, с. 110].

Маркетингова діяльність підприємства є багатовимірним конструктом, що охоплює такі складові: дослідницьку (вивчення ринку, конкурентів і

поведінки споживачів), стратегічну (сегментація, вибір цільових ринків, позиціонування), оперативну (управління комплексом маркетингу) та контрольну (оцінка ефективності реалізованих заходів). Гобела В. та Іванишин Т. [3, с. 1] вказують, що вітчизняні підприємства нерідко зводять маркетингову діяльність лише до оперативного рівня, нехтуючи стратегічним виміром, що суттєво знижує її результативність.

Важливою теоретичною конструкцією, що структурує маркетингову діяльність, є комплекс маркетингу. Класична модель «4P» включає чотири керовані змінні: product (товар), price (ціна), place (розподіл), promotion (просування). Саме через ці елементи підприємство здійснює цілеспрямований вплив на цільовий ринок. Кузьминчук Н. та ін. [4, с. 1] констатують, що в сучасних умовах базова модель 4P еволюціонує у розширені варіанти (7P для сфери послуг, 4C в цифровому середовищі), що відображає зростаючу складність ринкових відносин і зміну ролі споживача з пасивного об'єкта на активного учасника маркетингових взаємодій.

Зміст маркетингової діяльності не є сталим – він трансформується разом зі змінами бізнес-середовища. Серед ключових тенденцій сучасності – перехід від масового до персоналізованого маркетингу, цифровізація каналів комунікації та збуту, зростання значення даних (big data) і алгоритмічних рішень у формуванні маркетингових стратегій. Струк Н. та Капраль О. [5, с. 1] підкреслюють, що основною ціллю реалізації маркетингової стратегії є здобуття конкурентної позиції на ринку, однак шляхи її досягнення кардинально відрізняються залежно від типу підприємства, галузі та фази розвитку ринку.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства може бути визначена як система взаємопов'язаних дій, спрямованих на вивчення ринкового середовища, формування конкурентоспроможної пропозиції і побудову тривалих відносин із цільовою аудиторією задля досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта. Якість організації цієї діяльності

безпосередньо визначає ринкову позицію підприємства та довгострокову стійкість його фінансових результатів.

Управління маркетинговою діяльністю є спеціалізованою підсистемою загального менеджменту підприємства і реалізується через функції аналізу, планування, організації, мотивації та контролю. Ця підсистема охоплює як оперативний, так і стратегічний рівні прийняття рішень, що обумовлює необхідність системного підходу до її побудови.

У науковій літературі виокремлюють кілька концептуальних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства. Корнієнко Т. та ін. [6, с. 1] пропонують розглядати маркетингові стратегії як ключовий інструмент формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на адаптивності стратегічних рішень до нестабільного зовнішнього середовища. Лихолат С. та Стасула М. [7, с. 1] обґрунтовують позицію, що ефективне управління маркетингом ґрунтується на чіткому розумінні маркетингового міксу та здатності підприємства узгоджувати його елементи з потребами цільового сегменту.

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю реалізується на трьох взаємопов'язаних рівнях. На корпоративному рівні визначаються місія підприємства, загальна ринкова орієнтація та інвестиційні пріоритети для окремих бізнес-одиниць. На конкурентному рівні розробляються стратегії щодо позиціонування відносно конкурентів, вибору методів конкурентної боротьби та захисту ринкових позицій. На функціональному рівні формуються конкретні маркетингові програми та тактичні плани, що забезпечують реалізацію вищих рівнів стратегії.

Обов'язковою умовою ефективного управління маркетинговою діяльністю є наявність якісного інформаційного забезпечення. Маркетингова інформаційна система (МІС) являє собою структуровану сукупність процедур збору, обробки, збереження та розповсюдження маркетингової інформації для підтримки прийняття управлінських рішень. Вона охоплює внутрішню звітність підприємства, системи маркетингової розвідки, маркетингові

дослідження та аналітичну підсистему. За спостереженнями Суворової С. та Карпенко Ю. [8, с. 165], цифрові інструменти суттєво розширюють можливості МІС через автоматизований моніторинг ринку та аналіз великих масивів даних у режимі реального часу.

Планування маркетингової діяльності є центральною управлінською функцією, що забезпечує трансляцію стратегічних цілей у конкретні програми дій. Маркетинговий план включає ситуаційний аналіз, формулювання цілей, вибір цільових ринків, розробку стратегій і тактик, бюджетування та систему контролю. Принципово важливо, що план має бути реалістичним, гнучким та узгодженим з фінансовими й організаційними можливостями підприємства.

Традиційно під стратегією розуміють інтегровану концепцію управління ресурсами організації, яка забезпечує виконання її ключових орієнтирів [40, с. 80]. Внутрішня будова стратегічного процесу, яка об'єднує загальногосподарський, ринковий та операційні рівні, має виражений ієрархічний характер, що відображено на схемі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Багаторівнева структура стратегічного планування в маркетингу

Водночас результативність стратегічного планування тісно пов'язана із виваженістю та багаторівневістю процесу ухвалення управлінських рішень. Традиційно в економічній науці виокремлюють такі стратегічні рівні: загальногосподарський (корпоративний), ринковий (конкурентний) та операційний (функціональний). Базовим орієнтиром виступає саме корпоративна стратегія, розроблення якої належить до компетенції вищого менеджменту організації. Вона базується на тріаді взаємопов'язаних компонентів: фундаментальній концепції діяльності бізнесу, його загальній місії (що окреслює довгострокові прагнення) та системі чітко сформульованих цілей і завдань.

Організаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю передбачає формування відповідних структур – від простого відділу маркетингу до матричних і проєктних форм організації, що поєднують маркетингову функцію з виробничою, фінансовою та логістичною. Вибір оргструктури визначається масштабом підприємства, складністю асортименту та географією збуту. Для малих і середніх підприємств, зокрема агропродовольчих, найбільш поширеною та ефективною є функціональна організація маркетингу з невеликим спеціалізованим підрозділом [9, с. 1].

Контроль маркетингової діяльності реалізується через порівняння фактичних результатів із плановими орієнтирами, виявлення відхилень та коригування стратегії. Розрізняють щорічний контроль виконання планових показників, контроль прибутковості, контроль ефективності окремих маркетингових функцій та стратегічний аудит. Михайленко Д. та ін. [10, с. 1] наголошують на важливості мотиваційної складової маркетингу як чинника залученості персоналу, без якого навіть найдосконаліший план ризикує залишитися нереалізованим.

Інструментарій маркетингової діяльності підприємства є надзвичайно широким і постійно поповнюється під впливом технологічного прогресу та змін у поведінці споживачів. Систематизація маркетингових інструментів є необхідною передумовою їх ефективного застосування в практиці управління.

Традиційно інструменти маркетингу класифікуються відповідно до елементів комплексу маркетингу. Товарна політика охоплює управління асортиментом, розробку нових продуктів, управління якістю та брендингом, упакуванням і сервісним обслуговуванням. Цінова політика включає методи ціноутворення (витратний, ринковий, конкурентний), стратегії цінової диференціації та систему знижок. Розподільна політика визначає конфігурацію каналів збуту – від прямих продажів до багаторівневих дистрибуційних мереж. Комунікаційна політика охоплює рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг і персональний продаж [4, с. 1].

В умовах цифровізації економіки набір маркетингових інструментів суттєво розширився. Digital-маркетинг включає SEO (пошукову оптимізацію), контекстну рекламу, SMM (маркетинг у соціальних мережах), email-маркетинг, контент-маркетинг і таргетовану рекламу. Обіход С. та ін. [11, с. 461] констатують, що цифрові інструменти не замінили традиційних, а утворили з ними симбіотичну систему, ефективність якої залежить від якості інтеграції онлайн- і офлайн-каналів. Відповідно до сучасних трендів класичний комплекс 4P трансформується у 4C: customer value (цінність для клієнта), cost (загальна вартість), convenience (зручність) та communication (комунікація), де акцент зміщується від пропозиції підприємства до сприйняття споживача [12, с. 28].

CRM-системи (Customer Relationship Management) стали невід'ємним елементом сучасного маркетингового інструментарію. Вони дозволяють систематизувати інформацію про клієнтів, персоналізувати комунікації, відстежувати ефективність маркетингових кампаній і прогнозувати поведінку покупців на основі накопичених даних. Впровадження CRM забезпечує перехід від транзакційного маркетингу – орієнтованого на разовий продаж – до реляційного маркетингу, що будує тривалі партнерські відносини з клієнтами.

Окреме місце серед маркетингових інструментів займають методи стратегічного аналізу, що забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень. SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у взаємозв'язку з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. PEST-аналіз структурує макросередовище за політичними, економічними, соціокультурними та технологічними чинниками. Матриця BCG є інструментом управління портфелем продуктів за критеріями темпів зростання ринку і відносної ринкової частки підприємства.

Маркетингові комунікації є одним із найбільш динамічних елементів інструментарію, що активно трансформується під впливом змін медіасередовища. Вітвицька О. та ін. [13, с. 1] доводять, що цифровий маркетинг суттєво підвищує конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу, однак його ефективність визначається не просто присутністю в цифровому просторі, а здатністю формувати релевантний, цінний для аудиторії контент. Активний розвиток соціальних мереж і месенджерів відкрив нові можливості для прямої взаємодії з цільовою аудиторією, що особливо актуально для підприємств із обмеженими маркетинговими бюджетами.

Ефективне застосування маркетингових інструментів вимагає їх системної інтеграції та узгодження із загальною стратегією підприємства. Роздрібне використання окремих інструментів без стратегічного контексту нерідко призводить до розпорошення ресурсів та суперечливих сигналів для ринку. Саме тому сучасна теорія маркетингу наполягає на інтегрованих маркетингових комунікаціях (IMC) як принципі узгодженості всіх комунікаційних повідомлень підприємства у єдиній, послідовній концепції позиціонування.

Ключові параметри та специфічні ознаки маркетингової стратегії узагальнено на рис. 1.2.

Агропродовольчий сектор України функціонує в умовах специфічної сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що суттєво відрізняє маркетингову діяльність аграрних підприємств від підприємств інших галузей.

До галузевих особливостей, що визначають специфіку аграрного маркетингу, належать: сезонний характер виробництва, висока залежність від природно-кліматичних умов, тривалі виробничі цикли, складність логістики та зберігання продукції, а також диверсифікована структура ринків збуту – від місцевих до міжнародних.



