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

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ЖУРАВСЬКЕ" ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент IV курсу, групи 42-м спеціальності 073 «Менеджмент»
МАЛЮТА Владислав В'ячеславович

Керівник: к.с.-.г.н., доцент
ДЯЧЕНКО Микола Іванович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ Й УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ……..……..….. 8

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ЖУРАВСЬКЕ" ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ ……. 23

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ЖУРАВСЬКЕ" ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ ……..... 37

ВИСНОВКИ ……. 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..… 56

ВСТУП

Сучасні глобалізаційні процеси у світовій економіці супроводжуються суттєвим загостренням конкурентної боротьби на світових ринках. Це змушує суб'єктів господарювання постійно підвищувати планку свого розвитку. У таких реаліях особливого значення набуває практичне використання інструментів маркетингу, серед яких ключове місце посідає обґрунтована стратегія експансії на закордонні ринки збуту. Саме вона дозволяє мінімізувати деструктивний вплив зовнішніх ризиків, зміцнити ринкові позиції та забезпечити зростання прибутковості бізнесу [1].

Сьогодні ефективне функціонування комерційних структур немислиме без інтеграції маркетингових принципів, концепцій та методів у загальну систему менеджменту. Маркетинг справедливо вважають «філософією бізнесу»: якщо класична філософія формує систему знань про світ, то маркетингове мислення виступає фундаментом для проектування й реалізації будь-яких торговельних операцій [2].

Варто зауважити, що в країнах Заходу проектування стратегій виходу компаній на світові ринки є базовим стандартом корпоративного управління. Натомість у пострадянському просторі, зокрема в Україні, цей аналітичний процес усе ще перебуває на стадії становлення. Таке повільне впровадження зумовлює слабку конкурентоспроможність національних виробників на глобальній арені, що актуалізує потребу в додаткових теоретичних дослідженнях та прикладних рекомендаціях [3]. Проявами цієї проблеми є брак чітких орієнтирів у зовнішньоторговельній політиці, низька ефективність каналів дистрибуції, дефіцит досвіду міжнародної діяльності, а також орієнтація на отримання швидкого прибутку за рахунок продажу сировинних товарів, які не потребують складних маркетингових зусиль для просування.

У теперішній час вітчизняні представники агропромислового комплексу (АПК) відчувають гостру потребу у формуванні дієвої системи управління. Така система має відповідати жорстким ринковим стандартам, оперативно

враховувати коливання кон'юнктури на міжнародному та внутрішньому рівнях, базуватися на засадах адаптивності, а також гарантувати високу швидкість і гнучкість у процесі ухвалення управлінських рішень [4].

Зважаючи на те, що кожне сільськогосподарське підприємство функціонує як унікальна відкрита система, піддаючись специфічному впливу факторів оточуючого середовища, використання універсальних шаблонів стратегічного менеджменту є малоефективним. Кожен суб'єкт господарювання потребує індивідуалізованого підходу, який детально враховує специфіку його внутрішнього потенціалу та екзогенних умов роботи, спираючись при цьому на фундаментальні загальнонаукові та методичні засади.

Закономірності розвитку і підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджувалися у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Каліна І.І., Шуляр Н.М., Тімко Н.І. [1], Гордіца Т.М. [2], Літовка-Деменіна С., Сичова О., та Корнійчук В. [3], Zou X., Huang Z. [4], Luo S., Zhu Q. [5], Chen P., Xie L., Dai L., Song Z. [6], Овсієнко Н., Овсієнко В. [7], Сотник А. А. [8], Boozary P., Sheykhan S., Ghorban Tanhaei H. [9], Букало Н. А. [10], Chen W. [11] та ін. Разом з тим, багато питань у цій царині залишаються не вивченими. Це визначило актуальність і спрямованість наших досліджень.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра було обрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) "Журавське" Черкаського району Черкаської області.

Метою роботи є на основі економічного аналізу сучасного стану обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ "Журавське" Черкаського району Черкаської області.

Завдання дослідження: узагальнити теоретичні засади і основні положення управління маркетинговою діяльністю; оцінити виробничо-ресурсний потенціал, ефективність роботи, особливості управління нею та обґрунтувати напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ "Журавське" Черкаського району Черкаської області.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ Й УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Маркетинг виступає ефективним інструментом забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Оскільки в основі раціонального аграрного виробництва лежать інноваційні підходи та прогресивні методи менеджменту, обов'язковою умовою успіху стає розробка збалансованої маркетингової політики як у зовнішньоекономічній сфері, так і в усіх інших напрямах діяльності компанії.

Глобалізаційні зрушення у світовій економічній системі викликають кардинальні трансформації в операційній середі вітчизняних підприємств. Необхідність суттєвого підвищення добробуту населення, стабілізації та зростання національної економіки, а також зміцнення міжнародного реноме України вимагають глибокого розуміння та практичного застосування здобутків світової економічної думки. Це безпосередньо стосується комерційної та виробничо-господарської сфер, а також детального аналізу структури, закономірностей формування та специфіки функціонування цільових ринків [12].

Етимологічно поняття «маркетинг» походить від англійського слова *"marketing"*, що асоціюється із ринковою діяльністю, торгівлею та збутом. Історично виникнення цього терміна пов'язують із американськими фермерами, які в процесі пошуку каналів реалізації продукції почали використовувати вираз *"Market Getting"* (завоювання ринку), що згодом трансформувалося в єдине поняття [13-14].

Для глибокого розкриття сутності маркетингу доцільно розглядати його через призму трьох взаємопов'язаних аспектів: економічного, господарського та комерційного. Економічний аспект маркетингу передбачає дотримання компанією таких передумов: взаємодія між фізичними та юридичними особами;

побудова комунікацій на засадах прозорості, чесності та добросовісного партнерства; свобода вибору альтернативних комерційних рішень (акцепт або відхилення пропозицій); наявність реальних можливостей для покращення економічних позицій як власної фірми, так і її партнерів чи конкурентів [15].

Господарський аспект міжнародного маркетингу полягає в оптимізації виробничо-технологічних і збутових процесів задля завоювання ринкового лідерства та максимального задоволення купівельного попиту. Він охоплює етапи підготовки та безпосереднього виготовлення товарів, забезпечення синергії профільних служб і відділів, а також реалізацію фінансово-економічних програм компанії [15]. Комерційний аспект відображає формування специфічного ринкового мислення, орієнтованого на стимулювання первинної зацікавленості споживачів у придбанні товарів. Комерційне спрямування підпорядковує виробничий цикл єдиному правилу: виготовляти лише ту продукцію, яка гарантовано знайде свого покупця, враховуючи при цьому динаміку його потреб. Цей складник містить у собі ідентифікацію запитів різних цільових груп, розробку товарного асортименту, встановлення адаптивних цін, а також пошук оптимальних логістичних шляхів доставки продукції з відповідним інформаційним супроводженням [15].

В узагальненому вигляді маркетинг є цілісною системою організації виробництва та збуту, що базується на комплексному дослідженні й прогнозуванні ринкових процесів задля задоволення конкретних потреб споживачів і генерації прибутку.

Впровадження маркетингових інструментів в агропромисловому комплексі відбувається з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Загальна архітектура взаємодії ключових учасників ринку та їхнє ставлення до об'єктів обміну (товарів і послуг) відображені на рисунку 1.1.

Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо залежить від системного та неухильного дотримання комплексу базових принципів маркетингу [17]. Першочергове значення тут має варіативність під час визначення стратегічних орієнтирів і формування довгострокових планів

розвитку, що дозволяє підприємству розробляти альтернативні сценарії поведінки на ринках.

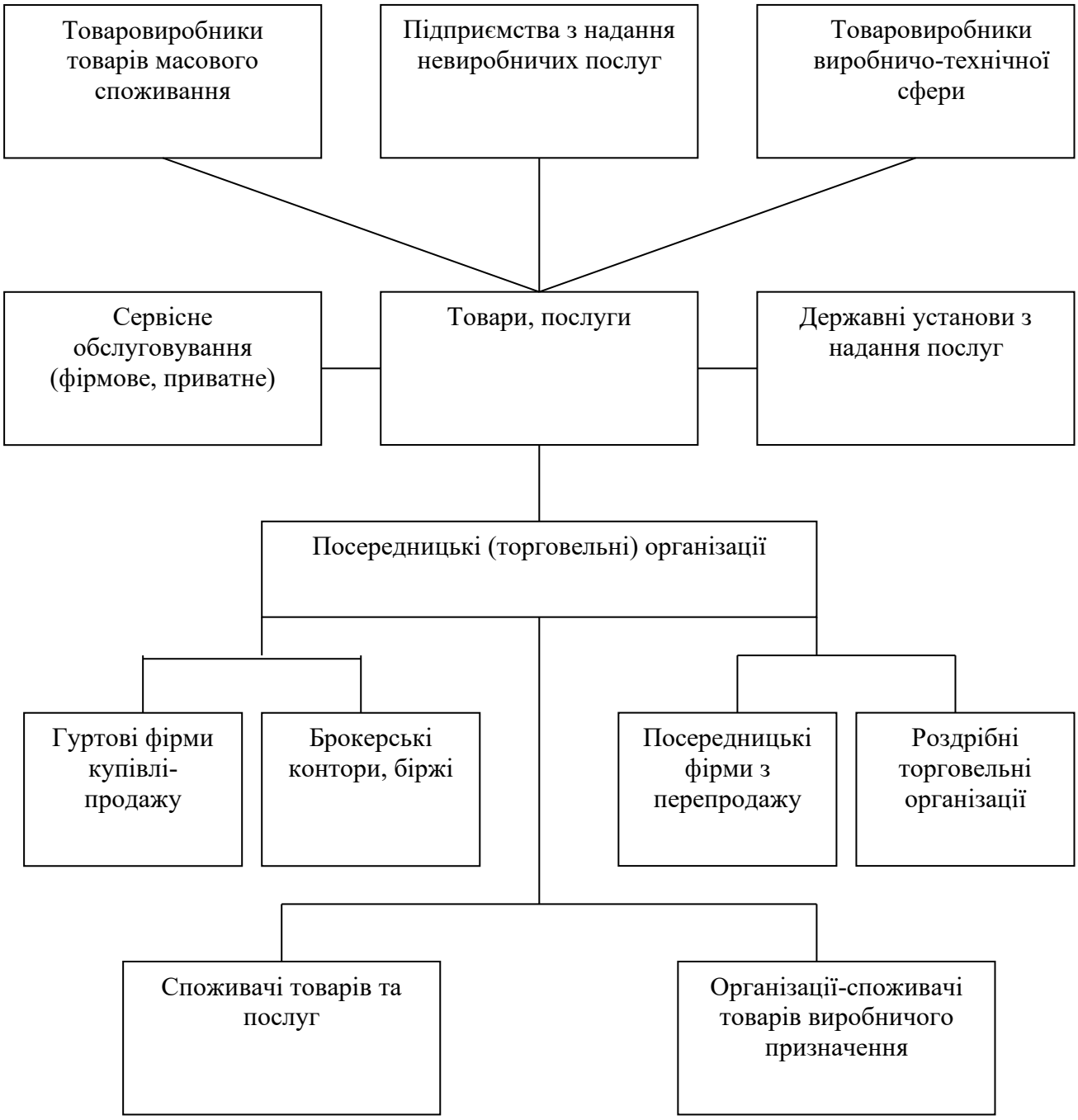


Рис. 1.1. Схема взаємовідносин суб’єктів маркетингової діяльності [16]

Цей процес тісно пов'язаний із необхідністю концентрації наявного потенціалу та ресурсів на завоюванні чітко окресленої ринкової частки й отриманні максимальних фінальних комерційних результатів. Водночас успішна експансія неможлива без глибокої клієнтоорієнтованості, яка вимагає

від менеджменту не просто ретельного вивчення поточних запитів споживачів, а й активного пристосування виробничих процесів до їхніх специфічних побажань. Аргументуючи доцільність такої моделі, варто наголосити на важливості комплексного підходу до розв'язання виникаючих проблем, оскільки будь-які стратегічні завдання компанії мають перебувати в ідеальному балансі з її реальними ресурсними та фінансовими можливостями.

У сучасній економічній науці дефініція «управління маркетинговою діяльністю» є багатоаспектною категорією, що перебуває на стику загального менеджменту та маркетингового інструментарію. Для обґрунтування сутності цієї економічної категорії нами систематизовано ключові наукові підходи, які сформувалися у світовій та вітчизняній практиці [4-6; 11; 13-14]. Здійснений ретроспективний аналіз наукових джерел дозволяє виділити три основні концептуальні підходи до трактування цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні концептуальні підходи до трактування сутності управління маркетинговою діяльністю*

Науковий підхід	Суть підходу (фокус дослідження)	Представники / Концептуальна основа
Функціональний	Розглядає управління як послідовне виконання специфічних функцій: планування, організації, мотивації та контролю маркетингових зусиль.	Класична школа (зокрема, засади Ф. Котлера щодо аналізу, планування, реалізації та контролю).
Процесний	Трактує управління як безперервний, циклічний процес адаптації підприємства до мінливих умов ринкового середовища через інформаційні потоки.	Сучасні теорії стратегічного менеджменту (орієнтація на *Business Process Management*).
Системний (стратегічний)	Розглядає управління як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів (суб'єкт, об'єкт, інструменти, канали зв'язку), що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.	Концепції стратегічного маркетингу, орієнтованого на створення цінності (*Value-Based Marketing*).

*Систематизовано автором за результатами досліджень [4-6; 11; 13-14].

З погляду сучасної параметризації ринкових відносин, спрощене розуміння управління маркетингом лише як «збутової діяльності» або «управління комплексом 4P (product, price, place, promotion)» є теоретично обмеженим.

Фахове обґрунтування сутності цього процесу базується на тому, що управління маркетинговою діяльністю є цілеспрямованим системним впливом суб'єкта управління (маркетингової служби, топ-менеджменту) на об'єкт управління (ринкову поведінку підприємства, попит, клієнтський капітал) задля досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Під управлінням маркетинговою діяльністю підприємства системно-орієнтований підхід дозволяє розуміти динамічний процес формування, реалізації та контролю маркетингової стратегії і тактики, спрямований на оптимізацію використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання, адаптацію до флуктуацій (варіативності) зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності шляхом створення, позиціонування і доставки вищої цінності для цільових сегментів ринку [16].

Щоб зрозуміти наукову глибину дослідження, варто розкрити тріаду взаємозв'язку елементів управління маркетинговою діяльністю. Наочно цю архітектуру можна представити у вигляді логічної структури (рис. 1.2).