Рис. 1.2. Сутнісна характеристика маркетингової стратегії підприємства

Повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило системні зрушення в маркетинговому середовищі аграрних підприємств України. Руйнування логістичної інфраструктури, окупація значних сільськогосподарських угідь, відплив кваліфікованих кадрів і зниження купівельної спроможності населення кардинально змінили умови функціонування. Водночас воєнний стан відкрив і нові можливості: переорієнтація на внутрішній ринок, зростання попиту на вітчизняну продукцію, активізація прямих контрактів з переробниками та торговельними мережами.

Корнієнко Т. та ін. [6, с. 1] наголошують, що маркетингові стратегії в умовах воєнного стану мають поєднувати захисний і наступальний елементи: з одного боку – збереження існуючої клієнтської бази та ринкових позицій, з іншого – активне освоєння ніш, що виникли внаслідок виходу конкурентів із ринку. Це вимагає підвищеної гнучкості стратегічного планування та готовності до швидкого перегляду пріоритетів.

Застосування маркетингової діяльності на підприємстві потребує визначення об’єктивних засад щодо необхідності її використання (рис. 1.3).

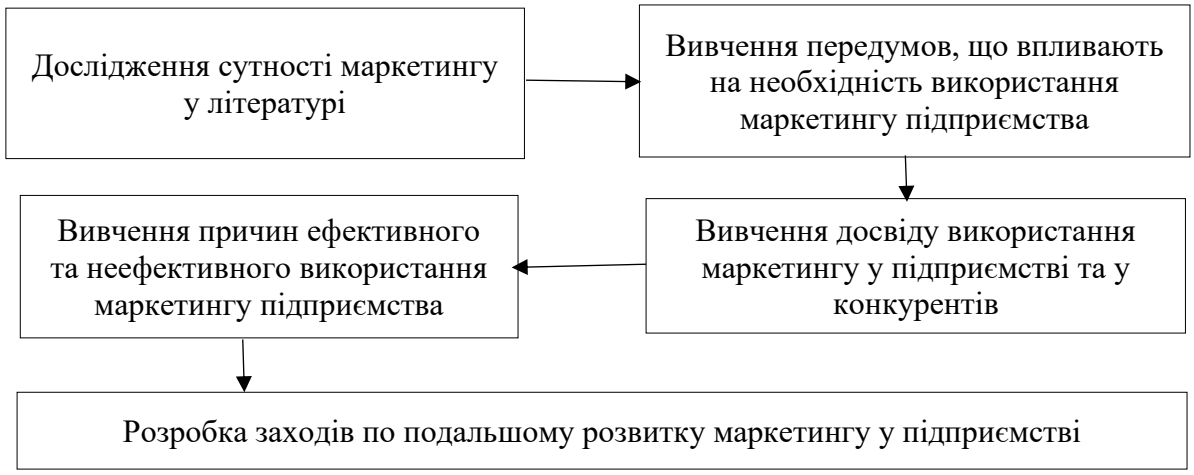


Рис. 1.3. Визначення об’єктивної необхідності використання маркетингу

Маркетинг аграрного підприємства значною мірою визначається ступенем диверсифікації каналів збуту. Традиційна орієнтація на посередницькі структури й переробні підприємства, що характерна для багатьох вітчизняних агровиробників, підвищує вразливість до цінових коливань і зниження переговорної сили. Перехід до прямих продажів, участь у регіональних товарних біржах та освоєння цифрових торговельних платформ формують альтернативні ринкові канали, що підвищують стійкість збутової системи підприємства.

Суттєвою особливістю маркетингового управління аграрних підприємств є брак спеціалізованих маркетингових структур: функції маркетингу нерідко виконуються керівником або головним економістом паралельно з іншими обов'язками, що не дозволяє реалізувати ринковий

потенціал господарства у повному обсязі. Формування самостійного відділу маркетингу є стратегічно обґрунтованим кроком, реалізація якого потребує системної підготовки – від розроблення функціональних регламентів і підбору персоналу до побудови інформаційно-технічної інфраструктури.

Стратегія маркетингової діяльності аграрного підприємства в умовах воєнного стану має базуватись на реалістичній оцінці виробничого потенціалу, глибокому розумінні структури попиту та формуванні диференційованої пропозиції для різних ринкових сегментів. Збереження лояльності ключових покупців, побудова іміджу надійного постачальника якісної продукції та активна участь у галузевих асоціаціях і виставкових заходах є дієвими інструментами зміцнення конкурентних позицій в умовах підвищеної нестабільності [14, с. 1].

Цифрова трансформація маркетингової діяльності є важливим вектором розвитку для аграрних підприємств, адже відкриває доступ до інструментів, що раніше були доступні лише великому бізнесу. Присутність в соціальних мережах, власний веб-сайт з описом продукції та умов співпраці, участь в агромаркетплейсах і публічних тендерних платформах суттєво розширюють географію збуту без пропорційного зростання маркетингових витрат. Вітвицька О. та ін. [13, с. 1] підтверджують, що навіть базова цифрова присутність підприємства підвищує довіру ринкових партнерів і спрощує встановлення ділових контактів.

За таких обставин, в умовах високого ризику та мінливості ринкового середовища, впровадження системи менеджменту маркетингової діяльності стає базовим чинником забезпечення життєздатності та комерційного успіху аграрних підприємств. Саме цей інструментарій виступає визначальною передумовою для їхньої стабільної та ефективної роботи в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Маркетинговий менеджмент являє собою цілісну систему, що охоплює аналітичну роботу, планування, організаційне забезпечення, мотивацію, а також контроль і координацію заходів, спрямованих на формування й підтримання взаємовигідних відносин із цільовими сегментами ринку задля реалізації стратегічних завдань підприємства.

У сучасних реаліях ефективне управління маркетингом виступає одним із найбільш дієвих важелів впливу на результативність функціонування аграрних формувань. Динамічність бізнес-середовища та інтенсифікація ринкового суперництва зумовлюють потребу в комплексній модернізації всієї системи менеджменту компанії із особливим акцентом на її маркетингову складову, що дозволяє суттєво зміцнити довгострокові конкурентні переваги суб'єкта господарювання.

Об’єктом практичного дослідження виступає ТОВ «Украгроком». Дане підприємство було засноване в процесі реорганізації шляхом перетворення сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю, ставши повним правонаступником усіх його майнових та особистих немайнових прав і зобов'язань. Чинний Статут компанії затверджений рішенням Установчих зборів згідно з протоколом № 1 від 25 травня 2016 року. Пріоритетним напрямом економічної діяльності товариства є вирощування зернових, бобових, а також насіння олійних культур. Крім того, ТОВ «Украгроком» здійснює допоміжне обслуговування, надаючи послуги власного автотранспортного та машино-тракторного парку як стороннім громадянам, так і безпосередньо своїм працівникам.

Згідно з положеннями установчих документів ТОВ «Украгроком», ключовими векторами його господарської діяльності визначено такі:

- освітньо-виробнича взаємодія: створення належної матеріально-технічної бази для організації навчання, проведення виробничої та технічної

практики студентів і слухачів курсів підвищення кваліфікації на основі сучасних досягнень науково-технічного прогресу;

- аграрне виробництво: вирощування, подальше перероблення та збут виготовленої сільськогосподарської продукції;

- сервісне обслуговування: надання спеціалізованих послуг у сфері агропромислового комплексу та виконання суміжних робіт як для внутрішніх потреб підприємства, так і для сторонніх контрагентів;

- комерція та технічний сервіс: розгортання роздрібної та оптової торговельної мережі (зокрема фірмових магазинів) для реалізації власних товарів і продукції виробничого призначення, а також надання послуг із ремонту автотранспорту та сільськогосподарських машин;

- загальногосподарська діяльність: здійснення будь-яких інших видів економічної активності, що повністю відповідають нормам чинного законодавства України.

Функції одноосібного виконавчого органу ТОВ «Украгроком» покладено на директора, який здійснює оперативне управління поточною діяльністю підприємства, за винятком питань, що входять до виключної компетенції вищого органу управління — загальних зборів учасників. Очільник компанії обирається засновниками терміном на п’ять років із правом подальшого пролонгування повноважень на новий строк за рішенням зборів. Директор є безпосередньо підзвітним власникам товариства та забезпечує практичну реалізацію ухвалених ними рішень.

Наглядово-контрольні функції щодо виконавчого органу виконує ревізійна комісія у складі шести осіб, кандидатури яких затверджуються загальними зборами учасників на аналогічний п'ятирічний період. Основним завданням комісії є експертна оцінка та формування офіційних висновків щодо річної фінансової звітності й балансу підприємства. Законодавчо та статутно визначено, що без відповідного погодження з боку ревізійної комісії загальні збори не мають юридичних підстав для затвердження підсумкового балансу фірми.

Формування прибутку суб'єкта господарювання здійснюється шляхом отримання доходів від усіх видів операційної та комерційної діяльності після відрахування матеріальних, прирівняних до них витрат, а також фонду оплати праці.

Чистий прибуток, що залишається у розпорядженні ТОВ «Укрaгроком» після виконання всіх обов'язкових платежів та податкових зобов'язань, розподіляється виключно за рішенням засновників (власників). При цьому нормативно закріплено, що щонайменше 10% від обсягу чистого прибутку спрямовується на виплату дивідендів учасникам пропорційно до їхніх часток у статутному капіталі, тоді як залишок коштів реінвестується в подальший розвиток виробництва.

Менеджмент компанії побудований на засадах дворівневої організаційної структури, яка не передбачає створення додаткових відділів як проміжних ланок управління. За такої архітектури координація, зв'язок та безпосередня взаємодія між виробничими бригадами й окремими господарськими одиницями здійснюються напряму через вище керівництво підприємства.

До ключових завдань системи менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства належать:

- **Організаційне проектування:** побудова та безперервне вдосконалення внутрішньої структури управління компанією;
- **Стратегічне цілепокладання:** обґрунтування пріоритетних бізнес-цілей та визначення ефективних інструментів для їхньої практичної реалізації;
- **Фінансова результативність:** забезпечення стабільної прибутковості та рентабельності господарської діяльності;
- **Стратегічне планування:** розроблення комплексної маркетингової стратегії та генерального плану дій для досягнення цільових ринкових орієнтирів;
- **Операційне управління:** формування, координація та безпосереднє виконання поточних маркетингових планів [15].

Паралельно з цим, у межах функціонування маркетинг-менеджменту вирішується низка суміжних завдань агроформування, зокрема:

- Моніторинг ринкового попиту та здійснення цілеспрямованого інформаційного впливу на поведінку споживачів, контрагентів і конкурентів;
- Диверсифікація та оптимізація асортиментної матриці аграрної продукції з огляду на актуальні запити ринку та наявний ресурсний потенціал підприємства;
- Створення надійної системи інформаційного забезпечення щодо поточного стану ринкового середовища, характеристик товарів, преференцій покупців та активності опонентів.

Маркетинговий контур підприємства орієнтований на глибокий аналіз ринкових запитів, обґрунтування оптимальних векторів випуску конкурентоспроможних видів товарів у чітко визначених обсягах, а також на забезпечення максимізації фінансових результатів і прибутковості бізнесу.

У межах своєї збутової стратегії ТОВ «Укрaгроком» підтримує стійкі партнерські відносини з такими контрагентами, як ТОВ «Інкубаторно-птахівниче підприємство», ПП «Фірма «СТЕП», ТОВ СП «НІБУЛОН», АТ «Кернел Груп», ТОВ «Полтаваекопродукт» та іншими. Основний масив вирощеної сільськогосподарської продукції компанії спрямовується безпосередньо на переробні заводи або реалізується через залучення професійних посередницьких комерційних структур.

У своїй збутовій політиці ТОВ «Укрaгроком» комбінує канали розподілу різної протяжності. Зокрема, застосовується як пряма система збуту (канал нульового рівня, що передбачає безпосередню взаємодію за схемою «виробник-споживач»), так і опосередкований одноріневий ланцюг поставок із залученням гуртових посередників.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ключова місія маркетингового менеджменту досліджуваної компанії полягає в ідентифікації та максимально ефективному задоволенні запитів цільових сегментів ринку,

забезпечуючи вищу конкурентоспроможність порівняно з опонентами та максимізацію фінансових результатів.

У теперішніх реаліях господарювання маркетингова підсистема виступає одним із наріжних каменів архітектури підприємства, гарантуючи його адаптивність до коливань макросередовища та довгостроковий стабільний розвиток. При цьому комплекс маркетингу розглядається як збалансована структура взаємопов'язаних інструментів (товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики), інтегроване використання яких дозволяє успішно реалізовувати стратегічні ринкові завдання [16].

Аналізуючи структуру дистрибуції вирощених товарів, варто вказати на поступове зростання питомої ваги альтернативних каналів збуту. Ця тенденція зумовлена специфікою діючої фіскальної системи, рівнем операційних витрат, впровадженням програм стимулювання для комерційних посередників, а також дефіцитом власних складських потужностей для довготривалого зберігання агропродукції.

Специфіка функціонування ринку, на якому діє ТОВ «Укрaгроком», полягає в його значній фрагментації - тут представлена велика кількість дрібних товаровиробників, жоден з яких не має вирішального впливу на ринкову кон'юнктуру. Така атомізована структура обмежує можливості компанії щодо суттєвого географічного розширення ринків збуту.

Водночас у межах диверсифікації маркетингових каналів підприємство здійснює модернізацію власного складського господарства та оцінює доцільність запуску автономних переробних потужностей. Це дозволить здійснювати продаж готової продукції за вигіднішими цінами у міжсезонний період, уникаючи демпінгового тиску під час масового збирання врожаю.

Проведемо детальний аналіз умов функціонування підприємства агропродовольчого сектору протягом аналізованого періоду та визначимо чинники, що мають визначальний вплив на результативність його фінансово-господарської діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища.

Якість та специфіка використання земельного фонду безпосередньо відображаються у його структурі, під якою слід розуміти відсоткове співвідношення окремих видів угідь та вектор їхніх трансформацій.

Оцінку динаміки та структурних зрушень у системі земельних ресурсів досліджуваного агропідприємства узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів ТОВ «Украгроком», 2021-2025 рр.

Показники	Роки					2025 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	2024	2025	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	102,2
з них: рілля	3914,0	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	101,6
питома вага, %	95,2	95,2	95,3	95,2	94,7	99,5
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	196,0	100,0
питома вага, %	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	97,2
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	106,6
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	100,0	100,0	98,6	99,8	99,4	х

На основі аналітичних даних табл. 2.1 можна констатувати, що обсяг сільськогосподарських угідь у користуванні підприємства зріс у 2025 році відносно показників 2021 року на 91,0 га (або на 2,2 %). Така тенденція зумовлена розширенням площі ріллі до 3978,0 га внаслідок укладання додаткових договорів оренди земельних паїв. Водночас площа пасовищ продемонструвала абсолютну стабільність, залишившись на рівні 196,0 га, що становить 4,75 % у загальній структурі земель організації.

За аналізований п'ятирічний період середній рівень інтенсивності експлуатації сільськогосподарських угідь досяг 99,6 %. Поряд із цим, розмір посівних площ під товарними культурами в ТОВ «Украгроком» збільшився на 64,0 га (на 1,6 %), зафіксувавшись на позначці 3978,0 га, що еквівалентно 94,7 % від усього обсягу ріллі.

Важливим елементом комплексної характеристики аналізованого підприємства є оцінка динаміки та структури середньорічної чисельності його персоналу. Процес управління трудовими ресурсами в ТОВ «Укрaгроком» повністю підпорядкований стратегічним цілям компанії, базується на принципах поваги до прав працівників та гарантує суворе дотримання норм чинного законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2025 рр.

Показники	Роки					2025 р. до 2021 р., (+>-)
	2021	2022	2023	2024	2025	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	262	243	241	241	244	-18
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0,0
Управлінські кадри (керівники) - всього, осіб	46	47	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	17,6	19,3	19,1	18,7	19,3	+1,7
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	216	219	195	196	197	-19
до загальної кількості працівників, %	82,4	90,1	80,9	81,3	80,7	-1,7
у т. ч.: в рослинництві	133	132	110	112	113	-20
в тваринництві	83	87	85	84	84	+1
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	98,8	99,6	99,6	100,0	0,8

На основі розрахункових показників табл. 2.2 можна констатувати, що протягом аналізованого періоду загальний кадровий склад підприємства скоротився на 18 осіб (або на 6,9 %). Зокрема, чисельність персоналу, безпосередньо задіяного в аграрному виробництві, зменшилася на 19 осіб (на 8,8 %), зафіксувавшись на позначці 197 працівників. У розрізі основних галузей господарювання цей показник розподілився так: сектор рослинництва охоплює 113 осіб, а тваринницький напрям – 84 особи.

Натомість у період 2021–2025 рр. штат управлінського апарату збільшився на 1 особу, внаслідок чого пайова частка менеджменту в загальній структурі персоналу зросла з 17,6 % до 19,3 %. Важливою соціально-

демографічною особливістю ТОВ «Укрaгроком» є те, що абсолютна більшість його робітників (у середньому 99,4 %) є жителями сільської місцевості.

Охарактеризуємо детальніше виробничу спеціалізацію досліджуваного суб'єкта господарювання. Аналіз звітних показників, наведених у додатку В, свідчить про те, що домінантне положення у структурі товарної продукції ТОВ «Укрaгроком» посідає рослинницька галузь, на частку якої припадає 63,9 %, тоді як питома вага тваринництва становить 36,1 %. У межах рослинництва ключовими напрямами є вирощування кукурудзи на зерно, озимої пшениці та соняшнику. Своєю чергою, у тваринницькому секторі пріоритет віддано виробництву молока та свинарству.

Усереднені дані щодо структури реалізованої продукції за 2021–2025 рр. демонструють, що першу позицію утримує виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %). Друге місце належить молочному скотарству (21,7 %), третє – вирощуванню насіння соняшнику (12,9 %), а четверте – продукції вирощування великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, ТОВ «Укрaгроком» має чітко виражений зерново-молочний виробничий напрям із високим рівнем розвитку вирощування технічних культур.

На основі проведених розрахунків встановлено, що коефіцієнт спеціалізації ТОВ «Укрaгроком» дорівнює 0,310. Одержане значення свідчить про помірну (середню) концентрацію сільськогосподарського виробництва. За інших рівних умов існує пряма залежність між фінансовими результатами: чим вищим є обсяг грошового доходу (виручки) від реалізації продукції, тим більший розмір чистого прибутку акумулює суб'єкт господарювання. Задля детального оцінювання виробничо-фінансових показників діяльності компанії протягом 2021–2025 рр. доцільно проаналізувати дані табл. 2.3.

На основі обчислень, представлених у табл. 2.3, можна констатувати, що за аналізований період обсяг чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Укрaгроком» збільшився на 17,0 %. Цей процес супроводжувався випереджаючим зростанням фінансових результатів, зокрема валовий прибуток компанії зафіксував приріст на рівні 33,3 %. У розрізі досліджуваних

років сума валового прибутку мала хвилеподібну динаміку: у базовому 2021 році вона становила 14028,0 тис. грн, у 2024 році піднялася до 45430,0 тис. грн, а за підсумками звітного 2025 року склала 18699,0 тис. грн.

Таблиця 2.3

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Укрaгроком», 2021-2025 рр.

Показники	Роки					2025 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	2024	2025	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	14028,0	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	133,3
у т. ч.: рослинництва	8972,9	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	152,9
тваринництва	5055,1	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	98,5
Чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	117,0
Чистий прибуток, тис. грн	2682,0	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	18,0
Рівень рентабельності підприємства, %	2,6	4,2	9,4	30,9	0,4	х
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,927	0,910	0,926	0,900	0,282	х
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,388	6,420	7,871	9,387	1,219	х

Згідно з розрахунками, упродовж 2021–2025 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Укрaгроком» демонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 17,0 % та досягнувши у 2025 р. позначки 122026,0 тис. грн. Водночас чистий прибуток компанії скоротився до 482,0 тис. грн. Така негативна тенденція викликана випереджаючим зростанням собівартості продажів, адміністративних та інших операційних витрат, які не змогло компенсувати навіть збільшення інших операційних доходів.

На цьому тлі рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п., зафіксувавшись у 2025 р. на незадовільному рівні 0,4 %, що свідчить про падіння загальної ефективності виробництва та подовження терміну окупності витрат. Попри це, за основними індикаторами

платоспроможності компанія залишається фінансово незалежною та відносно стійкою: коефіцієнт автономії становить 0,282, а коефіцієнт загальної ліквідності (1,219) дещо перевищує нормативний мінімум. Проте спадний тренд цих коефіцієнтів упродовж 2021–2025 рр. є деструктивним сигналом для менеджменту.