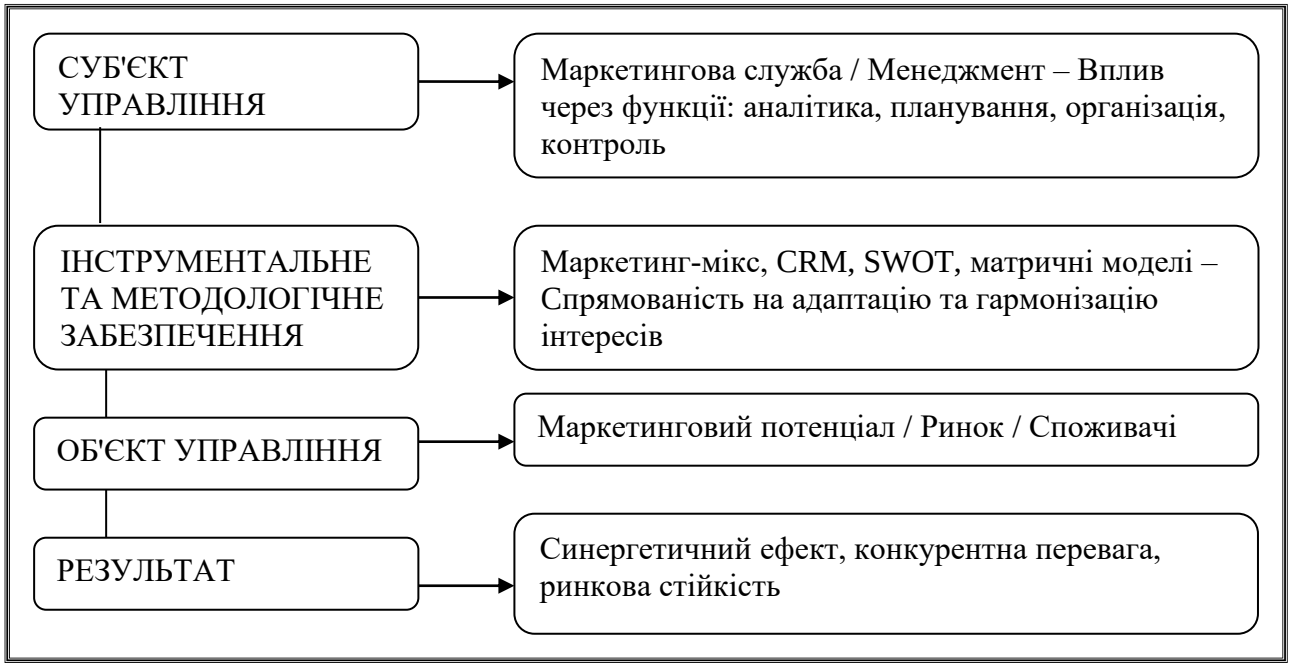


Рис. 1.2. Логічна структура взаємозв'язку елементів управління маркетинговою діяльністю*

* Побудовано автором за результатами досліджень [13-14; 15-16]*

Сучасна філософія управління маркетинговою діяльністю включає адаптивний характер. Управління маркетингом є головним «інтерфейсом» між внутрішніми можливостями підприємства та неконтрольованими макроекономічними чинниками (особливо в умовах кризових трансформацій та невизначеності). Крім того змістились ціннісні орієнтири: філософія управління змістилася від максимізації обсягів продажу (збутовий підхід) до управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та максимізації *LTV (Lifetime Value)* – життєвого циклу цінності клієнта. Змістились акценти інтеграції. Нині маркетингова діяльність не функціонує ізольовано. Ефективне управління нею передбачає її інтеграцію з логістичною, виробничою та фінансовою стратегіями підприємства (наприклад, узгодження планів просування з можливостями постачання та дистриб'юторської мережі).

Стабільне утримання позицій на ринку спонукає керівництво до безперервного пошуку внутрішніх резервів задля підвищення кваліфікації та ефективності роботи управлінських кадрів, які відповідають за логістичний та збутовий сектори підприємства. На практиці реалізація цих підходів вимагає від менеджерів високої гнучкості тактичних дій та здатності миттєво реагувати на непередбачувані коливання міжнародного макросередовища. У підсумку синергія цих елементів трансформується в наступальність та підприємницьку ініціативу, що гарантує високу швидкість адаптації суб'єкта господарювання до будь-яких деструктивних екзогенних змін. Керуючись згаданим теоретико-методологічним фундаментом, сучасні суб'єкти виробничо-господарської діяльності отримують дієву основу для побудови розгалуженої системи власних цілей, які в науковій літературі традиційно диференціюють на загальні та конкретні [16-17]. Загальні цілі орієнтовані на стимулювання високого рівня споживання (що стимулює зайнятість та економічне зростання), досягнення максимального задоволення покупців, розширення товарного асортименту та підвищення якості життя соціуму. Конкретні цілі мають прикладний характер: утримання ринкової частки, нарощування обсягів продажів, формування конкурентних переваг, модернізація збутових структур та впровадження нових

методів аналізу ринку. Реалізація зазначених цілей зумовлює ключові завдання маркетингу, які зводяться до виявлення поточного й потенційного попиту, координації виробничо-фінансової діяльності підприємства, оптимізації каналів дистрибуції, реалізації гнучкого ціноутворення, формування маркетингових комунікацій, а також аудиту й контролю маркетингової активності [9].

Відповідно до визначених завдань, функціональний базис маркетингу охоплює: комплексний аналіз бізнес-середовища; дослідження кон'юнктури внутрішніх і зовнішніх ринків; моніторинг споживчих переваг; планування товарної номенклатури; організацію товароруху; оптимізацію механізмів ціноутворення; забезпечення принципів соціальної відповідальності перед суспільством; стимулювання збуту та управління маркетинговою діяльністю в цілому. Усі ці функції інтегрують окремих суб'єктів у єдиний збалансований комплекс ринкових і комунікативних зв'язків.

Теперішній кризовий етап розвитку української економіки відзначається значною динамікою ринкових коливань, що призвело до дестабілізації та гальмування природного зростання суб'єктів господарювання. Наявні умови потребують впровадження розгалуженого інструментарію антикризового менеджменту, здатного нівелювати деструктивний тиск як екзогенних, так і ендогенних чинників. У зв'язку з цим актуалізується необхідність інтенсивної інтеграції маркетингових стратегій у практику управління компаніями задля зміцнення їхнього конкурентного потенціалу та адаптивності до економічних потрясінь [18]. Варто зазначити, що після затяжного рецесійного періоду господарська система України увійшла в стадію стабілізації. Проте зафіксовані позитивні макроекономічні тренди є хиткими, оскільки їхнє досягнення забезпечувалося переважно дією зовнішніх драйверів, зокрема інтенсифікацією експортних поставок, а не зміцненням внутрішнього платоспроможного попиту. Саме завдяки позитивній кон'юнктурі, яка сформувалася на світових сировинних майданчиках, вітчизняні аграрні підприємства зуміли наростити обсяги зовнішніх продажів і частково нівелювати негативні наслідки стиснення

внутрішнього споживання, що було спровоковане глибокою економічною кризою кінця минулого століття [19].

Глибоке розуміння специфіки виробничо-господарської діяльності дає змогу провести порівняльний аналіз стратегічних підходів до експансії на ринки збуту, що застосовуються українськими представниками АПК та корпораціями розвинених країн світу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Компаративний аналіз маркетингових стратегій завоювання конкурентних позицій на продовольчому ринку*

Детермінанти стратегії суб'єктів господарювання	Стратегічні орієнтири аграрних підприємств України	Стратегічні орієнтири аграрних підприємств розвинених країн світу
Ключові мотиви здійснення	Забезпечення життєздатності (стратегія виживання за умов внутрішньої кризи).	Масштабування бізнесу та диверсифікація операційної діяльності.
Характер конкурентних переваг	Цінове лідерство на основі мінімізації витрат (переважно сировинний експорт).	Продуктова диференціація та формування високої доданої вартості.
Географічні вектори цільових ринків збуту	Переважна орієнтація на ринки країн близького зарубіжжя (СНД) та Азіатського регіону.	Орієнтація на високомаржинальні ринки країн «Тріади» (ЄС, США, Японія).
Інституційні форми експансії	Домінування класичних форм реалізації готової продукції та сільськогосподарської сировини.	Комбінована експансія: синергія експорту товарів та транскордонного руху капіталу.
Просторова конфігурація видів діяльності	Жорстка централізація ключових бізнес-процесів.	Гнучка децентралізація та географічний розподіл ланцюгів створення вартості.

* систематизовано автором на основі теоретичних положень [20-24]

Систематизація цих відомостей вказує на те, що вітчизняні сільгосптоваровиробники суттєво поступаються за рівнем ринкової конкурентоспроможності компаніям із ЄС та США. Таке відставання зумовлене браком практичного досвіду в царині стратегічного планування, дефіцитом профільних фахівців із міжнародного маркетингу, а також непослідовною зовнішньоекономічною політикою держави, яка наразі не забезпечує належного рівня протекціоністського захисту та фінансового субсидування національного агросектору. Проведений компаративний (порівняльний) аналіз унаочнює глибоку асиметрію між стратегічними підходами вітчизняних операторів

агробізнесу та транснаціональних корпорацій розвинених країн. Якщо перші змушені керуватися реактивною моделлю поведінки, експлуатуючи переважно цінові фактори та сировинну спрямованість, то західні компанії застосовують проактивний маркетинг, капіталізуючи унікальні якісні параметри продукції на найбільш платоспроможних світових ринках. Таке розходження підтверджує об'єктивну необхідність трансформації маркетингової архітектури українського АПК у напрямі диференціації та гнучкої децентралізації збутових мереж [25].

Кардинальні трансформації в національній економічній системі та в операційній діяльності суб'єктів господарювання зумовили гостру потребу у формуванні принципово нового організаційно-економічного механізму стратегічного планування. Попри це, на значній кількості підприємств зазначений інструментарій досі не відповідає викликам сучасності. Він потребує модернізації через оптимізацію наявних і розробку інноваційних організаційних форм, а також реструктуризацію управлінських вертикалей компаній, які позиціонують себе як суб'єкти міжнародного бізнесу [26].

Спираючись на аналіз методів міжнародного регулювання, виникає необхідність обґрунтування оптимальної стратегії для ефективного функціонування підприємств у ринковому середовищі. Цей процес передбачає реалізацію таких завдань: інтенсифікація багатовекторного співробітництва у різноманітних формах; ліквідація будь-яких проявів дискримінації та бар'єрів у торгівельно-економічних відносинах; всебічна підтримка та стимулювання розвитку приватного підприємницького сектору; ухвалення таргетованих (цільових) антикризових заходів для стабілізації діяльності за умов внутрішніх чи світових економічних потрясінь.

Процес експансії на ринки збуту тісно пов'язаний із розгортанням маркетингових комунікацій, які виступають дієвим важелем просування товарних потоків та капіталізації позитивного іміджу бренду. Традиційний арсенал такої активності включає рекламні кампанії, конгресно-виставкову діяльність, зв’язки з громадськістю (PR), інструменти персональних продажів тощо. Проте варто враховувати, що далеко не всі класичні засоби

стимулювання попиту є релевантними й ефективними в процесі просування саме сільськогосподарської продукції та сировини [27-28].

Поступова інтеграція українського агросектору в глобальний продовольчий простір змушує вітчизняних виробників адаптувати свій внутрішній потенціал до жорстких вимог міжнародної кон'юнктури та правил вільної конкуренції. У цьому контексті особливу роль відіграє комунікативний потенціал спеціалізованих міжнародних виставок, які забезпечують продуктивний та взаємовигідний діалог між експонентами і потенційними байєрами (покупцями). Не менш вагомим стратегічним детермінантом успіху є формування довгострокових довірчих та паритетних відносин між діловими партнерами на світовій арені [26].

Наразі більшість підприємств стикаються із серйозними труднощами в процесі просування своєї продукції за кордон, що призводить до суттєвих незапланованих фінансових втрат. Деструктивна відданість традиційним, застарілим методам управління заважає менеджменту своєчасно ідентифікувати вектори змін на світовому ринку, ключовими ознаками яких сьогодні є висока швидкість інформаційного обміну та фокус на капіталізації бренду [29].

Для українських аграріїв стратегія розгортання конгресно-виставкової діяльності має стати дієвим мобілізаційним інструментом, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, реалізацію комерційного потенціалу, популяризацію корпоративного іміджу та верифікацію поведінкових моделей конкурентів. Формуючи маркетингову стратегію суб'єкти господарювання змушені адаптувати її до специфічних економічних, політичних та соціокультурних умов конкретних регіонів; водночас існує пряма залежність: що вищий статус має виставковий захід, то суворіші вимоги висуваються до якісних параметрів експонованої продукції. Вітчизняні компанії повинні системно та професійно нарощувати свою присутність на міжнародних виставках і ярмарках. Цей напрям активності є дієвим маркетинговим рішенням, яке не лише полегшує диверсифікацію ринків збуту, а й закладає надійний фундамент для формування позитивного реноме як окремого бренду,

так і держави в цілому, паралельно стимулюючи розвиток транскордонної кооперації. За умови раціонального та детального планування виставкової діяльності українські підприємства здатні згенерувати вагомі конкурентні переваги та максимізувати рівень прибутковості [30].

Питанням інтеграції новітніх стратегій та інструментам їхньої практичної реалізації за допомогою комунікативних важелів (зокрема, реклами та виставкового маркетингу) присвячено чимало праць українських учених. Проте більшість існуючих наукових розвідок залишають поза увагою реальні макроекономічні умови, з якими стикаються вітчизняні оператори ринку під час експансії, а також прикладні методи конкурентної боротьби з боку інноваційно активних транснаціональних корпорацій [31]. Першочерговим завданням у межах цього процесу є чітке визначення переліку країн, що мають найвищий рівень потенційної привабливості. Це вимагає проведення всебічного маркетингового аудиту зовнішнього бізнес-середовища. Комплексний аналіз макрооточення в маркетингу передбачає ретельне дослідження архітектури глобальної торгівлі, макроекономічних показників цільових держав, а також особливостей їхнього політико-правового та соціокультурного ландшафту. Компанія, яка планує вихід на іноземний ринок, повинна заздалегідь прорахувати наявність численних інституційних обмежень і торговельних бар'єрів – як всередині країни, так і в межах обраної юрисдикції. До таких регуляторних перешкод належать митні тарифи (фіскального та протекціоністського спрямування), заходи державного валютного контролю, а також нетарифні обмеження (зокрема, національні стандарти, вимоги до екологічності та безпеки продукції).