Фінансова стратегія ТОВ «Укрaгроком» підпорядкована принципу максимізації віддачі від вкладених коштів. Якщо підприємство відмовляється від підтримки певного продуктового портфеля, це вказує на низьку ймовірність формування очікуваної маржинальності та падіння конкурентоспроможності сільськогосподарської сировини на ринку. Оцінка динаміки за п'ятиріччя (2021–2025 рр.) демонструє, що організація має об'єктивні можливості для нарощування прибутковості у стратегічній перспективі.

Синхронізація маркетингової системи із динамічними економічними трендами має здійснюватися шляхом підвищення ринкової активності бізнесу, оперативного освоєння виробництва дефіцитних агрокультур, розробки якісних форвадних прогнозів, а також за рахунок відмови від разових збутових угод на користь стратегічного партнерства та гнучкого переформатування маркетингових програм під актуальні вимоги споживачів [17].

В умовах високої динаміки ринкового середовища критично важливим завданням є моніторинг ефективності менеджменту аграрної компанії та пошук інструментів для її оптимізації. Оскільки будь-яке підприємство функціонує як відкрита система, воно перебуває під постійним тиском екзогенних та ендогенних чинників. Певна частина цих факторів формує додаткові ринкові можливості, своєчасна капіталізація яких підвищує якість управління. Натомість інші чинники генерують суттєві загрози для економічної безпеки бізнесу, мінімізація яких стає головним пріоритетом для керівництва.

Оперативний аудит поточної кон'юнктури вимагає ухвалення збалансованих управлінських рішень, ретельного контролю над доходами й

прибутком як результуючими індикаторами операційної спроможності, а також застосування інструментарію операційного аналізу та постійного відстеження динаміки продажів і чистого виторгу. При цьому стратегічний вектор розвитку передбачає безумовний пріоритет довгострокового планування та предикативного аналізу в загальній системі корпоративного менеджменту.

Операційна діяльність стратегічно орієнтованого агроформування має чітко підпорядковуватися реалізації його довгострокових цілей, а топменеджмент підприємства – володіти розвиненим стратегічним мисленням. Своєю чергою, підсистема стратегічного оцінювання виступає центральним елементом загального контуру стратегічного управління. Незалежно від специфіки бізнесу, процес розробки та моніторингу стратегії має охоплювати чотири послідовні стадії: стратегічне планування, наукове обґрунтування альтернатив, практичну реалізацію та стратегічний контроль [18].

Загалом стратегічний аналіз доцільно трактувати як дослідження складної та динамічної сукупності детермінант. Їх можна класифікувати на внутрішні (первинні й вторинні), а також зовнішні (фактори макросередовища та безпосереднього ринкового оточення), які у своїй системній інтеграції чинять комплексний вплив на загальну ефективність ТОВ «Укрaгроком».

В умовах високої динаміки ринкового середовища критично важливим завданням є моніторинг ефективності менеджменту аграрної компанії та пошук інструментів для її оптимізації. Оскільки будь-яке підприємство функціонує як відкрита система, воно перебуває під постійним тиском екзогенних та ендогенних чинників. Певна частина цих факторів формує додаткові ринкові можливості, своєчасна капіталізація яких підвищує якість управління. Натомість інші чинники генерують суттєві загрози для економічної безпеки бізнесу, мінімізація яких стає головним пріоритетом для керівництва.

Оперативний аудит поточної кон'юнктури вимагає ухвалення збалансованих управлінських рішень, ретельного контролю над доходами й прибутком як результуючими індикаторами операційної спроможності, а також застосування інструментарію операційного аналізу та постійного відстеження динаміки продажів і чистого виторгу. При цьому стратегічний вектор розвитку передбачає безумовний пріоритет довгострокового планування та предикативного аналізу в загальній системи корпоративного менеджменту.

Операційна діяльність стратегічно орієнтованого агроформування має чітко підпорядковуватися реалізації його довгострокових цілей, а топменеджмент підприємства – володіти розвиненим стратегічним мисленням. Своєю чергою, підсистема стратегічного оцінювання виступає центральним елементом загального контуру стратегічного управління. Незалежно від специфіки бізнесу, процес розробки та моніторингу стратегії має охоплювати чотири послідовні стадії: стратегічне планування, наукове обґрунтування альтернатив, практичну реалізацію та стратегічний контроль [19].

Загалом стратегічний аналіз доцільно трактувати як дослідження складної та динамічної сукупності детермінант. Їх можна класифікувати на внутрішні (первинні й вторинні), а також зовнішні (фактори макросередовища та безпосереднього ринкового оточення), які у своїй системній інтеграції чинять комплексний вплив на загальну ефективність ТОВ «Укрaгроком».

Серед найбільш дієвих та фундаментальних інструментів стратегічного планування особливе місце посідає SWOT-аналіз, який дозволяє збалансовано зіставити внутрішні переваги й недоліки, а також зовнішні перспективи та ризики, що супроводжують діяльність сільськогосподарського підприємства [20].

Ця аналітична методика спрямована на комплексне дослідження операційного та макроекономічного оточення ТОВ «Укрaгроком». Через дескрипцію сильних і слабких сторін компанії у поєднанні з потенційними

можливостями та загрозами ринку формується матриця взаємозв'язків, яка слугує основою для проєктування майбутньої корпоративної стратегії. У науковому обігу цей підхід тісно корелює з фундаментальними положеннями М. Портера щодо забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у галузевому розрізі.

Сутність SWOT-технології полягає в інтегрованому дослідженні екзогенного та ендогенного контурів суб'єкта господарювання. Шляхом детальної оцінки внутрішніх переваг і недоліків у поєднанні з потенційними можливостями та ризиками макросередовища формується матриця стратегічного вибору, яка дозволяє встановити логічні зв'язки між цими параметрами. У науково-теоретичному аспекті ця аналітична методологія логічно доповнює концепцію М. Портера щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств у галузевому просторі [21].

Початковим етапом практичної реалізації SWOT-аналізу для ТОВ «Укрaгроком» є ідентифікація та ранжування його сильних і слабких сторін, які систематизовано в порядку спадання їхнього пріоритету та ступеня впливу на бізнес-процеси (табл. 2.4).

Наступна стадія SWOT-моделювання передбачає ідентифікацію та бальну оцінку ринкових шансів і деструктивних викликів із застосуванням спеціалізованих матриць можливостей та загроз. На підготовчому етапі всі непідконтрольні підприємству чинники зовнішнього середовища було класифіковано на дві групи: релевантні (позитивні) та лімітуючі (негативні).

Слід підкреслити, що склад сильних та слабких сторін є унікальним для кожного суб'єкта господарювання, і для ТОВ «Укрaгроком» він сформований у вигляді лаконічного, об'єктивного та структурованого переліку характеристик. Своєю чергою, другий блок дослідження фокусується на аналізі зовнішнього оточення компанії, що трактується як сукупність активних контрагентів, інститутів та сил, які функціонують за межами мікросистеми бізнесу, проте безпосередньо коригують його спроможність налагоджувати та підтримувати ефективні довгострокові комунікації з цільовими споживачами.

Таблиця 2.4

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2021-2025 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Стабільність попиту	+	
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		—
Фінансові можливості підприємства агропродовольчої сфери використовувати нові технології		-
Якість сільськогосподарської продукції	+	
Наявність фінансових ресурсів	+	
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		—
Освоєння нових ринків збуту		—
Сегментування ринку	+	
Широта асортименту		—
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	
Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Виробництво достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Позитивний імідж підприємства агропродовольчої сфери	+	
Освоєння нових ринків		—
Використання маркетингу як обов’язкової складової діяльності підприємства		—
Порушення технологій виробництва		—
Низький рівень заробітної прати працівників		—
Високий рівень зносу основних засобів		—
Швидкість реагування управлінського персоналу на зміни		—
Оперативність прийняття управлінських рішень		—
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		—
Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління		—

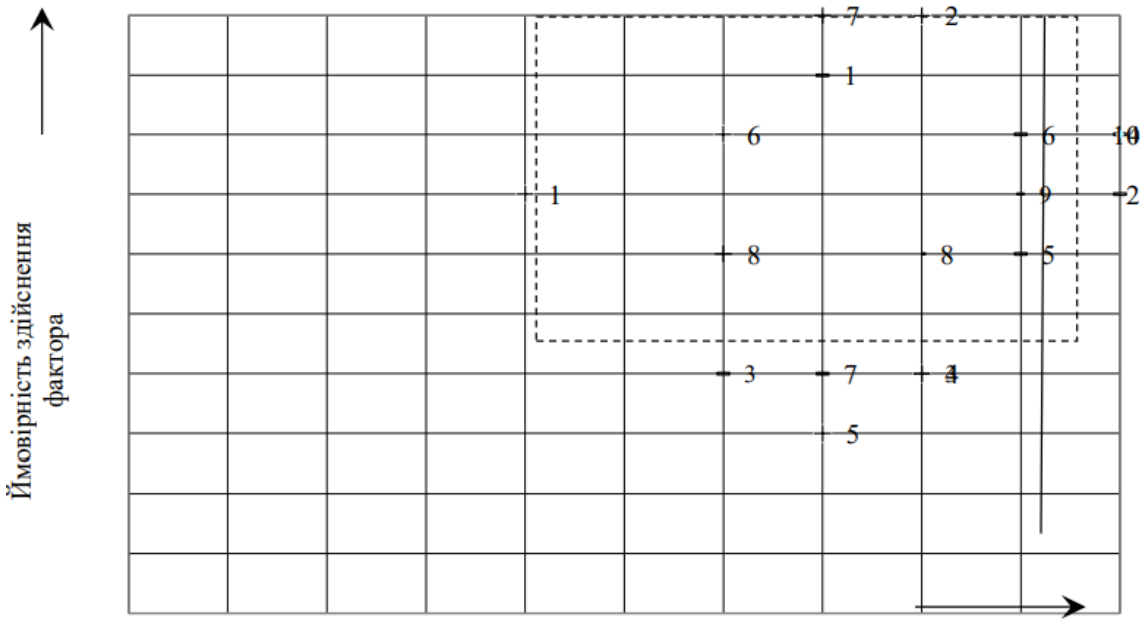
Головне завдання зовнішнього аналізу полягає у розробці, оцінюванні та фінальному виборі альтернативних стратегічних орієнтирів розвитку господарства. Сформовані управлінські рішення мають орієнтуватися на максимальне освоєння ринкових перспектив та одночасне нівелювання ризиків, спричинених трансформаціями у зовнішньому середовищі.

У межах цієї методики екзогенні чинники диференціюють за двома ключовими блоками: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Для визначення ступеня значущості та ймовірності прояву кожного з відібраних параметрів було застосовано 10-бальну шкалу оцінювання.

Оцінимо найбільш критичні загрози та вагомі ринкові можливості для досліджуваного підприємства, що зосереджені у верхньому правому квадранті матриці (зона, виділена пунктирною лінією), оскільки саме вони є базовим орієнтиром для подальшого стратегічного моделювання.

На основі попередньо проведених аналітичних процедур формується фінальна SWOT-матриця ТОВ «Укрaгроком». Вона комплексно поєднує внутрішні конкурентні переваги організації, потенційні напрями капіталізації ринкових шансів, а також механізми нівелювання зовнішніх ризиків та подолання наявних деструктивних слабкостей.

Відповідно, кожен ідентифікований чинник отримує двовимірні координати, що дозволяє наочно позиціонувати його на осях розробленої матриці можливостей і загроз компанії (рис. 2.1).



+ - сприятливі можливості;

- - зовнішні загрози.

Рис. 2.1. Матриця сприятливих можливостей та загроз для підприємства, бали

Таким чином, структура аналітичної матриці має чітку архітектуру: у лівому блоці позиціонуються можливості (верхній сегмент) та загрози (нижній сегмент), що генеруються зовнішнім середовищем для агробізнесу. Своєю

чергою, верхня горизонталь відображає параметри внутрішнього стану – сильні та слабкі сторони сільськогосподарського виробництва.

У процесі дослідження необхідно комплексно враховувати всі можливі комбінації ендогенних та екзогенних факторів у межах чотирьох сформованих аналітичних зон. Виявлені крос-факторні залежності слугують базисом для селекції корпоративної стратегії. На основі парного зіставлення сил, уразливостей, ринкових шансів та ризиків пропонується розробка восьми цільових програм розвитку (по дві стратегічні альтернативи для кожного з чотирьох квадрантів матриці).

Процес проектування та імплементації корпоративної стратегії агропідприємства орієнтований на забезпечення його сталого розвитку, зміцнення ринкових конкурентних позицій та досягнення високих параметрів фінансової самоокупності [22].

Проведене дослідження свідчить, що найбільш критичними уразливостями у діяльності компанії є розмитість стратегічних цілей, відсутність чіткої моделі конкурентної боротьби, недосконала організація збутової мережі та неефективна система стимулювання покупців. Додатковими деструктивними факторами виступають недостатній рівень кваліфікації персоналу, поодинокі порушення виробничих технологій та суттєвий ступінь зносу необоротних активів. З огляду на це, під час формування стратегії розвитку ТОВ «Укрaгроком» першочерговий акцент слід зробити на капіталізації внутрішніх сил та ринкових можливостей, що дозволить мінімізувати вплив екзогенних загроз і нівелювати наявні слабкі сторони бізнесу.

Спектр ключових стратегічних переваг та потенційних векторів розвитку підприємств агропродовольчого сектора охоплює такі складові:

- наявність диверсифікованого агропромислового комплексу, базовою ланкою якого виступає високоефективне сільськогосподарське виробництво;

- сформованість сприятливого бізнес-клімату, що стимулює підприємницькі ініціативи та забезпечує високий рівень адаптивності регіональної економіки до динамічних ринкових трансформацій;
- сформована система конкурентних переваг у галузевому розрізі;
- вигідне географічне розташування відносно ключових збутових центрів, що відкриває додаткові можливості для логістичної оптимізації;
- стійка тенденція до нарощування обсягів вирощування та дистрибуції аграрної сировини як на національному, так і на світовому ринках;
- унікальні природно-кліматичні характеристики та суттєвий родючий потенціал земельного фонду, які є головним детермінантом стабільного розвитку агробізнесу.

Систематизація деструктивних чинників дозволяє виділити такі ключові обмеження та екзогенні загрози для стабільного функціонування досліджуваного підприємства:

1. Тиск глобалізації та імпорту: інтенсифікація інтеграційних процесів у світовому агробізнесі за умов слабкого протекціонізму супроводжується загостренням конкурентної боротьби з боку закордонних постачальників;
2. Залежність від кон'юнктури та правова нестабільність: домінування аграрного сектору у структурі виробництва робить компанію вразливою до впливу суб'єктивних факторів та недосконалості нормативно-правової бази. При цьому темпи структурної трансформації бізнесу залишаються головним індикатором його соціально-економічного поступу;
3. Дефіцит інноваційних бізнес-моделей: низький рівень залучення сучасних організаційних форм та прогресивних управлінських рішень у виробничий процес;
4. Енергетична вразливість: суттєва питома вага енерговитрат у собівартості агропродукції на тлі високої волатильності цін на паливно-мастильні матеріали та енергоносії;

5. Інфраструктурна нерозвиненість: стагнація суміжних секторів сервісного обслуговування в аграрній сфері;

6. Інвестиційне голодування: гостра потреба у значних обсягах довгострокових капіталовкладень для модернізації потужностей;

7. Загальна нестабільність: коливання рівнів стійкості та конкурентоспроможності галузі під впливом макроекономічних шоків;

8. Ціновий диспаритет: збереження несприятливих для аграріїв «ножиць цін» на сільськогосподарську сировину та промислову продукцію (техніку, добрива);

9. Метеозалежність через технологічний консерватизм: ігнорування новітніх агротехнологій у рослинництві, що посилює критичну залежність врожайності від кліматичних аномалій;

10. Низький рівень кооперації: слабкий розвиток вертикальної та горизонтальної інтеграції між виробниками сировини та переробними підприємствами, що стримує формування доданої вартості;

11. Слабкість переробного контуру: незадовільний стан розвитку первинної переробки сировини та логістично-заготівельної інфраструктури;

12. Екологічна деструкція та виснаження земель: порушення науково обґрунтованих сівозмін та регіональної спеціалізації, що призводить до деградації ґрунтового покриву, зниження балансу гумусу та втрати природної родючості земельних угідь.

На сучасному етапі розвитку до переліку ключових стратегічних завдань, що стоять перед суб'єктом господарювання, належать:

- оптимізація та збалансоване освоєння наявного ресурсного потенціалу компанії;
- імплементація енергоефективних технологій та жорсткий контроль за споживанням паливно-енергетичних ресурсів;
- зміцнення ринкових конкурентних позицій продукції шляхом активізації інвестиційно-інноваційної діяльності;

- верифікація пріоритетних інвестиційних проєктів та пошук оптимальних каналів їхнього фінансування. [23]

Слід підкреслити, що стратегічний аналіз доцільно трактувати як дослідження багатокомпонентного та мобільного конгломерату чинників. У систематизованому вигляді їх поділяють на внутрішні (базові та похідні), а також зовнішні (фактори загального макросередовища та прямого ринкового впливу), які чинять кумулятивний ефект на діяльність ТОВ «Укрaгроком».

Резюмуючи вищевикладене, варто вказати, що проектування стратегії виробничо-маркетингової діяльності агроформування має базуватися на комплексному врахуванні стадій його життєвого циклу, загальних орієнтирів розвитку та динаміки екзогенних факторів. Критично важливим завданням для досліджуваного господарства виступає аналітична оцінка та прогнозування кон'юнктурних змін на аграрному ринку. Це необхідно для забезпечення стабільної конкурентної позиції та своєчасної синхронізації корпоративних рішень із трансформаціями у зовнішньому середовищі. Обґрунтовано, що аудит ринкових умов функціонування сільськогосподарських підприємств слід здійснювати через призму системної інтеграції чинників мікро- та макрорівня.

З огляду на це, стратегічні горизонти розвитку підприємства агропродовольчого сектору безпосередньо визначаються якістю комплексної оцінки ключових аспектів його внутрішнього та зовнішнього потенціалу. У процесі імплементації обраного курсу та ухвалення поточних рішень менеджмент компанії насамперед здійснює моделювання чинників, що детермінують результативність діяльності у короткостроковій перспективі.

Належна реалізація цих управлінських альтернатив має гарантувати досягнення тактичних і стратегічних цілей організації, тоді як сформовані фінансові потоки повинні повною мірою задовольняти економічні інтереси всіх зацікавлених сторін – стейкхолдерів (зокрема інвесторів, кредиторів, управлінського персоналу та працівників).

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Маркетингова стратегія підприємства агропродовольчого сектору має фокусуватися на оперативній адаптації до динамічних трансформацій бізнес-середовища задля успішного досягнення його цільових орієнтирів. Новітні тенденції у сфері маркетингу вимагають від топменеджменту безперервного моніторингу ринкової кон'юнктури, модернізації управлінських підходів, систематичного вдосконалення діючих стратегічних моделей та оптимізації функціональної ролі маркетингових інструментів відповідно до поточних викликів.

Наразі у досліджуваному господарстві маркетинговому контуру приділяється недостатньо уваги порівняно з іншими ключовими операційними бізнес-процесами. Зважаючи на вагомість якісного забезпечення маркетингового менеджменту в сучасних реаліях, виникає об'єктивна потреба в імплементації діагностичної функції економічного аналізу. Це дозволить вчасно ідентифікувати та нівелювати деструктивні чинники в комерційній діяльності компанії.

Узагальнюючи викладений матеріал, варто підкреслити, що приховані резерви оптимізації маркетингової активності агроформування та його стратегічні альтернативи перебувають у прямій залежності від загального вектора управлінської архітектури ТОВ «Укрaгроком».

Маркетингову стратегію агроформування доцільно інтерпретувати як сукупність стратегічних завдань, диференційованих за п'ятьма взаємопов'язаними і рівноправними векторами [24]:

- ✓ клієнтська орієнтація (взаємодія зі споживачами);
- ✓ фінансова результативність (економічна ефективність);
- ✓ оптимізація внутрішніх операційно-господарських процесів;

✓ навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кадрового потенціалу;

✓ організаційно-інфраструктурне забезпечення внутрішнього середовища.

На основі цієї декомпозиції нами було структуровано ключові архітектурні елементи цільової спрямованості маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані основні складові цілей маркетингової стратегії підприємства

Варто акцентувати увагу на тому, що під час збутової діяльності компанії доцільно активно застосовувати інструменти директ-маркетингу, які передбачають встановлення прямих комунікаційних каналів між виробником та кінцевим споживачем.