Оцінка економічного середовища, своєю чергою, спрямована на визначення місткості та перспективності експортного ринку на основі аналізу двох ключових параметрів. Першим із них виступає структура національного господарства, яка безпосередньо детермінує специфіку попиту на товари й послуги, рівень зайнятості, а також купівельну спроможність і доходи населення. У сучасній економічній теорії за цією ознакою виділяють чотири

базові типи господарських структур: країни з домінуванням натурального господарства; країни, що функціонують як експортери сировинних ресурсів; країни із висхідним трендом індустріалізації (країни, що розвиваються); промислово розвинені держави [31].

Найбільш раціональним стратегічним кроком для вітчизняних суб'єктів господарювання сфери АПК є експансія на ринки країн так званого близького географічного оточення. Зазначений вектор виступає пріоритетним з огляду на його високу комерційну привабливість: потенційна місткість цих ринків суттєво перевищує обсяги внутрішнього українського споживання, рівень платоспроможного попиту є вищим, а переважна більшість населення демонструє близькі соціокультурні та демографічні характеристики. Додатковими каталізаторами виступають ментальна схожість, спільні історичні традиції та ідентичні підходи до архітектури ведення бізнесу [28].

У межах розробки зовнішньоекономічної стратегії вітчизняним аграрним компаніям доцільно розглядати такі варіативні моделі виходу на зовнішні ринки: здійснення прямих експортних операцій; розбудова розгалуженої дистриб'юторської мережі для просування та диверсифікації збуту сільськогосподарської продукції; заснування спільних підприємств (СП) із місцевими резидентами для формування ефективних каналів розподілу; капіталізація та створення закордонних дочірніх компаній, безпосередньо відповідальних за реалізаційну політику; формування інфраструктури просування товарних потоків та моніторингу результативності продажів.

Попри високий потенціал, практична реалізація зазначених підходів супроводжується низкою суттєвих операційних ризиків та бар'єрів. Зокрема, пряме експортування актуалізує проблему завоювання ринкових позицій, оскільки компанія змушена долати латентний опір місцевого середовища щодо іноземних торговельних марок. Цей процес вимагає тривалого часу на розгортання збуту, ускладнює контроль за динамікою продажів, обмежує пряму комунікацію з кінцевими бенефіціарами та підвищує ризики касових розривів через затримки платежів. Будівництво власної виробничої інфраструктури за

кордоном потребує значних капіталовкладень, детального просторового аналізу під час вибору локації, а також розв'язання складних завдань щодо рекрутингу та адаптації кваліфікованого місцевого персоналу [28].

Формування дистриб'юторських мереж або інтеграція у форматі спільних підприємств також містять внутрішні деструктивні чинники. Вони пов'язані зі складністю верифікації надійного партнера, ризиками штучного завищення фінальних цін через перенесення трансакційних витрат дистриб'юції на споживача, а також можливими конфліктами інтересів через розбіжності у стратегічних цілях та механізмах розподілу дивідендів.

Ефективна реалізація потенціалу вимагає від менеджменту обґрунтованого вибору моделі ринкової експансії, яка повинна комплексно враховувати стратегічну мету присутності на ринку, обсяги доступних фінансових ресурсів, специфіку та життєвий цикл продукції, наявний інструментарій стимулювання попиту та плановані масштаби збуту. У таблиці 1.3 систематизовано три домінуючі концепції стадійних моделей інтернаціоналізації, адаптованих до специфіки функціонування вітчизняних підприємств АПК.

Таблиця 1.3

Етапи та інструменти інтернаціоналізації підприємств АПК*

Стадія	Інструментарій проникнення та масштабування	Вектор вибору цільового ринку	Ступінь інтеграції в експортну діяльність та ресурсна залученість
1	Організація експортних поставок через посередницькі структури (агентів).	Виконання спорадичних (випадкових) закордонних замовлень.	Експериментальний характер залучення. Превалює пасивне реагування, механічне перенесення внутрішніх маркетингових інструментів на зовнішнє середовище, мінімальний обсяг фінансових зобов'язань.
2	Здійснення експортних операцій через власну закордонну торговельну філію.	Цілеспрямоване нарощування обсягів міжнародних продажів.	Активна модель інтеграції. Системний пошук контрагентів, адаптація маркетингового міксу до вимог конкретної країни, виділення значних ресурсів під потреби ЗЕД.
3	Розгортання за кордоном власної виробничої дочірньої компанії.	Експорт на експериментальних засадах у межах соціокультурно близьких ринків.	Максимальний рівень ресурсної прихильності. Глобальний моніторинг інвестиційних та експортних можливостей, капіталовкладення в іноземні активи.

* – систематизовано автором на основі теоретичних положень [32-34]

Аналіз зазначених моделей свідчить, що в процесі розвитку підприємство неминуче зазнає деструктивного тиску з боку турбулентного і часто ворожого макросередовища. За таких умов ключова компетенція топменеджменту полягає в забезпеченні динамічного балансу між екзогенними детермінантами (можливостями та загрозами) і внутрішнім потенціалом (конкурентними перевагами та вразливими місцями). Отже, до ключових стратегічних орієнтирів, що постають перед вітчизняними суб'єктами господарювання сфери АПК на сучасному етапі їхнього функціонування, належать такі напрями:

Освоєння та утримання нижнього цінового сегмента ринку, що характеризується високим рівнем еластичності попиту за ціною, через пропозицію продукції середнього якісного рівня. Зазначений підхід є найбільш релевантним для компаній, які орієнтують свою збутову політику на масового споживача в умовах зниження його реальних доходів, і знаходить своє відображення переважно під час експансії на ринки країн колишнього СНД.

Вузька спеціалізація підприємств на виготовленні високоякісних нішевих видів агропродукції та орієнтація на індивідуальні вимоги замовників. У сучасних реаліях така стратегічна позиція є високорентабельною, оскільки вона спрямована на інтеграцію у вибагливий, але високомаржинальний та перспективний європейський продовольчий простір.

Мінімізація операційних витрат і зниження собівартості за рахунок ліквідації непродуктивних ланок у ланцюзі створення вартості. Цей вектор дозволяє компанії зайняти більш стійку конкурентну нішу та підвищити загальні показники прибутковості. Найчастіше така модель застосовується в межах співробітництва з країнами Азії, де економічний ефект досягається завдяки масштабуванню бізнесу та укрупненню експортних партій [33-35].

Концептуальним базисом для всіх перелічених орієнтирів виступає максимізація чистого прибутку, диверсифікація та нарощування обсягів збуту, а також капіталізація ринкових позицій. При цьому комплексні маркетингові дослідження, які здійснює суб'єкт господарювання, виконують функцію ключового інструменту верифікації та контролю ефективності впроваджуваних

заходів. Прогнозування кон'юнктури ринку передбачає глибоке вивчення природи конкурентного середовища, рівня концентрації та монополізації ринкових сегментів, а також оцінку еластичності попиту й пропозиції у розрізі поточного суперництва.

Процес стратегічного планування не можна розглядати як статичний алгоритм або шаблонне проектування; реальна траєкторія впровадження стратегії часто суттєво відхиляється від початкових прогнозних моделей. Кожен суб'єкт потребує унікальної, індивідуально адаптованої стратегічної архітектури, яка б повною мірою враховувала специфіку його внутрішнього потенціалу та цільові пріоритети розвитку. Жоден ізольований управлінський процес або окрема компетенція не здатні забезпечити компанії довгострокових конкурентних переваг. Для досягнення сталого комерційного успіху підприємства змушені безперервно адаптувати свій внутрішній потенціал до викликів динамічного бізнес-середовища, гнучко коригуючи стратегічні матриці. Перспективна конкурентна модель не може сліпо копіювати патерни, що приносили успіх у минулому. Лідерами ринку стають компанії, орієнтовані на інноваційні концепції, креативні управлінські рішення та інтеграцію прогресивних технологій.

Водночас головним деструктивним бар'єром для більшості вітчизняних підприємств залишається асиметрія інформації та гострий дефіцит релевантних даних про параметри зовнішніх ринків: рівень конкурентного тиску, появу товарів-субститутів (замінників), специфіку поведінки споживачів та стратегії постачальників. Задля мінімізації цих ризиків виникає об'єктивна необхідність побудови такої системи стратегічного управління, первинним етапом якої є фундаментальний маркетинговий аналіз світового ринкового середовища [31].

Таким чином, можна констатувати, що українські суб’єкти агробізнесу потребують розробки та впровадження адаптивних маркетингових стратегій та прикладних інструментів, спрямованих на зміцнення їхнього конкурентного потенціалу, активізацію експортної діяльності та диверсифікацію каналів дистрибуції на світових ринках.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ЖУРАВСЬКЕ" ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТОВ "Журавське" Черкаського району Черкаської області було створене і зареєстроване 22.03.2000 року, тобто донині історія його становлення і розвитку тривала 26 років 2 місяці. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 28 тис.грн. При реєстрації йому присвоєно код ЄДРПОУ 03790729. Юридична адреса суб'єкта: вулиця Леніна, 22, село Журавка, Черкаський район, Черкаська область, 19521. Телефон: 0473422735 [36].

Уповноваженими особами ТОВ "Журавське" є Іващенко Володимир Лукович (керівник) та Іващенко Оксана Миколаївна (підписант). Саме вони організовують виробничо-господарську та комерційну діяльність товариства і представляють його інтереси перед державою і контрагентами.

Спеціалізація досліджуваного суб'єкта господарювання зосереджена у сфері агропромислового виробництва, зокрема на вирощуванні зернової та технічної групи культур, а також на тваринництві (напрям відгодівлі великої рогатої худоби) та наданні профільних послуг у рослинницькій галузі. Відповідно до статутних документів підприємства, ключовим вектором його функціонування (за КВЕД) визначено вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур (код 01.11).

Диверсифікація діяльності товариства забезпечується через систему допоміжних видів економічної діяльності, що охоплюють: розведення ВРХ молочних порід (01.41) та свиней (01.46); змішане сільське господарство (01.50); сервісне супроводження рослинництва (01.61), післяурожайну доробку (01.63) і підготовку насіннєвого матеріалу (01.64). Торговельно-посередницький та технічний сегменти представлені оптовою торгівлею сільськогосподарською сировиною, кормами (46.21), будівельними матеріалами (46.73), неспеціалізованим гуртом (46.90), а також послугами з ремонту й

обслуговування промислового устаткування (33.12).

Загальний земельний фонд ТОВ «Журавське» в розрізі сільськогосподарських угідь становить 12893 га, водночас переважна більшість площ (12770 га) представлена ріллею. Територіальне розташування об'єкта дослідження в межах Черкаського району визначає превалювання чорноземів та темно-сірих підзолистих типів ґрунтів. Геоморфологічні особливості місцевості характеризуються малохвилястим рельєфом із коливанням крутизни схилів у межах 2–13°. Господарство географічно інтегроване в зону Лісостепу. Тутешні кліматичні параметри є цілком придатними для ефективного розвитку як тваринницького напряму, так і вирощування агрокультур.

Побудована в ТОВ «Журавське» організаційна структура управління (додаток А) упорядковує управлінські взаємозв'язки, фіксує ієрархію рівнів та ланок менеджменту, забезпечуючи раціональний перебіг виробничо-комерційних процесів. Дана структура поєднує в собі офіційні (формальні) та неофіційні (неформальні) зв'язки, виконуючи дві ключові ролі: акумулює вектори владних повноважень та інформаційних потоків між кадровим складом і функціональними службами, а також безпосередньо координує рух внутрішніх комунікацій.

Визначення чисельності персоналу, затвердження штатного розпису та внутрішньої конфігурації менеджменту здійснюється керівництвом ТОВ «Журавське» на засадах самостійності. Управлінська структура підприємства розглядається як інтегрована система елементів виробництва та керівного апарату, що взаємодіють через комунікаційні канали (діюча модель наведена в додатку Б). Графічна схема демонструє архітектуру менеджменту, яка розкриває змістовне наповнення керівних функцій, пропорції вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також кількісний розподіл та взаємодію елементів системи на кожному з ієрархічних рівнів.

Підприємство набуло статусу юридичної особи приватного права після проходження процедури державної реєстрації в Черкаській районній державній адміністрації. Поточна діяльність регламентується нормами Цивільного та

Господарського кодексів України, положеннями профільного Закону України «Про господарські товариства», а також внутрішнім Статутом. За формою власності компанія належить до недержавного (приватного) сектору економіки.

Організаційна структура підприємства побудована за принципом функціонального розділення на підрозділи основного виробництва, допоміжні цехи та обслуговуючі господарства. Взаємодія цих елементів підпорядкована розробці та впровадженню менеджментом ефективних рішень для досягнення довгострокових цілей у комерційній та зовнішньоекономічній сферах. Земельний фонд товариства (12893 га) частково сформований із залучених на договірних засадах земель сільської ради та приватних власників. Тривалість права користування становить 20 років, а вартість оренди розраховується як 8,5% від проіндексованого показника грошової оцінки землі. Протягом 2021-2025 рр. товариство продемонструвало стрімке вихідне трендове зростання (рис. 2.1).

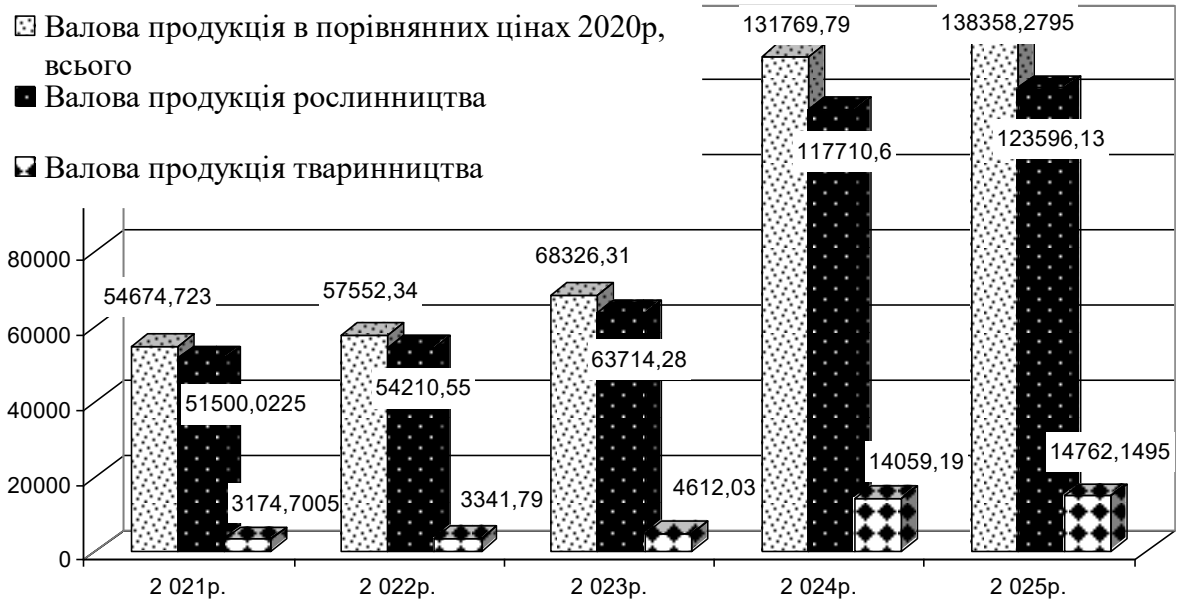


Рис. 2.1. Динаміка обсягів валової продукції ТОВ «Журавське» в порівнянних цінах 2020 р, тис. грн.*

* Побудовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Обсяг виробництва товарної маси (у сталих цінах 2020 року) піднявся з 54,7 млн грн до 138,4 млн грн (чистий ефект – +83,7 млн грн). Левову частку цього успіху забезпечив рослинницький комплекс (+72,1 млн грн), тоді як внесок

тваринництва склав 11,6 млн грн. Базисом для таких зрушень стало кількісне збільшення факторів виробництва у 2025 році порівняно з базовим 2021 роком. Зокрема, земельні площі зросли на 5544 га, чисельність персоналу – на 167 робітників (із диференціацією +145 у рослинництві та +22 у тваринництві), а тваринницька база розширилась на 397 голів ВРХ (вкл. 246 корів) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка аналізу основних показників розміру ТОВ «Журавське»*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Загальна земельна площа, га	7349	7349	9984	12893	12893	175,44
у т.ч. с/г угіддя, га	7349	7349	9984	12893	12893	175,44
із них рілля, га	7349	7349	9908	12770	12770	173,77
Середньорічна чисельність працівників по господарству, чол.	101	107	218	255	268	263,40
у т.ч. рослинництва	91	96	176	225	236	259,05
тваринництва	10	11	42	30	32	301,44
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	84846	89312	106512	138380	145299	171,25
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	79836	84038	106310	118339	124256	155,64
Поголів'я тварин, гол.						
ВРХ	446	469	618	803	843	189,24
корови	185	195	255	410	431	232,39
Товарна продукція, тис. грн.	67677	71238,9	119555	146702	154037	227,61

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Паралельно в аналізованому періоді зафіксовано приріст обсягів товарної продукції на суму 86,4 млн грн. Ця динаміка безпосередньо корелює з інтенсифікацією капітальних інвестицій: середньорічні показники вартості основних засобів та оборотних коштів підприємства продемонстрували висхідний рух, збільшившись на 60,5 млн грн та 44,4 млн грн відповідно.

Результативність агровиробництва ТОВ «Журавське» базується на збалансованому менеджменті ресурсного потенціалу (землі, капіталу, праці та фінансів). Організація кадрових процесів у компанії регламентується правовим полем України за допомогою системи індивідуальних або колективних

контрактів між трудовим колективом та керівництвом. Корпоративна політика підприємства визначається повною самостійністю у питаннях розробки мотиваційних моделей: адміністрація на власний розсуд затверджує тарифні сітки, системи преміювання, базовий розмір заробітної плати та інші форми матеріальної винагороди персоналу.

Економічну ефективність виробничої діяльності товариства протягом 2021- 2025 років ілюструють матеріали таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники економічної ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Журавське»*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Вартість валової продукції у розрахунку на:						
100 га с. – г. угідь, тис. грн.	743,97	783,13	684,36	1022,03	1073,13	144,24
1 середньорічного працюючого, грн.	510978	537872	313423	516744	542581	106,18
100 грн. основних виробничих фондів с. – г. призначення, грн.	61,22	64,44	64,15	95,22	99,98	163,32
Чистий прибуток у розрахунку на:						
100 га с. – г. угідь, тис. грн.	455,97	479,97	200,6	64,42	67,64	14,83
1 середньорічного працюючого, грн.	313171	329654	91871,6	32572,6	34201	10,92
100 грн. основних виробничих фондів с. – г. призначення, грн.	37,52	39,49	18,8	6	6,30	16,79

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Ефективність використання людського потенціалу компанії у досліджуваному часовому проміжку демонструє помірну динаміку, що підтверджується слабкою інтенсифікацією річної продуктивності праці. Так, темп приросту генерації валового продукту в розрахунку на одного середньорічного робітника у 2025 році порівняно з базовим 2021 роком становив лише 6%, хоча у тваринницькому сегменті даний індикатор розвивався випереджально, досягнувши відмітки у 164,84 тис. грн. Оцінка

віддачі ресурсного потенціалу протягом 2021-2025 років фіксує асиметричні тренди інтенсифікації виробництва та кінцевої прибутковості: виробництво валової продукції з розрахунку на 100 га сільгоспугідь масштабувалося на 329 тис. грн.; питома вага виробленого продукту на одного штатного працівника піднялася на 31603 грн.; генерація результату на кожні 100 грн вартості основних засобів збільшилася на 38,76 грн. Попри висхідну динаміку виробничих індикаторів, фінансові результати підприємства зазнали суттєвої дегресії. Зокрема, обсяг чистого прибутку, екстраполований на 100 га сільськогосподарських земель, скоротився на 388 тис. грн, що є прямим наслідком масштабного екстенсивного розширення земельного фонду компанії. Як результат, рентабельність виробництва також знизилася: чистий прибуток у розрахунку на працівника у 2025 році впав на 278970 грн, а коефіцієнт чистої прибутковості на кожні 100 грн основних засобів зменшився на 31,22 грн.

Отриманий фінансовий розрив (обсяги виробництва зростають, а прибуток на одиницю ресурсів падає) – це класична проблема, яка вказує на дефекти в управлінні маркетинговою діяльністю. Підприємство наростило вал, але не змогло вигідно реалізувати продукцію через війну, неефективне ціноутворення, слабку логістику та відсутність диверсифікації каналів збуту.

Із збільшенням обсягів виробництва зростають також затрати (рис. 2.2).

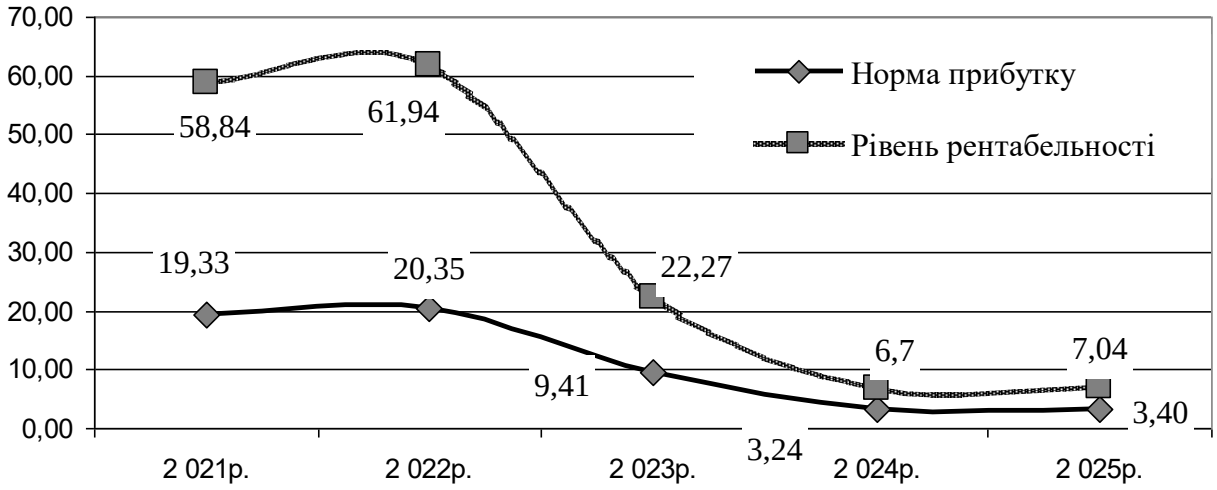


Рис. 2.2. Динаміка прибутковості діяльності ТОВ «Журавське»*

* Побудовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Диспропорція між темпами нарощення операційних витрат та динамікою фінансових надходжень зумовила негативний тренд у показниках прибутковості. Зокрема, індикатор норми прибутку у 2025 році продемонстрував падіння на 15,93 відсоткових пункти відносно базисного 2021 року. Водночас загальний рівень рентабельності за аналізований часовий проміжок скоротився на 51,8 пункту, що стало прямим наслідком стиснення абсолютного обсягу генерованого чистого прибутку.

Головним важелем мінімізації зазначених негативних тенденцій та інтенсифікації агровиробництва виступає раціональна спеціалізація. Даний процес передбачає фокусування виробничо-збутових потужностей на випуску обмеженого спектра продукції, що максимально корелює з природно-кліматичним потенціалом регіону, локальними економічними чинниками та кон'юнктурою цільових ринків збуту. Ключовим параметром для ідентифікації галузевої спрямованості агрофірми є архітектура та динаміка структури її товарної продукції, ретроспективний аналіз якої за останні роки систематизовано в таблиці 2.3.

Результати аналітичного оцінювання структури товарного виходу ТОВ «Журавське» вказують на суттєву диспропорцію між ключовими галузями: домінантна роль належить рослинницькому комплексу, який акумулює 86,7% ринкового обороту, тоді як на тваринницький сегмент припадає лише 8,6%. Внутрішньогалузева архітектура збуту свідчить, що в рослинництві левова частка доходів генерується за рахунок зернових та зернобобових культур, а в тваринництві базовим комерційним вектором є реалізація молочної продукції.

Зазначені структурні пропорції дозволяють ідентифікувати зерно-молочний тип виробничої спеціалізації товариства. Поглиблення такої спеціалізації створює передумови для масштабного розгортання комплексної механізації, автоматизації операційних процесів, переходу на індустріальні технологічні карти, а також оптимізації використання матеріально-технічної бази та предметів праці.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури товарної продукції в ТОВ «Журавське»*

Галузь, продукція	2022р.		2023р.		2024р.		2 025р.		В середньому за чотири роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	39400,4	55,3	49399,4	41,3	70051,0	47,8	72551	47,1	57850,6	47,08
пшениця озима	12396,7	17,4	16091,6	13,5	13318,0	9,1	19101	12,4	15226,7	12,39
кукурудза на зерно	23969,9	33,6	17403,9	14,6	43131,0	29,4	38509	25	30753,5	25,03
ячмінь озимий	3033,8	4,3	10276,7	8,6	13602,0	9,3	12323	8	9808,9	7,98
ячмінь ярий			5627,2	4,7			2619	1,7	2061,5	1,68
соя	2570,4	3,6	16190,6	13,5	23837,0	16,2	19409	12,6	15501,7	12,61
ріпак озимий	13904,8	19,5	23451,8	19,6	21306,0	14,5	26802	17,4	21366,3	17,39
цукрові буряки	11521,9	16,2	5066,4	4,2	13652,0	9,3	13863	9	11025,9	8,97
овочі відкритого ґрунту	0,7	0,001	447,4	0,4	1663,0	1,1	924	0,6	758,8	0,62
Разом по рослинництву	67398,2	94,6	94555,6	79,1	130509,0	89,0	133550	86,7	106503,2	86,67
ВРХ	383,6	0,5	1411,4	1,2	1887,0	1,3	1694	1,1	1344,1	1,09
молоко	3457,1	4,9	9313,5	7,8	12467,0	8,5	11553	7,5	9197,6	7,48
Разом по тваринництву	3840,7	5,4	10724,9	9,0	14354,0	9,8	13247	8,6	10541,7	8,58
Послуги в с.-г.			14274,0	11,9	1839,0	1,3	7394	4,8	5876,7	4,78
Всього по господарству	71238,9	100	119554,5	100	146702,0	100	154037	100	122883,1	100,00

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Попри технологічні переваги, ретроспективний аналіз результатів господарювання за 2021-2025 рр. фіксує зниження ефективності експлуатації земельного фонду товариства. Зокрема, обсяг генерованого валового продукту з розрахунку на 100 га сільгоспугідь скоротився з 338 до 322 тис. грн, а показник чистого прибутку на аналогічну площу зазнав стрімкої дегресії, впавши з 456 до 68 тис. грн. Дана негативна тенденція не пов'язана з натуральними результатами виробництва, оскільки продуктивність агрокультур у динаміці демонструвала стійке зростання (табл. 2.4). Протягом 2021-2025 рр. зафіксовано позитивні виробничі зрушення: врожайність зерних підвищилася на 25 ц/га; валове виробництво зерна на 100 га профільних площ зросло на 1788 ц; генерація молока збільшилася на 125 ц, а обсяг живої маси ВРХ – на 34 ц.

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності використання ресурсів у ТОВ «Журавське»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. +,- до 2021 р.
І. Показники ефективності використання землі						
Урожайність, ц/га:						
зернових та зернобобових	61,94	65,2	56,25	82,81	86,95	25,01
пшениця озима	54,33	57,19	43,24	56,07	58,87	4,54
пшениця яра			37,58			
кукурудза на зерно			67,84	128,36	134,78	134,78
ячмінь озимий	51,79	54,52	60,95	68,77	72,21	20,41
ячмінь ярий			58,58	24	25,20	25,20
соя	25,01	26,33	19,81	26,19	27,50	2,49
ріпак озимий	23,76	25,01	32,31	30,03	31,53	7,77
цукрові буряки	248,93	262,03	540,72	577,93	606,83	357,90
овочі відкритого ґрунту	124,74	131,31	38,05	261,17	274,23	149,48
Виробництво на 100 га відповідних угідь, ц						
зерна	2235,88	2353,56	2930,3	3832,59	4024,22	1788,34
молока	147,53	155,29	158,15	259,84	272,83	125,31
живої ваги ВРХ	5,60	5,89	5,9	38,17	40,08	34,48
Одержано на 100 га с. – г. угідь, тис. грн.:						
валової продукції	338,22	356,02	439,17	306,6	321,93	-16,29
чистого прибутку	455,97	479,97	200,6	64,42	67,64	-388,33
ІІ. Показники ефективності використання основних виробничих фондів						
Фондоозброєність, тис. грн.	792,96	834,69	488,59	542,67	569,80	-223,15
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1154,53	1215,29	1066,83	1073,3	1126,97	-27,56
Фондовіддача, грн.	0,61	0,64	0,64	0,95	1,00	0,39
Фондомісткість, грн.	1,47	1,55	1,56	1,05	1,10	-0,37
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.: валового доходу	27,84	29,3	41,17	28,57	30,00	2,16
чистого прибутку	37,52	39,49	18,8	6	6,30	-31,22
ІІІ. Показники ефективності використання трудових ресурсів						
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	510,98	537,87	313,42	516,74	542,58	31,60
у т.ч. рослинництва	536,46	564,69	362,01	523,16	549,32	12,86
тваринництва	288,6	303,8	109,81	468,64	492,07	203,46

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Отже, фінансове погіршення детерміноване виключно випереджальним зростанням операційних витрат та проблемами менеджменту. У 2025 р. порівняно з 2021 р. вихід валового продукту на 100 га угідь знизився на 16,29 тис. грн, а капіталовіддача (чистий прибуток) на цю ж площу обвалилася на

388,33 тис. грн (рис. 2.3).