Наріжним чинником успішного позиціонування сільськогосподарських товарів на цільових ринках виступає формування позитивного корпоративного іміджу. Цього можна досягти завдяки забезпеченню високих стандартів сервісного обслуговування, чіткому роз'ясненню конкурентних переваг партнерства з агроформуванням та реалізації зваженої рекламної політики.

Зазначений репутаційний капітал ТОВ «Укрaгроком» накопичується протягом тривалого періоду. Його розширенню та зміцненню сприяють безперервний контроль якості продукції, її систематична модернізація, а також активне залучення компанії до вирішення соціально-культурних проблем місцевих громад та реалізація благодійних проєктів.

До внутрішніх уразливостей (слабких сторін) досліджуваної компанії належать виражена сезонність надходження основних фінансових потоків, висока питома вага амортизаційних відрахувань у структурі витрат, відсутність уособленої маркетингової служби, а також потреба в оптимізації та диверсифікації зв'язків із постачальниками й посередницькими структурами.

У межах реалізації репутаційної політики підприємства доцільно використовувати такі PR-інструменти, як участь у спеціалізованих галузевих виставках та презентаціях бренду ТОВ «Укрaгроком» і його товарного асортименту, залучення представників органів місцевого самоврядування та виконавчої влади до корпоративних заходів, а також системне фінансування спонсорських проєктів.

Грамотне структурування маркетингової діяльності виступає каталізатором ухвалення виважених управлінських рішень, що гарантують збалансовану взаємодію ендогенного та екзогенного середовища організації. Систематичне впровадження маркетингового інструментарію є базисом для оптимізації бізнес-процесів агроформування у довгостроковій перспективі [25].

У сучасній парадигмі менеджменту служба маркетингу розглядається як фундаментальна управлінська ланка, яка у синергії з виробничим, фінансовим, технологічним, збутовим та кадровим підрозділами формує цілісну екосистему, спрямовану на капіталізацію бізнесу через задоволення споживчого попиту.

Водночас емпіричний аналіз вітчизняної практики свідчить, що більшість керівників, усвідомлюючи стратегічне значення маркетингу, уникають його передачі на аутсорсинг, віддаючи перевагу розбудові внутрішніх інституційних структур.

Проте в реаліях аграрного сектору маркетингова концепція часто впроваджується у редукованому (спрощеному) форматі, обмежуючись лише функціями стимулювання збуту. За таких умов ключовим деструктивним

чинником є неспроможність менеджменту чітко детермінувати цільову маркетингову модель, яка б гармонійно поєднувала ринкову стратегію з відповідною організаційною архітектурою підприємства.

Результати аналізу діяльності агроформування підтверджують об'єктивну потребу у створенні профільного маркетингового підрозділу, оскільки покладання відповідних обов'язків на директора та економіста не дозволяє повною мірою розкрити ринковий потенціал господарства.

Для мінімізації деструктивних явищ під час інтеграції нового відділу в управлінську вертикаль, керівництво має насамперед сформувати у колективу чітке розуміння маркетингової функції як ключового вектора сталого розвитку фірми, де ринкова стійкість бізнесу безпосередньо корелює із професіоналізмом персоналу.

Водночас модернізація організаційної структури ТОВ «Укрaгроком» є класичним процесом внутрішньофірмових трансформацій, тому цілком закономірною реакцією працівників є виникнення психологічного опору нововведенням, що вимагає впровадження ефективних методів антикризового менеджменту.

Теорія менеджменту доводить, що більшість працівників прагнуть підтримувати сталий порядок речей і консервативно ставляться до будь-яких організаційних інновацій. У зв'язку з цим нами було класифіковано потенційні форми опору персоналу під час створення маркетингової служби та розроблено практичні рекомендації щодо його мінімізації або повної нейтралізації.

Ефективне позиціонування нового відділу передбачає налагодження перманентних комунікацій із вищим керівництвом та менеджерами середньої ланки. Саме остання категорія управлінців має безпосередньо взаємодіяти зі спеціалістами з маркетингу на всіх етапах трансформації, нівелюючи виникаючі конфлікти.

Ще однією суттєвою перешкодою на шляху інституціоналізації маркетингу є дефіцит міжфункціональної інтеграції та низька орієнтація на

загальнокорпоративні результати серед наявних підрозділів агрофірми. Значна частина колективу сприймає створення цього відділу як високоризикований проєкт, що обов'язково необхідно враховувати у процесі його інтеграції в структуру ТОВ «Укрaгроком».

Успішна нейтралізація опору персоналу під час створення маркетингової служби вимагає від керівництва точної ідентифікації його масштабів, а також чіткого узгодження з поточними стратегічними цілями підприємства [26]. На наше переконання, інтенсивність спротиву детермінується сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування агроформування. Нижче наведено класифікацію можливих рівнів деструктивної реакції колективу на етапі розгортання відділу маркетингу та запропоновано алгоритми дій менеджменту для кожної специфічної ситуації.

Спротив першого рівня фіксується тоді, коли працівники неспроможні ідентифікувати наявні дефекти управління і, як наслідок, заперечують доцільність будь-яких реформ. Ключовим завданням адміністрації за таких обставин є аргументоване доведення реальності проблеми. З цією метою необхідно організувати серію робочих нарад для управлінців вищої та середньої ланок задля формування прогностичної моделі розвитку компанії на 2-3-річний період, що унаочнить безальтернативність структурних змін. Будь-які заходи, спрямовані на актуалізацію проблеми, не повинні мати декларативного характеру; їх слід базувати виключно на верифікованих фактах, фінансово-економічних показниках та статистичних даних діяльності ТОВ «Укрaгроком», отриманих із достовірних джерел.

Другий рівень опору персоналу характеризується тим, що співробітники визнають наявність кризових явищ в організації, проте вважають створення маркетингової служби хибним кроком, який призведе до деструктивних наслідків. На наше переконання, такі побоювання слід аналізувати з двох позицій. У першому випадку новий підрозділ трактується як чинник дестабілізації звичного операційного ритму, що створює психологічний та професійний дискомфорт для колективу.

Завдання менеджменту за таких обставин – довести, що інтеграція відділу маркетингу не лише не погіршить умови діяльності інших структурних ланок, а й сприятиме підвищенню загального добробуту працівників. На цьому етапі актуалізується потреба у формуванні позитивного внутрішнього іміджу нової служби, яку персонал має сприймати як інструмент оптимізації, а не загрозу. Для цього необхідно ідентифікувати ключові мотиваційні орієнтири кожного працівника [27].

Наприклад, якщо домінантне значення мають умови праці та мікроклімат, слід наочно продемонструвати зниження рутинного навантаження після кадрового розширення. Якщо ж головним стимулом виступає матеріальна винагорода, варто обґрунтувати, що аналітичний потенціал маркетологів зміцнить ринкові позиції ТОВ «Украгроком» у стратегічній перспективі, що прямо конвертується у зростання фінансових результатів та заробітної плати.

З метою інтеграції нової служби в загальну систему менеджменту директору необхідно розробити прозорі ключові показники ефективності (KPI) для відділу маркетингу, які будуть зрозумілими та верифікованими для інших структурних ланок.

Наступний (третій) рівень опору персоналу полягає у визнанні кризового стану підприємства за одночасного скепсису щодо здатності маркетингового інструментарію розв'язати наявні проблеми. За таких обставин завдання вищого керівництва полягає в детальному роз'ясненні колективу сутності сучасного маркетингу та стратегічних преференцій від імплементації цієї функції безпосередньо в практику діяльності ТОВ «Украгроком».

Бар'єр сприйняття пов'язаний із тим, що більшість співробітників фокусуються виключно на локальних труднощах власних підрозділів (матеріально-технічного забезпечення, виробництва чи збуту), вважаючи їх першочерговими. Наприклад, у разі падіння обсягів продажів персонал вимагає реорганізації суто збутової служби, а при погіршенні якісних

параметрів продукції – висуває претензії до відділу постачання сировини, ігноруючи той факт, що обидві проблеми є наслідком відсутності ринкового аналізу та стратегічного планування, які й має забезпечити маркетинг.

За таких обставин топменеджменту агроформування необхідно сформувати у колективу адекватне бачення причинно-наслідкових зв'язків та наочно продемонструвати, що локальні труднощі окремих служб є взаємозалежними і транслюються від однієї фундаментальної системної проблеми .

Наступний рівень супротиву характеризується тим, що персонал уже ознайомлений із базовими засадами маркетингової концепції, усвідомлює сутність ринкових досліджень і моніторингу кон'юнктури, а також визнає раціональність створення нового підрозділу, проте висловлює побоювання щодо потенційного фіаско цього процесу. Головним чинником стримування для таких фахівців виступає відчуття високих індивідуальних та корпоративних ризиків.

Оптимальним інструментом нівелювання цього бар'єра є імплементація методів партисипативного менеджменту, тобто безпосереднє залучення опонентів реформи до її практичної реалізації через систему додаткової мотивації. Під час розгортання маркетингової служби ТОВ «Укрaгроком» особливу увагу слід приділити неформальним лідерам думок, делегувавши їм ролі провідних виконавців та координаторів проєкту.

На етапі організаційного проектування адміністрація зобов'язана чітко детермінувати коло осіб, відповідальних за впровадження проєкту, а також регламентувати права й обов'язки інших учасників цього процесу. Формування штату маркетингової служби може здійснюватися за кількома альтернативними сценаріями, зокрема шляхом рекрутингу зовнішніх фахівців, переведення внутрішніх співробітників або комбінування цих підходів.

Успішне розгортання нового підрозділу вимагає розробки дієвої системи мотивації, яка б стимулювала персонал до активної участі у реформах. Паралельно з цим необхідно реалізувати такі завдання:

- розрахувати та обґрунтувати оптимальну чисельність штатного персоналу новоствореного відділу;
- налагодити стійкі канали міжфункціональної взаємодії між службою маркетингу та суміжними структурами агрофірми;
- застосовувати комплекс інструментів для підвищення внутрішнього авторитету та статусу маркетингового підрозділу в колективі;
- забезпечити пряме та систематичне підпорядкування керівника відділу маркетингу генеральному директору ТОВ «Укрaгроком»;
- стимулювати безперервний професійний розвиток управлінського апарату у сфері ринкових дисциплін, орієнтуючи процес навчання на розв'язання прикладних бізнес-задач підприємства.

Проектування організаційної структури маркетингу має здійснюватися з обов'язковим урахуванням специфіки та асортименту вирощуваної чи переробленої сільськогосподарської продукції, стадій її життєвого циклу, стратегії просування товарних потоків, географії ринків збуту, а також особливостей споживчої поведінки цільової аудиторії під час вибору аграрних товарів [28].

Попри відсутність уособленої маркетингової служби на аналізованому підприємстві, окремі маркетингові функції фрагментарно розподілені між наявними підрозділами, що є базовою практикою для підтримання життєдіяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно, створювана маркетингова структура покликана забезпечувати задоволення клієнтських запитів, диверсифікацію ринків, а також брати безпосередню участь у формуванні асортиментної політики, проведенні ринкових досліджень, дистрибуції, брендингу та стимулюванні збуту. На початковому етапі заснування цього відділу ключовим завданням для ТОВ «Укрaгроком» є вибір оптимальної моделі управління, серед яких найбільш поширеною та адаптивною вважається функціональна архітектура.

Послідовність та специфікація ключових етапів формування маркетингової служби підприємства унаочнена за допомогою методу моделювання «дерева завдань» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Створення рекомендованого відділу маркетингу підприємства «Дерево завдань»

За такої лінійно-функціональної ієрархії фахівці відповідають за конкретні маркетингові напрями та підпорядковуються безпосередньо начальнику відповідної служби. Організаційне розгортання цього підрозділу вимагає виділення додаткового бюджету, який включає фонд оплати праці нових співробітників, а також капітальні видатки на закупівлю оргтехніки, спеціалізованого обладнання та облаштування робочих місць.

Отже, досліджуваний суб'єкт господарювання функціонує як відкрита соціально-економічна система, де маркетинг виступає засадничою філософією

ведення бізнесу. Інституційна відкритість даної структури забезпечує її динамічну стабільність, оскільки фахівці з маркетингу формують надійні інформаційні канали із зовнішнім оточенням, дозволяючи компанії оперативно реагувати на ринкові трансформації.

У сучасних реаліях ринкового середовища успішна діяльність підприємств агропродовольчого сектора на засадах маркетингу стає придатною для реалізації завдяки інституціоналізації профільного підрозділу або залученню компетентних, висококваліфікованих фахівців із належним рівнем профільної освіти та практичної підготовки. Такий підхід виступає потужним каталізатором зростання прибутковості суб'єкта господарювання та зміцнення його конкурентних позицій [29].

Прогнозний обсяг витрат, необхідних для формування та забезпечення повноцінної життєдіяльності маркетингової служби ТОВ «Укрaгроком», деталізовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозні витрати на оснащення відділу маркетингу підприємства

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	16,8	16,80
Шафа для документів	2	10	20,00
Стіл офісний	3	7,5	22,50
Стілець	8	1,6	12,80
Інформаційні та рекламні стенди	7	5,1	35,70
Всього офісні меблі	-	-	107,80
Технічне забезпечення			
Комп’ютер	3	29,5	88,50
Принтер	1	14,6	14,60
Роутер	1	1,9	1,90
Всього технічне забезпечення	-	-	105,00
Разом			212,80

Розрахунки, наведені у табл. 3.1, свідчать, що сукупний обсяг капітальних інвестицій для первинного матеріально-технічного облаштування маркетингової служби агроформування становить 212,80 тис. грн. Цей бюджет розподіляється за двома ключовими напрямами: закупівля комп'ютерної й організаційної техніки (105,00 тис. грн) та придбання офісних меблів (107,80 тис. грн). До зазначеного кошторису не включалися витрати на оренду приміщень, оскільки підприємство володіє достатнім обсягом вільних площ для розміщення нових функціональних підрозділів. Варто зауважити, що фінальні суми фінансування можуть коригуватися у процесі практичного впровадження проекту.

Цільова орієнтація створюваного відділу маркетингу ТОВ «Укрaгроком» полягає у забезпеченні клієнтоорієнтованості бізнесу, утриманні ринкових часток, управлінні товарним портфелем, проведенні моніторингу ринку, а також координації збуту, реклами, логістики, стимулювання продажів та клієнтського сервісу.

Для забезпечення поточної життєдіяльності та фінансування операційної діяльності нової служби пропонується виділити ресурси відповідно до структури, представленої нижче (табл. 3.2).

У табл. 3.2 систематизовано планові витрати, безпосередньо пов'язані із забезпеченням поточної операційної діяльності маркетингової служби. Основну статтю видатків формує фонд оплати праці працівників підрозділу разом із відповідними нарахуваннями (єдиним соціальним внеском), річний обсяг якого становитиме 356,40 тис. грн. При цьому сукупний бюджет на утримання та функціонування новоствореного маркетингового відділу агроформування розрахований у розмірі 374,30 тис. грн.

Функціональна місія цієї структури полягає у стратегічному та тактичному моделюванні розвитку підприємства шляхом розробки і реалізації цільових маркетингових програм. Діяльність підрозділу також спрямована на координацію взаємодії виробничих та комерційних служб ТОВ «Укрaгроком»

відповідно до загальнокорпоративних орієнтирів, що забезпечить максимізацію прибутку завдяки якісному задоволенню ринкового попиту.

Таблиця 3.2

Прогнозні витрати на операційну діяльність відділу маркетингу підприємства

Види витрат	Показники	Термін використання на рік, міс.	Кількість, од. (шт.)	Вартість, грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Заробітна плата та відрахування	Керівник відділу маркетингу	12	1	12700,0	152,40
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	8500,0	102,00
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	8500,0	102,00
Всього					356,40
Оплата послуг мережі	СТОВ «Воля - Кабель»	12	1	0,95	11,40
Інтернет					
Канцелярські товари	Папір, файли, папки тощо			6500,0	6,50
Разом					374,30

Таким чином, комплексне виконання всіх завдань, делегованих новоствореній службі, формує надійне підґрунтя для підвищення операційної ефективності всього агроформування та забезпечення успішного ринкового позиціонування його товарного асортименту в конкурентному середовищі. Очевидно, що результуючим вектором функціонування маркетингового підрозділу ТОВ «Укрaгроком» виступає максимізація чистого прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції, прогнозні показники якої узагальнено нижче (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозний ефект від функціонування відділу маркетингу підприємства

Показники	Роки						2028 р. до 2025 р., (+,-)		
	2025 (відділ маркетингу відсутній)			2027-2028 (відділ маркетингу функціонує)					
	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %
Пшениця озима	16644,0	33562,0	201,6	25569,0	59801,0	233,9	8925,0	26239,0	+32,2
Кукурудза на зерно	62341,0	117365,0	188,3	68670,0	119954,0	174,7	6329,0	2589,0	-13,6
Культури зернобобові сушені	957,0	1268,0	132,5	8200,0	11900,0	145,1	7243,0	10632,0	+12,6
Соняшник	11000,0	14814,0	134,7	16590,0	26440,0	159,4	5590,0	11626,0	+24,7

Водночас упродовж прогнозного горизонту дослідження найвища динаміка зростання рівня товарності передбачається за такими категоріями сільськогосподарських культур, як сушені зернобобові, соняшник та озима пшениця, де приріст становитиме відповідно +12,6 %, +24,7 % та +32,2 %.

На цьому тлі повноцінне функціонування маркетингової служби дозволить компанії масштабувати діяльність і залучати додаткові обсяги сільгосппродукції від сторонніх виробників для подальшої дистрибуції (зокрема, сої, соняшнику, зернобобових та озимої пшениці).

Нинішні кон'юнктурні умови вимагають від суб'єктів агробізнесу імплементації прогресивних моделей управління та системного впровадження ринкових стратегій. Доведено, що агроформування, яке інтегрує запропоновану маркетингову стратегію та формує профільний підрозділ, набуває здатності ефективно оптимізувати операційні процеси, генерувати додаткові грошові потоки й утримувати стабільну ринкову частку [29].

Таким чином, обґрунтування маркетингової стратегії дозволить визначити оптимальну стратегічну альтернативу для позиціонування агропродовольчого підприємства на внутрішньому ринку з належним урахуванням його виробничих потужностей, наявних конкурентних переваг та надійних збутових каналів.

У розрізі тактичних заходів, спрямованих на підвищення загальної операційної ефективності господарства, було запропоновано модернізацію та оптимізацію машинно-тракторного парку. Технічний комплекс ТОВ «Укрaгроком» має бути укомплектований сучасними агрегатами, що відповідають вимогам енерго- і ресурсозберігаючих технологій на етапах вирощування, переробки та зберігання продукції, а також забезпечують безпеку праці.

При розрахунку кількісно-структурного складу збирально-транспортних комплексів (зокрема, балансу комбайнів і вантажних автомобілів) критично важливо враховувати швидкість руху техніки, часовий інтервал наповнення зернового бункера комбайна за конкретних польових умов, а також тривалість технологічних циклів. Окремій оптимізації підлягають логістичні маршрути вантажівок та розрахунок необхідної кількості рухомого складу для безперебійного вивезення збіжжя від комбайнів до місць первинного дороблення чи зберігання.

Практичне моделювання логістичних процесів здійснювалося для умов збирання озимої пшениці на масиві, віддаленому від елеватора на 10 км. Технічний потенціал збиральної кампанії підприємства представлений трьома комбайнами Claas Lexion 440 та сімома агрегатами John Deere 7020. Для оптимізації транспортного супроводження жнив та визначення раціональної кількості вантажівок КАМАЗ-55102 з причепами нами було застосовано математичний апарат теорії масового обслуговування (ТМО). За результатами комп'ютерних розрахунків встановлено, що для безперебійної роботи вказаного комбайнового парку (загалом 10 збиральних одиниць) оптимальна чисельність залучених автопоїздів становить 9 одиниць.

Для порівняння, у 2025 році для вивезення збіжжя від цієї ж комбайнової ланки (3 од. Claas Lexion 440 та 7 од. John Deere 7020) фактично задіяли 12 автомобілів КАМАЗ-55102, що призвело до сукупних логістичних витрат у розмірі 1565,29 тис. грн. Синхронізація збирально-транспортних зв'язків за запропонованою нами моделлю дозволить знизити сумарні витрати на 1092,09 тис. грн, або на 69,8%. Таке значне заощадження бюджету підтверджує високу економічну доцільність реструктуризації транспортного загону.