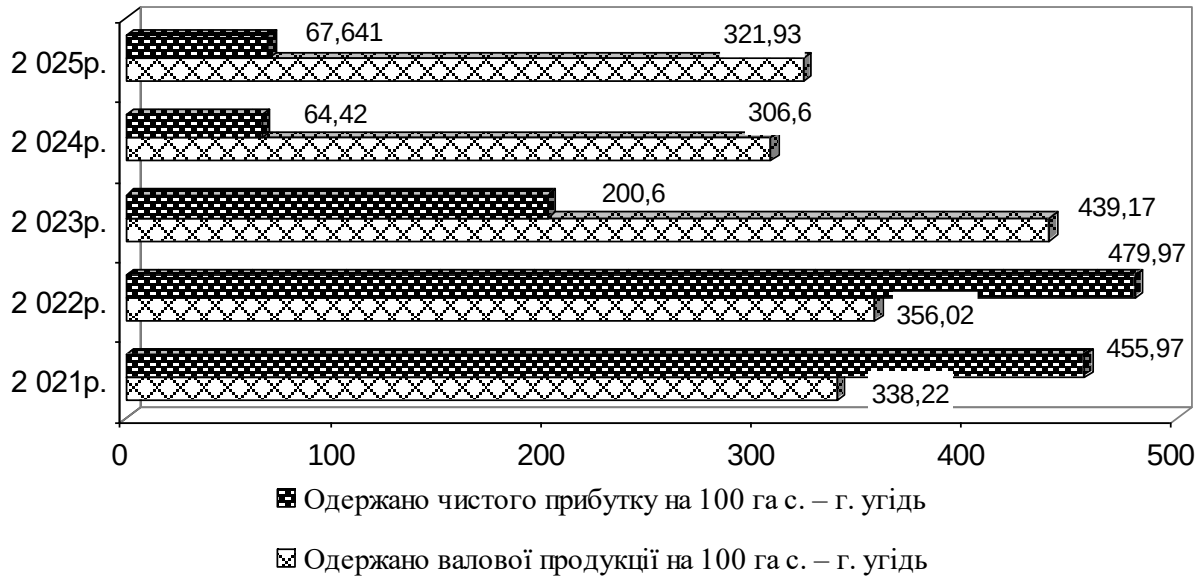


Рис. 2.3. Динаміка ефективності використання земельних ресурсів ТОВ «Журавське», тис. грн.*

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Аналіз руху необоротних активів підтверджує зміну техніко-економічних параметрів: показники фондоозброєності та фондозабезпеченості скоротилися на 223 тис. грн та 27,56 тис. грн відповідно, коефіцієнт фондомісткості зменшився на 0,37 грн, тоді як рівень фондовіддачі оптимізувався, продемонструвавши приріст на 0,39 грн.

Ситуація, коли врожайність і натуральні обсяги виробництва зростають, фондовіддача покращується, але прибуток катастрофічно падає, свідчить про неефективний маркетинг-мікс (особливо в частині цінової політики та управління витратами на збут). Підприємство успішно вирощує продукцію, але втрачає маржинальність на етапі комерціалізації.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що протягом 2021-2025 рр. обсяги виробництва ТОВ «Журавське» масштабувалися у 2,53 раза. Дане зростання було забезпечене екстенсивними чинниками, а саме розширенням масштабів діяльності: збільшенням площі землекористування на 5544 га та нарощенням середньорічної чисельності кадрового потенціалу на 167

осіб. Унаслідок зазначених трансформацій валовий продукт (у фіксованих цінах 2020 року) зріс на 83,7 млн грн, а обсяги реалізації товарної маси збільшилися на 86,4 млн грн. Проте масштабне розширення виробничої бази супроводжувалося суттєвою дегресією індикаторів економічної ефективності господарювання. Зокрема, коефіцієнт норми прибутку у 2025 році скоротився на 15,93 відсоткових пункти відносно базового 2021 року, а загальний рівень рентабельності впав на 51,8 пункту, що стало прямим наслідком стиснення абсолютного обсягу чистих фінансових надходжень.

Імплементація систем маркетингового менеджменту в практику ТОВ «Журавське» виступає ключовим індикатором його ринкової адаптивності та базовою умовою забезпечення життєздатності. Орієнтація управлінської вертикалі на використання маркетингового інструментарію дозволяє консолідувати, структурувати та спрямувати внутрішній потенціал на максимальне підвищення операційної ефективності та досягнення стратегічних реперних точок. Раціонально побудована маркетингова політика оптимізує стратегічні й тактичні параметри ринкової поведінки, нівелює фінансові ризики, забезпечує об'єктивну оцінку споживчих переваг, детермінує специфіку зовнішнього макросередовища та формує стійкі конкурентні переваги при одночасному зростанні лояльності до бренд-комунікацій.

В архітектурі загального менеджменту ТОВ «Журавське» на маркетингову політику покладено виконання таких цільових завдань: гарантування виконання планових показників збуту агропродукції на національному та світовому ринках для забезпечення стабільного припливу грошових ліквідних коштів; перманентний моніторинг глобальної ринкової кон'юнктури та розробка номенклатурних планів щодо оптимізації виробничо-збутового потенціалу зернової групи; забезпечення абсолютного (100 %) виконання зобов'язань перед контрагентами згідно з укладеними зовнішньоекономічними та внутрішніми договорами.

Специфіка організаційної структури досліджуваного товариства характеризується відсутністю автономної маркетингової служби, внаслідок

чого відповідні функції делеговані діючим посадовим особам за принципом сумісництва. Процеси розробки збутових схем, налагодження комерційних зв'язків, формування маркетингової стратегії та структурування гуртових партій зерна під конкретні вимоги замовників покладено на головного бухгалтера, який погоджує ключові рішення з керівником компанії. Нормативно-правовим фундаментом цієї діяльності виступає чинне законодавство України, відомчі постанови, інструкції, а також розпорядчі документи самого підприємства.

Глобальний рівень комерційного менеджменту (пошук стратегічних партнерів, інтеграція у програми фінансування, укладання масштабних угод щодо закупівлі ресурсів та реалізації товарних партій) координує безпосередньо директор ТОВ «Журавське». Водночас значний обсяг аналітичного та операційного маркетингового навантаження перенесено на головного бухгалтера. До кола його диверсифікованих обов'язків, окрім моніторингу розрахунків та управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю, належать: дослідження факторів формування купівельного попиту та ринкової кон'юнктури; аналіз конкурентного середовища та параметрів продукції аналогічних суб'єктів; планування, реалізація та контроль заходів щодо розбудови клієнтського капіталу (CRM) задля максимізації прибутку; організація та моніторинг рекламно-виставкової діяльності та інструментів стимулювання збуту; документальний супровід відвантажень (підготовка товарно-транспортних накладних, отримання сертифікатів та свідоцтв).

Для активізації комерційних процесів в ТОВ «Журавське» впроваджено адаптивну систему матеріального стимулювання. Кадровий склад отримує диференційовані бонуси за розробку раціоналізаторських пропозицій у сфері комерціалізації (за умови підтвердження їхнього економічного ефекту), премії за нарощення обсягів продажу, високу якість і своєчасність виконання завдань, а також за заощадження матеріально-виробничих ресурсів.

Реалізація функцій маркетинг-менеджменту потребує відповідного фінансового забезпечення, що акумулюється у витратах на аналітичні

дослідження, комунікаційні заходи та організацію збутової логістики. Протягом 2021-2025 рр. загальний обсяг фінансування системи маркетингового управління на підприємстві продемонстрував висхідну динаміку, збільшившись в 1,58 раза – з 1587 тис. грн до 2511 тис. грн (рис. 2.9).

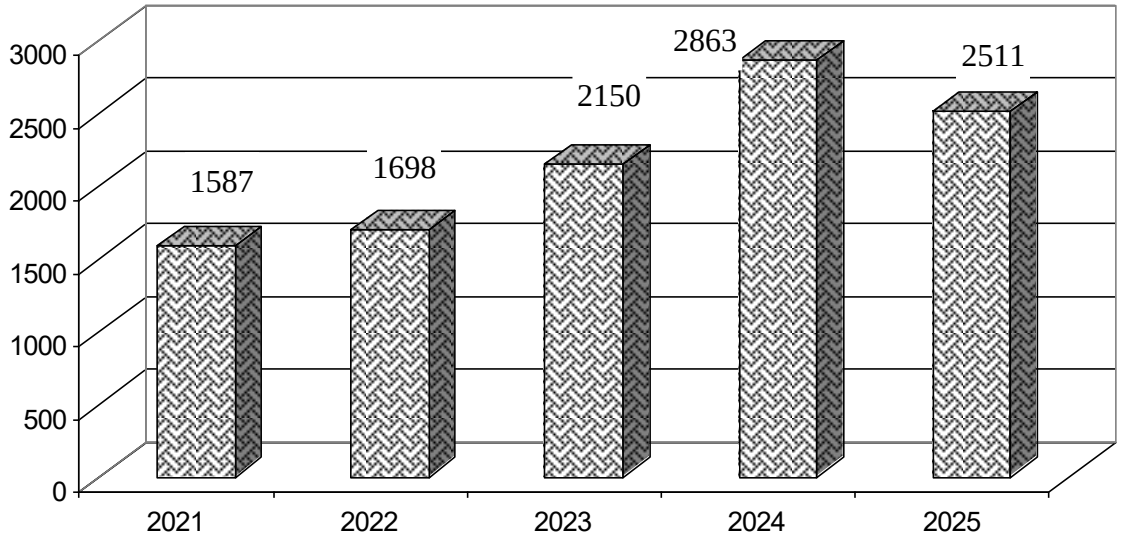


Рис. 2.9. Динаміка витрат на проведення заходів маркетингового менеджменту ТОВ «Журавське», тис. грн*

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Проведений аналіз виявив серйозну системну суперечність. Витрати на маркетинг зросли в 1,58 раза, але оскільки функції маркетолога виконує за сумісництвом головний бухгалтер, система управління позбавлена стратегічного фокуса. Бухгалтер фізично завантажений первинним документообігом і сертифікацією, тому не може повноцінно займатися просуванням, ціноутворенням та пошуком нових B2B-ринків. Саме це обґрунтовує необхідність створення окремої посади маркетолога (або відділу).

Аналіз архітектури фінансового забезпечення маркетингової політики (рис. 2.10) дозволяє виявити структурну асиметрію витрат підприємства. Мінімальні частки у загальному бюджеті припадають на адміністративний сектор та поширення рекламних матеріалів, які акумулюють лише 5% та 11% відповідно. Натомість домінантні позиції у структурі фінансування займають процеси організації збуту (35% та 22%), а також аналітичне супроводження у вигляді

ринкових досліджень (32% та 24%). Архітектура маркетингових витрат ТОВ «Журавське» відзначається певною динамічною варіативністю в розрізі аналізованих років. Зокрема, вектор організації збутової діяльності зріс до 35% від загального обсягу асигнувань (порівняно з 22% у 2021 році). Паралельно зафіксовано збільшення частки витрат на проведення маркетингових досліджень, яка досягла 32% проти початкових 24%. Водночас фінансування комунікаційних акцій зазнало стиснення і склало 28%, тоді як у 2021 році цей показник становив 43%.

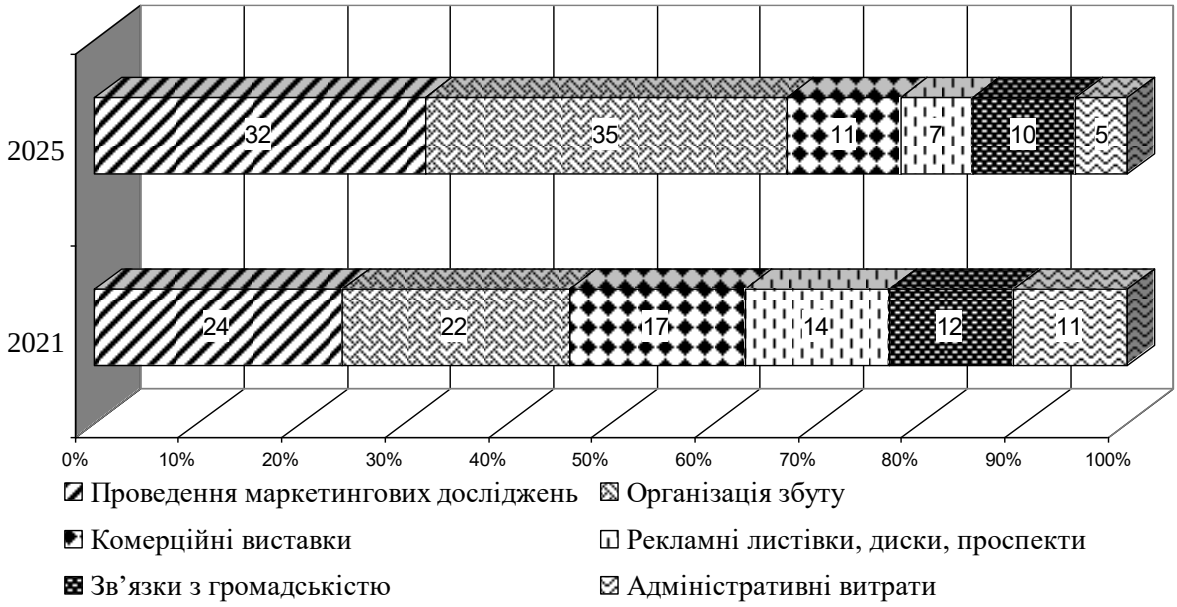


Рис. 2.10. Динаміка структури витрат на маркетинговий менеджмент ТОВ «Журавське»*

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Журавське»

Підсумовуючи зазначимо, що зважаючи на виявлені деструктивні тенденції у сфері виробничо-господарської та комерційної діяльності, ТОВ «Журавське» гостро потребує розробки і впровадження комплексного інструментарію з модернізації системи маркетинг-менеджменту. Це дозволить оптимізувати витрати на збут, диверсифікувати канали розподілу та забезпечити раціональні й високоефективні параметри функціонування у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ЖУРАВСЬКЕ" ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Обґрунтування стратегічних векторів розвитку та модернізації системи маркетинг-менеджменту ТОВ «Журавське» виступає логічним продовженням проведеного комплексного аналізу його фінансово-господарської та комерційної діяльності. Виявлена дегресія ключових індикаторів прибутковості й рентабельності на тлі екстенсивного розширення масштабів виробництва, а також системні деформації у структурі витрат на маркетинг актуалізують необхідність переходу підприємства від пасивної збутової моделі до проактивного управління ринковою поведінкою.