Натомість незбалансоване розширення ланки до 15 автомобілів КАМАЗ-55102 генеруватиме значні збитки. Зокрема, сумарні втрати від позапланових зупинок техніки досягнуть 473,20 грн за кожну годину експлуатації. Цей збитковий ефект формується внаслідок вимушеного простою збиральних агрегатів: втрати по лінії комбайнів Claas Lexion 440 оцінюються у 214,31 грн/год, а по лінії John Deere 7020 – у 258,89 грн/год.

Таким чином, розроблені рекомендації щодо модернізації операційної діяльності виступають актуальним інструментом для інтенсифікації розвитку агроформування. Практична реалізація цих заходів забезпечить зростання рівня рентабельності, зміцнення конкурентних переваг, підвищення продуктивності персоналу та оптимізацію використання наявного ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання.

Результати проведеного дослідження засвідчують, що інтеграція інноваційних технологій у контур управління та безпосередньо у технологічні цикли є безальтернативною умовою для сталого розвитку сучасного сільськогосподарського виробництва.

Впровадження інновацій у зазначених напрямах відкриває перед підприємством ТОВ «Укрaгроком» комплекс стратегічних можливостей:

1. підвищення якісних та органолептичних характеристик вирощеної продукції;
2. диверсифікація та розширення наявного товарного асортименту;
3. мінімізація матеріаломісткості та енергоємності виробничих процесів у рослинництві;

4. зниження повної собівартості продукції, що за умов макроекономічної нестабільності в країні дозволить суттєво підвищити загальну ефективність бізнесу та максимізувати його ключові фінансові показники.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин вітчизняні підприємства змушені функціонувати в надзвичайно динамічному зовнішньому середовищі, якому притаманні висока волатильність та непередбачуваність. За таких обставин обґрунтування та впровадження ефективних інструментів маркетингової аналітики стає пріоритетним завданням для агроформування, що прагне зберегти стабільність і підвищити свій рівень конкурентоспроможності [30].

У табл. 3.4 деталізовано та систематизовано базові стратегічні альтернативи, спрямовані на практичну реалізацію обраного комерційного курсу досліджуваного господарства.

Таблиця 3.4

Рекомендовані стратегічні альтернативи стратегії посилення позицій на ринку для підприємства

Стратегія посилення позицій підприємства на ринку		
Цілі стратегії	Зміцнення позицій на ринку агроформування. Задовольняти попит споживачів у високоякісній аграрній продукції. Покращення іміджу агропідприємства	
Місія	Функціонувати гнучко, швидко, намагаючись спрогнозувати потреби споживачів у перспективі, вирощуючи високоякісну аграрну продукцію, що забезпечує населення продукцією, що сприятиме зростанню вартості суб'єкта господарювання	
Оперативні цілі	підвищення ефективності	- використання нових інструментів просування аграрної продукції відповідно до каналів збуту
	просування аграрної продукції	
	захист власної частки ринку	- постійний моніторинг пріоритетів споживачів та їх купівельної спроможності; - внесення коригуючих заходів до управління просуванням аграрної продукції
	нові канали збуту	- пропозиція просування аграрної продукції через нові канали збуту
	нові ринки збуту	- пропозиції виходу на нові територіальні ринки збуту
	нові сегменти збуту	- пропозиції виходу на нові сегменти ринку через репозиціювання аграрної продукції

Отже, у процесі моделювання стратегічних альтернатив для реалізації обраного курсу ТОВ «Укрaгроком» – стратегії зміцнення ринкових позицій – ключовий акцент слід зробити на досягненні таких оперативних цілей: оптимізація інструментів просування аграрної продукції, захист наявної частки ринку, а також диверсифікація збутової діяльності через освоєння нових каналів, ринків та споживчих сегментів.

Для практичного втілення окреслених завдань підприємству необхідно диверсифікувати маркетинговий інструментарій, адаптуючи його до сучасних тенденцій продовольчого ринку. Це передбачає не лише інтенсифікацію рекламної діяльності та розширення присутності в інформаційному просторі, а й налагодження довгострокових партнерських відносин із контрагентами через розробку гнучких систем лояльності та покращення клієнтського сервісу. Важливе місце в цьому контексті посідає ретельне сегментування споживачів, що дозволить ТОВ «Укрaгроком» формувати точкові й найбільш вигідні комерційні пропозиції для різних категорій покупців – від великих оптових трейдерів до локальних переробних підприємств, мінімізуючи при цьому ризики втрати ринкових часток під тиском конкурентів.

Водночас досягнення оперативних цілей маркетингу вимагає тісної крос-функціональної координації з виробничо-технологічними підрозділами агроформування. Збільшення обсягів реалізації та вихід на нові торговельні майданчики мають бути підкріплені стабільністю поставок, високою якістю продукції та оптимізацією логістичних ланцюжків, зокрема згаданою раніше мінімізацією простоїв збирально-транспортних комплексів. У підсумку такий комплексний підхід, де аналітичні рішення маркетингу синхронізуються з реальними виробничими потужностями, дозволить підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги, забезпечити стабільний гомеостаз економічної системи та суттєво підвищити показники маржинальності й чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформовано теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства.

Встановлено, що в умовах нестабільного ринкового середовища ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств потребує системного впровадження маркетингового менеджменту. Маркетингова стратегія розглядається як комплекс довгострокових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізацію виробничо-збутових процесів і формування стабільних джерел доходів. Доведено, що система маркетингового управління поєднує стратегічне планування та практичне використання маркетингових інструментів у діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що глобалізаційні процеси та посилення конкуренції підвищують вимоги до гнучкості системи управління підприємством і її орієнтації на потреби споживачів. У зв’язку з цим важливою передумовою формування ефективної маркетингової системи є комплексна оцінка фінансово-економічного стану підприємства та його ринкових можливостей.

Аналіз діяльності підприємства показав, що воно має зерново-молочну спеціалізацію з розвиненим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що характеризує середній рівень концентрації виробництва. У структурі товарної продукції за 2021–2025 рр. переважають зернові та зернобобові культури (38,0 %), молоко (21,7 %), насіння соняшнику (12,9 %) та приріст живої маси великої рогатої худоби (6,9 %).

Дослідження фінансово-економічних показників засвідчило неоднозначні тенденції розвитку підприємства. Незважаючи на збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 17,0 % та його зростання до 122026,0 тис. грн у 2025 р., чистий прибуток скоротився до 482,0 тис. грн. Причиною стало випереджаюче зростання виробничих та адміністративних витрат. У результаті рівень рентабельності знизився до 0,4 %, що свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності.

Оцінка фінансової стійкості показала, що підприємство залишається фінансово незалежним і платоспроможним. Значення коефіцієнта автономії становить 0,282, а коефіцієнта загальної ліквідності – 1,219. Водночас спостерігається тенденція до їх поступового зниження, що може свідчити про зростання ризиків погіршення фінансового стану в майбутньому.

За результатами SWOT-аналізу визначено основні можливості та загрози розвитку підприємства. До перспективних напрямів належать вихід на нові ринки збуту, впровадження сучасних управлінських підходів і використання зростаючого попиту на аграрну продукцію. Основними загрозами є посилення конкуренції, недосконаліть нормативно-правового забезпечення, нестабільність сировинної бази, логістичні проблеми та ціновий тиск з боку контрагентів.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності запропоновано створення самостійної маркетингової служби. Розроблено рекомендації щодо подолання можливого опору персоналу та його залучення до процесів організаційних змін. Визначено, що одноразові витрати на матеріально-технічне забезпечення відділу становитимуть 212,8 тис. грн, а витрати на оренду приміщення відсутні через наявність власних вільних площ.

Розраховано, що річний фонд оплати праці працівників маркетингового підрозділу становитиме 356,4 тис. грн, а загальний річний бюджет його функціонування – 374,3 тис. грн.

Проведене прогнозування підтвердило ефективність створення маркетингової служби. Очікується підвищення коефіцієнта товарності основних видів продукції: сушених зернобобових культур – на 12,6 %, соняшнику – на 24,7 %, озимої пшениці – на 32,2 %, що забезпечить покращення результатів збутової діяльності.

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення збутової політики підприємства, який передбачає використання прямих каналів реалізації продукції, диверсифікацію системи стимулювання покупців та активізацію маркетингових комунікацій. Реалізація запропонованих заходів забезпечить збільшення прогнозних грошових надходжень на 20 %, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та розширенню його ринкової присутності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 330, № 3. С. 284–290. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-43

2. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110

3. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44

4. Лихолат С. М., Стасула М. Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32

5. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75

6. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65

7. Сімченко Н., Забіла Н., Сіренко І. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72

8. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Економічний простір. 2023. № 184. С. 164–168. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254

9. Янчук Т., Боєнко О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121

10. Михайленко Д., Болотна О., Давиденко Н. Теоретичні аспекти визначення сутності та змісту понять «емоційний маркетинг», «чуттєвий маркетинг» та «маркетинг вражень». Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-35

11. Обіход С., Матвеєв М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76

12. Струнгар А. В. Трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2024. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4

13. Вітвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1518/1460

14. Карпій О., Капраль О. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59

15. Корнієнко Т., Подзігун С. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53

16. Архипова Т. В., Корюгін А. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. Інвестиція: практика та досвід. 2023. №10. С. 65-68. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1511 (дата звернення: 09.05.2025)

17. Слободяник АМ., Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Салькова І.Ю. Digital-маркетинг: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : КиМУ, 2022. 228 с. URL: https://cutt.ly/Uws9ZxYm

18. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740

19. Обіход С. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. №50. С. 1-8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2439/2359

20. Багорка М., Колесников О., Юрченко В. Розробка рекомендацій щодо імплементації маркетингових управлінських рішень в агропідприємствах. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-16

21. Гарастовська А.В., Пєтухова О.В. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 56–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56

22. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8

23. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21

24. КОВАЛЬ, О. Аналіз сучасного стану маркетингового управління аграрними підприємствами України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 340(2). С. 290-298. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-47

25. Лишенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124

26. Мазур К., Коваль, О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств.

Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 52-57. https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8

27. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку. Журнал «Маркетинг і цифрові технології». Економічні науки. 2022. № 1 (6). DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.5

28. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. № 3 (52). С. 89-97. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8

29. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. С. 4–10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10

30. Білошапка Ю. Організаційний розвиток систем управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. № 320(4). С. 446-450. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-67

31. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81