Організаційна модель маркетингу розглядається як архітектура управління ключовими маркетинговими функціями підприємства, яка регламентує систему підпорядкованості та закріплює персональну відповідальність за досягнення стратегічних цілей і реалізацію поточних завдань. Зі свого боку, стратегічний вектор маркетингового менеджменту ТОВ «Журавське» фокусується на нарощенні обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, що максимально орієнтована на задоволення детермінованих потреб цільових споживачів. Вивчення особливостей маркетингової політики ТОВ «Журавське» дозволило окреслити логічну схему маркетингового аналізу (рис. 3.1).

Логіка побудови та реалізації маркетингового аналізу товариства охоплює низку послідовних етапів: від моніторингу макроекономічних чинників, оцінювання ємності ринку та видової сегментації (зокрема, щодо сої, пшениці й кукурудзи) до аудиту конкурентних позицій, оптимізації ціноутворення, прогнозування кон'юнктури та відстеження ринкових реакцій. Цей процес супроводжується внутрішнім скринінгом потенціалу підприємства з метою диверсифікації асортименту й масштабування присутності як у поточних, так і в нових ринкових нішах.



Рис. 3.1. Логічна схема маркетингового аналізу в системі менеджменту ТОВ «Журавське»*

* Сформовано автором за матеріалами дослідження ТОВ «Журавське»

Фундаментом аналітичної системи виступає дослідження агропродовольчого ринку, який є детермінантним макрочинником для сільгоспвиробників. Йому притаманні висока ліквідність, стабільність попиту, сезонність споживання, розгалуженість напрямів використання продукції та її особлива соціальна значущість на тлі впливу загальних демографічних, технологічних, урядових та культурних факторів.

Управлінська функція планування асортименту реалізується через інструментарій товарної політики, що координує процеси створення, модифікації та просування продукції на ринку. Її цільовий орієнтир полягає в оптимізації номенклатури, підтримці конкурентоспроможності та якості,

позиціонуванні товарних одиниць і моделюванні їхнього життєвого циклу. Стратегічним продовженням комерційного циклу є цінова політика, орієнтована на максимізацію чистого прибутку через узгодження цін, дисконтних систем та умов розрахунків. На сучасному етапі ТОВ «Журавське» застосовує витратний метод ціноутворення («витрати плюс прибуток»), за якого внутрішня вартість формується шляхом додавання 22-25% націнки до виробничої собівартості, а експортні котирування передбачають додаткову маржу у розмірі 15-30% залежно від географії контрагента.

Інструментом стимулювання збуту в ТОВ «Журавське» виступає система дисконтів, спрямована на активізацію попиту. Величина цінових преференцій залежить від обсягу замовлення, умов розрахунків, ринкової кон'юнктури та якісних параметрів агропродукції. На підприємстві діє прогресивна шкала кількісних знижок: при купівлі партії понад 300 тонн надається дисконт у розмірі 2%. Математичне моделювання показує, що за базової ціни зерна 8350 грн/т та змінних витратах 5033 грн/т, зниження вартості на 2% визначає поріг беззбиткового приросту продажів на рівні 3,3% (9,9 т): відповідно, реалізація збіжжя обсягом понад 309,9 т генерує для товариства додаткову маржу. Зокрема, продаж партії вагою 320 т забезпечує 33229 грн надпланового прибутку. Аналогічний алгоритм розрахунків для дисконтів у 5%, 8% та 12% дозволив розробити диференційовану шкалу комерційних знижок.

Вагомим вектором менеджменту ЗЕД є збутова політика, яка координує фізичне переміщення агросировини до кінцевого споживача. Її архітектура базується на проектуванні каналів розподілу – логістичних маршрутів і сукупності контрагентів, що забезпечують трансфер права власності на товар. Оцінка ефективності цих каналів здійснюється керівництвом за критеріями оперативності, надійності, точності виконання замовлень та збереженості вантажів. На основі цих параметрів ТОВ «Журавське» сформувало схему збуту, орієнтовану на прямі зв'язки з покупцями без залучення посередників.

Для глибокого розуміння причин дегресії фінансових результатів підприємства на тлі екстенсивного розширення масштабів виробництва

необхідним є зіставлення внутрішніх вартісних параметрів ТОВ «Журавське» із загальнодержавними трендами агропродовольчого ринку у 2025 році. Звітний 2025 рік відзначився динамічним зростанням закупівельних цін на зернові та олійні культури в Україні, що зумовлено відновленням стабільної глибоководної портової логістики та високим попитом на зовнішніх ринках [37-38]. Середньоринкові ціни на продовольчу пшеницю на СРТ-терміналах Одеси та Дунаю закріпилися у діапазоні 10300-11000 грн/т, кукурудза торгувалася в межах 9800-10200 грн/т, а цінові індикатори сої на внутрішньому ринку досягали пікових 11950-17450 грн/т залежно від сезону [39-41].

Проведене дослідження показує, що ТОВ «Журавське» у своїй комерційній практиці використовує переважно базову розрахункову модель ціноутворення за методом «середні витрати плюс прибуток», де внутрішня ціна зернової групи формується на основі додавання фіксованої маржі у 22-25% до виробничої собівартості. Застосування цієї методики в історичній ретроспективі аналізованого періоду (2021-2022 рр.) дозволяло компанії успішно оперувати умовною базовою ціною на рівні 8350 грн/т при змінних витратах у 5033 грн/т. Проте, порівняльний аналіз засвідчує, що у 2025 році виник серйозний макроекономічний розрив. Попри те, що ринкова вартість сільгосппродукції в Україні зросла майже вдвічі порівняно з початком досліджуваного періоду, абсолютні обсяги чистого прибутку підприємства на 100 га угідь катастрофічно знизилися – із 456 до 68 тис. грн.

Дана аномалія (паралельне зростання ринкових цін і падіння власної прибутковості) доводить, що ТОВ «Журавське» зіткнулося з критичним випереджальним зростанням повної собівартості виробництва. Стрімке подорожчання матеріально-технічних ресурсів (пального, добрив, засобів захисту рослин) та логістичних витрат повністю нівелювало позитивний ефект від високої ринкової кон'юнктури. Ситуація ускладнюється тим, що витратний метод ціноутворення («собівартість плюс націнка»), яким користується менеджмент, є пасивним інструментом. За умов відсутності штатної маркетингової служби підприємство не здатне гнучко реагувати на ринкові

імпульси, використовувати форвардні контракти чи оптимізувати канали збуту, що й призвело до деформації показників рентабельності бізнесу.

Проведене у другому розділі дослідження архітектури менеджменту ТОВ «Журавське» унаочнило серйозну деструктивну суперечність: попри збільшення сукупного бюджету на маркетингове управління в 1,58 раза (до 2511 тис. грн), показники кінцевої прибутковості та рентабельності факторів виробництва зазнали стрімкого падіння. Головним організаційним детермінантом даної аномалії виступає дефіцит профільного кадрового забезпечення, зумовлений покладанням ключових маркетингових функцій за сумісництвом на головного бухгалтера та директора підприємства.

Завантаженість фінансово-облікового персоналу рутинним документообігом, первинним обліком та сертифікацією збіжжя об'єктивно блокує реалізацію стратегічного інструментарію маркетингу. Як наслідок, 32% бюджету, що формально виділяються на ринкові дослідження, витрачаються неефективно, оскільки підприємство використовує пасивний (витратний) метод ціноутворення «середні витрати плюс прибуток» і виявляється неспроможним оперативно реагувати на цінові коливання агропродовольчого ринку України.

Для ліквідації організаційного вакууму та переходу від реактивного збуту до проактивного комерційного менеджменту, ТОВ «Журавське» потребує негайної трансформації управлінської вертикалі шляхом введення до штатного розпису окремої посади профільного фахівця – маркетолога (аналітика аграрного ринку), який підпорядковуватиметься безпосередньо директору товариства. Впровадження даної штатної одиниці дозволить чітко розмежувати функції обліку та комерційного просування. Архітектура посадових обов'язків штатного маркетолога повинна охоплювати такі функціональні блоки:

Стратегічна аналітика та прогнозування: перманентний моніторинг кон'юнктури національного та світового ринків зернових і олійних культур, відстеження спотових та форвардних індикаторів на провідних біржах; моделювання та прогнозування місткості цільових ринкових ніш, аналіз комерційних стратегій прямих конкурентів у регіоні; оцінка та аудит

фінансової надійності потенційних B2B-контрагентів для мінімізації трансакційних ризиків.

Оптимізація маркетинг-міксу (4P): перехід від пасивного витратного ціноутворення до гнучких ринкових методів; обґрунтування шкал диференційованих кількісних знижок на основі беззбиткового приросту продажів; розробка стратегій хеджування за допомогою форвардних угод; моніторинг якісних параметрів рослинницької та молочної продукції, формування оптимальних номенклатурних планів відповідно до вимог кінцевих переробників (елеваторів, молокозаводів); оптимізація каналів розподілу, диверсифікація прямих зв'язків із великими трейдерами, мінімізація логістичних та експедиційних витрат на тонну продукції; контроль ефективності витрат на рекламу та просування, організація участі підприємства у профільних агровиставках, формування іміджу ТОВ як високоліквідного партнерського бренду.

Контролінг та CRM-менеджмент: впровадження та ведення систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для підтримки довгострокового клієнтського капіталу; періодичний аналіз ефективності маркетингового бюджету із зіставленням витрат і динаміки чистого прибутку; контроль за 100% виконанням зобов'язань за укладеними контрактами.

Для інтеграції нового фахівця в загальну систему менеджменту пропонується модернізувати матрицю організаційної структури підприємства (рис. 3.2).

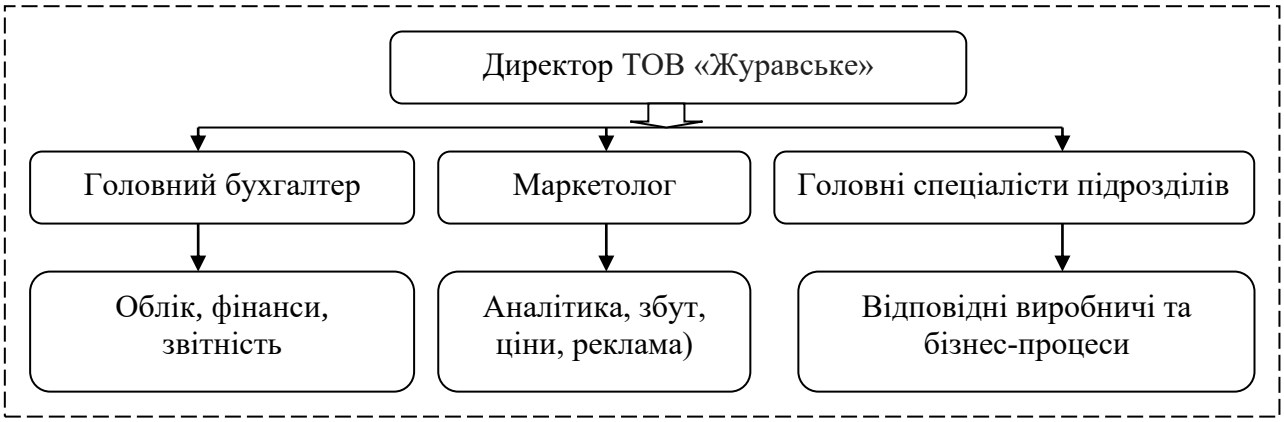


Рис.3.2.Модернізація матриці організаційної структури ТОВ «Журавське»*

* Сформовано автором за матеріалами дослідження ТОВ «Журавське»

Економічний ефект від реалізації даного організаційного рішення базується на ефекті масштабу: вивільнення часу головного бухгалтера дозволить оптимізувати податкове та фінансове планування (мінімізація кредиторської/дебіторської заборгованості), а фокусування маркетолога на ринковій аналітиці забезпечить підвищення середньої ціни реалізації продукції щонайменше на 3–5% за рахунок виходу на більш маржинальні канали розподілу та використання форвардних інструментів. Це повністю перекриє витрати на утримання нової посади та згенерує додатковий чистий прибуток на кожні 100 га сільськогосподарських угідь товариства.

Перехід ТОВ «Журавське» до проактивного типу ринкової поведінки шляхом інституціоналізації посади штатного маркетолога потребує відповідного фінансово-економічного обґрунтування. Оцінювання доцільності впровадження цього управлінського рішення базується на зіставленні первинних інвестиційних та поточних операційних витрат із прогнозованим приростом чистого прибутку, отриманого внаслідок підвищення ефективності комерційної діяльності.

Обсяг капітальних (одноразових) витрат на формування робочого місця спеціаліста з маркетинг-менеджменту охоплює придбання комп'ютерного та офіційного обладнання, а також ліцензійного аналітичного програмного забезпечення. Поточні операційні витрати складаються з фонду оплати праці (ФОП), нарахувань на заробітну плату (ЄСВ) та витрат на інформаційне забезпечення (доступ до платформ ринкової аналітики, агромоніторингу тощо).

Деталізовану структуру капітальних інвестицій та операційних витрат на впровадження посади маркетолога наведено у таблиці 3.1.

Згідно з даними таблиці 3.1, сукупні витрати підприємства на запуск та забезпечення річного функціонування робочого місця маркетолога становитимуть 492 580,00 грн. У наступні роки фінансування складатиме лише суму операційних витрат (444 080,00 грн із врахуванням інфляційного коригування). Для прогнозування приросту прибутку застосуємо консервативний підхід, за якого припускаємо, що діяльність профільного

маркетолога (завдяки моніторингу форвардних ринків, диверсифікації клієнтської бази та оптимізації шкал кількісних знизок) дозволить підвищити середню ціну реалізації зернової групи культур усього на 2,5%, а витрати на логістику – скоротити на 3% через усунення неефективних посередників.

Таблиця 3.1

Обґрунтування витрат на інституціоналізацію посади маркетолога в ТОВ «Журавське»*

Статті витрат	Сума, грн
І. Капітальні (одноразові) інвестиції на створення робочого місця:	
1.1. Придбання персонального комп'ютера (ноутбука) (ринкова вартість середнього класу)	28 000,00
1.2. Периферійне обладнання та офісні меблі (БФП/принтер, стіл, ергономічне крісло)	14 500,00
1.3. Ліцензійне програмне забезпечення (пакет офісних та аналітичних програм)	6 000,00
РАЗОМ по розділу І (Капітальні інвестиції):	48 500,00
ІІ. Поточні операційні витрати (у розрахунку на 1 рік):	
2.1. Чиста заробітна плата маркетолога (нетто, "на руки") (із розрахунку 20 000 грн/місяць)	240 000,00
2.2. Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	54 196,00
2.3. Військовий збір (ВЗ)	4 516,00
ЗАГАЛЬНИЙ РІЧНИЙ ФОНД ОПЛАТИ ПРАЦІ (брутто):	298 712,00
2.4. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	65 716,80
2.5. Абонплата за спеціалізовані B2B-платформи (доступ до цінового моніторингу й аналітики агроринку)	60 000,00
2.6. Інші накладні та канцелярські витрати (амортизація обладнання, зв'язок тощо)	19 651,20
РАЗОМ по розділу ІІ (Операційні витрати за рік):	444 080,00
СУКУПНА ПОТРЕБА У ФІНАНСУВАННІ В ПЕРШИЙ РІК (І + ІІ):	492 580,00

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження

Базою для розрахунку є фактичні натуральні показники збуту ТОВ «Журавське» за звітний період (виходячи з середньорічного обсягу товарної продукції рослинництва). Розрахуємо очікуваний економічний ефект із врахуванням додаткового доходу від оптимізації цінової стратегії; зниження витрат на організацію каналів розподілу; повних річних витрат на утримання маркетингової ланки.

Припустимо, що середньорічний обсяг реалізації зернових та зернобобових культур товариства становить 15 000 тонн за умовної базової ціни 8 500 грн/т. Загальний річний вихід товарної маси зерна у грошовому

виразі дорівнює 127,5 млн грн. Тоді додатковий дохід від підвищення ціни реалізації на 2,5% становитиме:

*127 500 000 * 0,025 = 3 187 500 грн.*

Якщо поточні логістичні витрати підприємства (які, за даними розділу 2, займали значну питому вагу у структурі маркетингової політики) складають близько 1,8 млн грн на рік, то їхня оптимізація на 3% забезпечить економію:

*1 800 000 * 0,03 = 54 000 грн.*

Зіставимо отримані результати та визначимо чистий прогнозований економічний ефект у перший рік реалізації проєкту:

3 187 500 + 54 000 - 492 580 = 2 748 920 грн.

Проведемо оцінювання терміну окупності інвестицій за формулою:

Ток = Капітальні інвестиції / (Чистий прибуток + Амортизація) = 48 500 / 2 748 920 = близько 0,018 року (до 7-10 днів).

Зважаючи на масштаби землекористування ТОВ «Журавське» (розширення площі на 5544 га протягом досліджуваного періоду), додатково отриманий чистий прибуток у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросте на:

*2 748 920 /5544 * 100 = 49,58 тис. грн.*

Таким чином, інституціоналізація посади маркетолога є високоефективним управлінським заходом. Навіть за мінімального цінового приросту (2,5%) чистий фінансовий ефект повністю окупає витрати на створення робочого місця та виплату заробітної плати вже під час реалізації перших гуртових партій зерна нової кампанії. Це дозволить нівелювати негативний тренд падіння рентабельності, виявлений у другому розділі, та забезпечить зростання прибутку на 100 га угідь на 49,58 тис. грн.

Для раціонального розподілу фінансових ресурсів пропонується орієнтовна структура бюджетування маркетингової діяльності (рис. 3.3). При цьому ТОВ «Журавське» наділяється суб'єктністю щодо самостійного встановлення відсоткового відрахування від планового чистого прибутку на фінансування зазначених статей витрат.

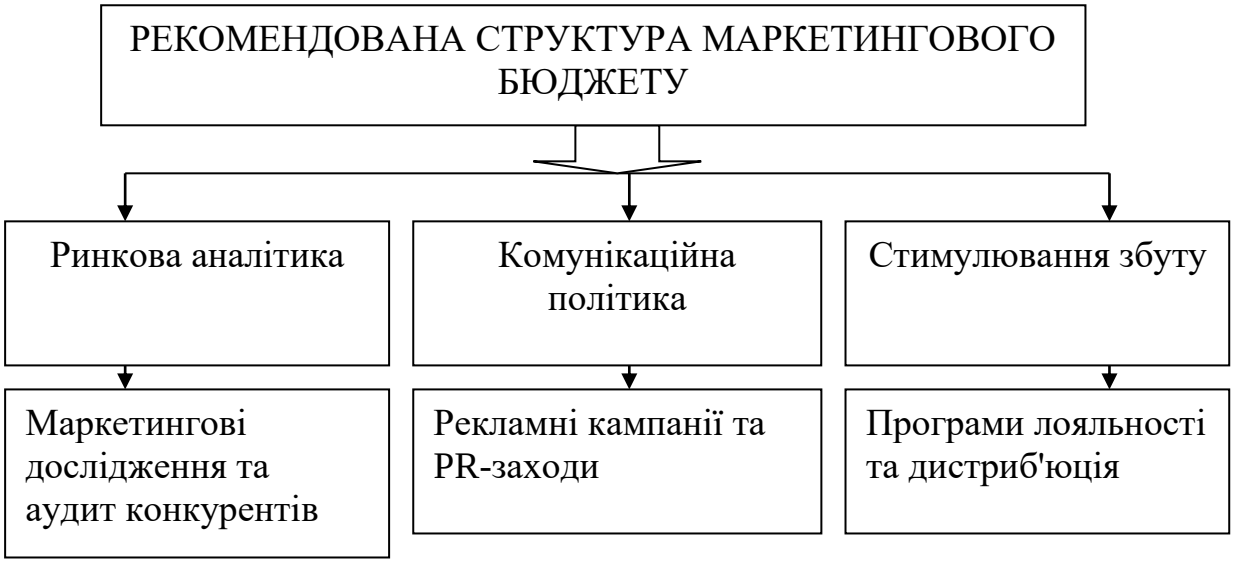


Рис. 3.3. Рекомендована структура витрат на маркетингові заходи для ТОВ «Журавське»

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження

У довгостроковій перспективі, у міру диверсифікації збутових каналів та розширення власної торговельної мережі, передбачається масштабування маркетингової служби шляхом залучення профільних спеціалістів та переходу до функціонального розподілу обов'язків. Паралельно із цим, з огляду на стратегічні плани щодо розширення масштабів діяльності, ТОВ «Журавське» потребує оптимізації кадрового менеджменту через створення автономного відділу кадрів. Це дозволить системно реалізовувати державну та корпоративну кадрову політику. Новостворені структурні одиниці – служба маркетингу та відділ кадрів – підпорядковуватимуться безпосередньо директору підприємства, що забезпечить лінійність та оперативність ухвалення стратегічних рішень.

В умовах сучасної архітектури ринку моделювання та оптимізація асортиментного портфеля виступають невід'ємним складником стратегічного маркетингу. Цей процес інтегрує в єдину систему не лише збутову діяльність, а й виробничий сектор, фінансове планування, матеріально-технічне постачання, а також крос-функціональну взаємодію з технологічними підрозділами.

Сутність асортиментного менеджменту зводиться до проектування та виведення на ринок тих товарних позицій, які мають високу споживчу цінність і водночас максимізують рівень рентабельності підприємства.

Головним детермінантом і критерієм ефективності формування товарної пропозиції виступають операційні показники збуту. Надійним аналітичним інструментом оцінювання комерційної спроможності окремих номенклатурних одиниць є методологія ABC-аналізу. Відповідно до неї, товарна маса ТОВ «Журавське» диференціюється на три ключові кластери на основі їхнього внеску в загальний обсяг реалізації (у вартісному чи натуральному вираженні) та генерацію маржинального прибутку, що безпосередньо залежить від паритету цін і собівартості виробництва:

- Категорія «А» – флагманська група товарів, що генерує до 50% сукупного обороту підприємства;
- Категорія «В» – проміжна група, внесок якої в загальний обсяг продажів варіюється в межах 25%;
- Категорія «С» – найменш активна частина асортименту, що забезпечує 25% і менше від загального результату.

При цьому сегментацію асортименту за матрицею ABC доцільно проводити виключно щодо рентабельних товарних позицій. Продукція, яка за результатами фінансового аудиту визнана збитковою, автоматично імплементується до групи «С», при цьому її обсяги реалізації вираховуються із загального аналітичного масиву оборотних коштів фірми з метою уникнення викривлення результатів.

Прикладне застосування ABC-аналізу щодо наявного асортиментного портфеля ТОВ «Журавське» дозволяє констатувати, що всі досліджувані товарні групи наразі локалізовані у сегменті «В». Це свідчить про те, що жодна окрема позиція не виступає абсолютним лідером продажів (не перевищує порогу у 50% прибутку), проте в портфелі повністю відсутні збиткові чи деструктивні елементи. За таких умов стратегічно доцільним є розгортання

стимулюючого маркетингу шляхом модернізації та якісної оптимізації всіх елементів комплексу маркетингу (4P).

З огляду на високу фінансово-економічну нестабільність та перманентний тиск макро- і мікроекономічних деструкторів, поточна ринкова позиція ТОВ «Журавське» є динамічною і схильною до змін. У зв'язку з цим маркетинговій службі рекомендується впровадити такий комплекс превентивних асортиментних заходів:

1. Проведення регулярного (періодичного) маркетингового аудиту наявної номенклатури з метою ухвалення обґрунтованих рішень щодо її розширення чи диверсифікації;

2. Наскрізний моніторинг екзогенних чинників, зокрема коливань споживчого попиту в розрізі окремих ринкових сегментів та трансформації товарних стратегій конкурентів;

3. Забезпечення високого рівня сервісного супроводження клієнтів на всіх етапах споживання, надання консультаційної підтримки для формування специфічних або індивідуальних замовлень;

4. Інтенсифікація комунікаційних зусиль, спрямованих на формування попиту під час генерації та виведення на ринок інноваційних або оновлених товарних позицій.

З метою вдосконалення цінової стратегії ТОВ «Журавське» обґрунтовано доцільність підвищення рівня гнучкості та адаптивності ціноутворення. Це досягається шляхом оперативного коригування базових цін та створення привабливих умов для стимулювання оптових чи постійних контрагентів. Окремим напрямом виступає уцінка продукції, що зазнала логістичних (транспортних) пошкоджень, але зберегла свої базові споживчі властивості: залежно від дефектів, її фіксована вартість підлягає зниженню в діапазоні від 20% до 50%.

Для систематизації цінових преференцій розроблено диференційовану систему дисконтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система комерційних знижок для оптимізації цінової політики ТОВ «Журавське»*

Параметри та критерії надання знижок	Статус тривалого партнерства (програма лояльності «Постійний клієнт» від 2 років)	Компенсаційні заходи (наявність транспортних пошкоджень продукту)	Об'ємний дисконт (стимулювання масштабів закупівлі товару)
Базова питома вага операції, % від обсягу	100	100	100
Граничний розмір цінової знижки, % від початкової вартості	30	15	10

* Сформовано автором на основі ретроспективного аналізу операційної діяльності

Запропоновані параметри комерційних дисконтів розраховані на основі узагальнення ретроспективного досвіду ТОВ «Журавське» та аналізу наявних ринкових практик. Практичне використання цієї системи цінових коригувань дозволяє уточнити реальний рівень цін та привести їх у відповідність до фактичних умов реалізації. Вона виступає високоефективним інструментом реалізації поточної цінової тактики у мінливому конкурентному середовищі. Водночас менеджмент зобов'язаний здійснювати регулярний перегляд цінових моделей відповідно до макроекономічних трендів, оскільки ігнорування ринкових сигналів неминуче призведе до втрати завойованої частки ринку та суттєвого зниження загальних показників рентабельності.

Формування цілісної, стратегічно спрямованої системи комерціалізації в ТОВ «Журавське» потребує відходу від фрагментарного виконання окремих збутових операцій і переходу до циклічного, процесно-орієнтованого маркетингового управління. На основі специфікації змішаного зерно-молочного агровиробництва та з урахуванням обґрунтованого впровадження автономної посади маркетолога, було розроблено п'ятиетапний алгоритм, який функціонує за принципом замкненого управлінського контуру PDCA (рис. 3.4). На першому, інформаційно-аналітичному етапі здійснюється маркетинговий аудит

ринку, що мінімізує інформаційну асиметрію через перманентний моніторинг спотових і форвардних цін в Україні та на світових біржах CBOT й Euronext. Паралельно проводиться аналіз внутрішнього потенціалу з дослідженням факторів падіння прибутку на тлі розширення площ до 5544 га, а також SWOT та PESTEL-скринінг для диференціації екзогенних логістичних загроз і нових комерційних можливостей.



Рис. 3.3. Рекомендований алгоритм маркетингового менеджменту ТОВ «Журавське»*

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження

Другий етап стратегічного цілевстановлення передбачає трансформацію отриманих даних у конкретні орієнтири через B2B-сегментацію контрагентів (зернотрейдерів, елеваторів і молокозаводів) з урахуванням їхніх вимог до якісних параметрів сировини. Тут також формуються KPI щодо диверсифікації

каналів розподілу та розробляються номенклатурні плани посівів, орієнтовані на прогнозний ринковий попит.

Третій етап тактичної реалізації охоплює безпосереднє операційне втілення стратегії через оптимізовану матрицю інструментів маркетинг-міксу. Товарна політика концентрується на забезпеченні конкурентоспроможності агропродукції та її сертифікації, а цінова – впроваджує гнучкі методи нарахування кількісних знижок і хеджування ризиків замість неефективного пасивного ціноутворення. Логістичний вектор орієнтується на розвиток прямих зв'язків із переробниками для мінімізації трансакційних витрат, тоді як комунікаційний блок формує репутацію надійного постачальника через директ-маркетинг та участь у галузевих виставках.

Четвертий, організаційно-мотиваційний етап спрямований на інституціоналізацію маркетингової функції, що документально усуває конфлікт інтересів між фінансовим обліком та комерційним розвитком компанії. Для кадрового потенціалу впроваджується гнучка система преміювання, яка безпосередньо прив'язана до досягнення встановлених KPI за мінімізацію логістичних витрат та нарощення прибуткового збуту.

П'ятий етап контролінгу забезпечує стійкість системи за допомогою зворотного зв'язку, оцінюючи рівень виконання зобов'язань за контрактами із цільовим орієнтиром у 100%. Контролінг дозволяє відстежувати трансформацію інвестицій у маркетинг на рівні 444-492 тис. грн у реальний приріст чистого прибутку, а в разі відхилень – алгоритм передбачає миттєве коригування тактичних дій та повернення до аналітичного аудиту ринку.

Практична реалізація цього процесно-орієнтованого підходу дозволить ТОВ «Журавське» модернізувати комерційну діяльність, перетворивши поточні витрати на збут у високорентабельні інвестиції. Запропонований чотирирівневий циклічний алгоритм дозволяє ТОВ «Журавське» подолати ключову проблему – відійти від реактивного збуту (продаж за фактом вирощування) і перейти до проактивного маркетинг-менеджменту.

Комплексна оцінка фінансово-економічної ефективності впровадження

системою маркетингового менеджменту ТОВ «Журавське» запропонованих і обґрунтованих у роботі маркетингових заходів наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Комплексна оцінка фінансово-економічної ефективності впровадження ТОВ «Журавське» запропонованих маркетингових заходів

Показники	Сума, грн
ДОДАТКОВІ ДОХОДИ (НАДХОДЖЕННЯ) ПІДПРИЄМСТВА:	
1.1. Приріст виручки від реалізації зерна за рахунок гнучкого ціноутворення та диверсифікації ринків збуту (15 000 т × 8 500 грн/т × +2,5%)	3187500,00
1.2. Економія витрат на збутову логістику (Place) внаслідок оптимізації каналів та мінімізації посередницьких послуг (1 800 000 грн × +3,0% економії)	54 000,00
1.3. Всього валовий додатковий економічний ефект (Пункт 1.1 + Пункт 1.2)	3241500,00
ВИТРАТИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХОДІВ:	
2.1. Капітальні (одноразові) інвестиції на інституціоналізацію робочого місця маркетолога (придбання ноутбука, меблів, програмного забезпечення за Таблицею 3.1)	-48 500,00
2.2. Поточні річні операційні витрати на функціонування маркетингової служби (річний ФОП із податками, ЄСВ та абонплатою за B2B-платформи за Таблицею 3.1)	-444 080,00
2.3. Сукупні витрати проекту в перший рік впровадження (Пункт 2.1 + Пункт 2.2)	-492 580,00
ІНТЕГРАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ:	
3.1. ЧИСТИЙ ПРОГНОЗОВАНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ (ПРИБУТОК) ЗА ПЕРШИЙ РІК (Валовий ефект 3 241 500,00 - Сукупні витрати 492 580,00)	2 748 920,00
3.2. Коефіцієнт ефективності маркетингових інвестицій (ROI) (Чистий ефект / Сукупні витрати × 100%)	558,1%
3.3. Термін окупності первинних капітальних вкладень (Ток) (Розрахунок: Капітальні інвестиції / Чистий прибуток)	0,018 року (приблизно 7-10 днів)
3.4. Прогнозний приріст чистого прибутку у розрахунку на кожні 100 га сільськогосподарських угідь товариства (Чистий ефект / 5 544 га × 100)	49,58 тис. грн.

* Сформовано та розраховано автором за матеріалами дослідження ТОВ «Журавське»

Аналіз фінансово-економічних індикаторів таблиці 3.3 свідчить про надзвичайно високу комерційну доцільність реорганізації управлінського середовища компанії. Зіставлення операційних параметрів доводить, що залучення фіксованого річного бюджету на маркетинг у розмірі 444 080,00 грн дозволяє акумулювати понад 3,24 млн грн додаткового валового доходу за

рахунок ліквідації пасивного дисконтування та покращення позицій у каналах розподілу (4P).

Показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROI) фіксується на рівні 558,1%, що означає отримання 5,58 грн чистого прибутку на кожну гривню, інвестовану в утримання аналітичної служби та автоматизацію робочого місця маркетолога. З урахуванням масштабу землекористування ТОВ «Журавське» (5 544 га), розроблений комплекс заходів забезпечує додаткову генерацію 49,58 тис. грн чистого прибутку на кожні 100 га угідь.

Дані розрахунки математично підтверджують, що пропонований алгоритм повністю перекриває негативні тренди падіння рентабельності бізнесу, виявлені під час аналітичного аудиту у другому розділі, та виступає гарантом фінансової стабілізації товариства в умовах динамічного вітчизняного агроринку.

Таким чином, обґрунтована нами реорганізація управлінської структури ТОВ «Журавське» через інституціоналізацію автономної посади маркетолога дозволяє ліквідувати кадровий дефіцит і звільнити фінансово-облікову службу від невластивих збутових функцій. Розроблений п'ятиетапний процесно-орієнтований алгоритм маркетингового менеджменту, що базується на замкненому контурі PDCA, забезпечує перехід підприємства від пасивного реагування на ринок до проактивного стратегічного планування. Впровадження інструментів гнучкого ціноутворення, оптимізованих кількісних знижок та форвардних контрактів у межах комплексу маркетинг-міксу дозволяє ефективно нівелювати інфляційний тиск і коливання ринкової кон'юнктури. Проведені фінансово-економічні розрахунки довели високу ефективність запропонованих заходів, оскільки капітальні інвестиції на створення робочого місця фахівця окупаються вже в перший тиждень активних продажів. Інтегральний економічний ефект від реалізації проєкту забезпечує генерацію 2748920 грн чистого прибутку, що гарантує підвищення доходності агрофірми на 49,58 тис. грн у розрахунку на кожні 100 га сільськогосподарських угідь.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено комплексне дослідження системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Журавське». Встановлено, що підприємство використовує витратний метод ціноутворення «середні витрати плюс прибуток», за якого внутрішня ціна формується шляхом додавання 22-25% націнки до виробничої собівартості. Застосування даного підходу не забезпечує достатньої гнучкості в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. Виявлено, що попри підвищення ринкових цін на аграрну продукцію у 2025 році, фінансові результати підприємства суттєво погіршилися через випереджальне зростання собівартості виробництва та логістичних витрат. Доведено, що збільшення маркетингового бюджету у 1,58 раза не забезпечило відповідного зростання прибутковості.

Проведений аналіз засвідчив, що однією з ключових проблем системи управління є відсутність окремого фахівця з маркетингу. Встановлено, що маркетингові функції виконуються директором та головним бухгалтером за сумісництвом, що обмежує можливості підприємства щодо здійснення системного аналізу ринку, прогнозування цінових тенденцій та ефективного управління збутом. Визначено, що підприємство недостатньо використовує інструменти стратегічного маркетингу, зокрема форвардні контракти, сучасні CRM-системи та механізми диверсифікації каналів збуту. Разом із тим встановлено, що ТОВ «Журавське» сформувало прямі зв'язки з покупцями без залучення посередників, що створює основу для подальшого вдосконалення системи комерційного управління та оптимізації збутової політики.

У третьому розділі роботи обґрунтовано конкретні напрями удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Журавське». Насамперед запропоновано модернізувати організаційну структуру підприємства шляхом введення до штатного розпису окремої посади маркетолога-аналітика аграрного ринку, який безпосередньо підпорядковуватиметься директору товариства. Визначено, що до функціональних обов'язків даного фахівця мають входити

постійний моніторинг кон’юнктури внутрішнього та світового ринків зернових і олійних культур, аналіз спотових та форвардних цінових індикаторів, оцінювання конкурентного середовища та перевірка фінансової надійності контрагентів.

Запропоновано перейти від пасивного витратного методу ціноутворення до більш гнучких ринково орієнтованих підходів із використанням диференційованої системи знижок залежно від обсягів реалізації продукції. На основі проведених розрахунків доведено доцільність застосування прогресивної шкали кількісних знижок, яка дозволяє забезпечити приріст обсягів реалізації та отримання додаткового прибутку. Обґрунтовано необхідність активнішого використання форвардних контрактів як інструменту мінімізації цінових ризиків і стабілізації доходів підприємства. Також запропоновано оптимізувати канали збуту шляхом розширення співпраці з великими аграрними трейдерами та мінімізації логістичних і експедиційних витрат на одиницю продукції.

Розроблений п'ятиетапний процесно-орієнтований алгоритм маркетингового менеджменту забезпечує перехід від пасивного реагування на ринок до проактивного стратегічного планування. Впровадження інструментів гнучкого ціноутворення, оптимізованих кількісних знижок та форвардних контрактів у межах комплексу маркетинг-міксу дозволяє ефективно нівелювати інфляційний тиск і коливання ринкової кон'юнктури. Проведені фінансово-економічні розрахунки довели високу ефективність запропонованих заходів, оскільки капітальні інвестиції на створення робочого місця фахівця окупаються вже в перший тиждень активних продажів. Інтегральний економічний ефект від реалізації проєкту забезпечує генерацію 2748920 грн чистого прибутку, що гарантує підвищення доходності агрофірми на 49,58 тис. грн у розрахунку на кожні 100 га сільськогосподарських угідь

Узагальнення результатів дослідження підтвердило, що удосконалення системи маркетингового управління є важливою передумовою забезпечення розвитку ТОВ «Журавське» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Тімко Н.І. Маркетингове ціноутворення в умовах цифрової трансформації ринків. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* Випуск № 1(139), 2026. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2026-1-17

2. Гордіца Т.М. Концептуальні засади інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у систему управління маркетингом на підприємстві. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2026. № 1 (93) DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-93-28

3. Літовка-Деменіна С., Сичова О., та Корнійчук В. Стратегії реклами та продуктового маркетингу в менеджменті: аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів та цінових стратегій. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання.* 2025. Вип. 6. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.06

4. Zou X., Huang Z. Executive marketing background, information transparency and stock price volatility. *Finance Research Letters*, 2025. No. 86, art. no. 108769, DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108769

5. Luo S., Zhu Q.Capital market signals and corporate advertising strategies: An empirical analysis based on the synergistic relationship between stock price volatility and marketing capability. *International Review of Economics and Finance*, 2025. no. 104, art. no. 104643. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104643

6. Chen P., Xie L., Dai L., Song Z. How live-streaming commerce interacts with two-period pricing when selling to strategic customers. *European Journal of Operational Research*, 2025. no. 327 (1), pp. 148–161. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2025.05.042

7. Овсієнко Н., Овсієнко В. Вплив цифрової трансформації інфраструктури товарного ринку на інтеграцію систем лід-менеджменту та маркетингового ціноутворення. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 38, С. 124–127. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.20

8. Сотник А. А. Інтеграція маркетингових досліджень у планування бізнес-процесів ціноутворення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип.16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17415402

9. Boozary P., Sheykhan S., Ghorban Tanhaei H. Forecasting the Bitcoin price using the various Machine Learning: A systematic review in data-driven marketing (2025) *Systems and Soft Computing*, no. 7, art. no. 200209, DOI: https://doi.org/10.1016/j.sasc.2025.200209

10.Букало Н. А. Дослідження маркетингової політики ціноутворення підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* Луцьк. 2024. Том 2 № 38. С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-112-118

11.Chen W. Dynamic Pricing Strategy for Imitative and Habit-Forming Customers. Applied Stochastic Models in Business and Industry, 2026. no. 42 (2), art. no. e2917 DOI: https://doi.org/10.1002/asmb.2917

12.Шаульська Л., Перерва П., Косенко О., Марчук Л., Гречаний О. Механізм ціноутворення як фактор розвитку систем управління інноваційною діяльністю в сфері електронної комерції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2023. Вип. 6, С. 100–106. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.100

13.Fusi S.K.F., Backholer K., Browne J., Ferguson M., Scapin T., Akhter S., Dean S., Cameron A.J. The availability, placement, price promotion, and marketing of healthy and unhealthy food in retail outlets in Tonga. *Food Security*, 2025. no. 17 (6), pp. 1441–1451. DOI: https://doi.org/10.1007/s12571-025-01588-8

14.Salazar C., Acuña-Duarte A., Gil J.M. Price relationships between differentiated agricultural products. Do energy and climate shocks matter? *Agricultural and Food Economics*, 2025. no. 13 (1), art. no. 12. DOI: https://doi.org/10.1186/ s40100-025-00355-9

15.Хоменко Л. М., Луценко І. В., Летуновська Н. Є., Макерська В. О. Маркетингове ціноутворення у системі планування бізнес-стратегії взаємовідносин з клієнтами малих та середніх підприємств. *Здобутки*

економіки: перспективи та інновації. 2025. Вип. 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15319916.

16.Трушкіна, Н. В., Кузьменко, О. А. Цінова політика у системі маркетингового менеджменту підприємства: теоретичні засади та сучасні підходи. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18381795

17.Hu T., Shi G., Ye S. Dive Into Diversity: Crafting Effective Marketing Strategies for Tourism and Food Ventures. *International Journal of Tourism Research*, 2025. no. 27(6), art. no. e70132, DOI: https://doi.org/10.1002/jtr.70132

18.Когут М. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. № 82. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/7716/7693 (дата звернення: 22.05.2026).

19.Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інноваційні трансформації в управлінні маркетингом вітчизняних підприємств під впливом глобальних цифровізаційних трендів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 1. С. 14–28. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt (дата звернення: 22.05.2026).

20.Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: концептуальні основи та інструментарій. *Вчені записки КНЕУ*. 2024. Вип. 25. С. 144–153. URL: https://ir.kneu.edu.ua (дата звернення: 22.05.2026).

21.Martin M. C. Marketing Strategy in the Age of AI : textbook. Fort Hays : Fort Hays State University Open Educational Resources, 2026. 342 p. URL: https://scholars.fhsu.edu/context/all_oer/article/1018/viewcontent/2026_Mary_C_Martin_marketing_strategy_in_the_age_of_ai.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

22.Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент : підручник / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 832 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Kotler_Philip/Marketynh_menedzhment.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

23.Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 464 с. URL: https://cul.com.ua/preview/Mark_manag_Balab.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

24.Лилик І. В., Кудла Н. Є. Маркетингові дослідження: кейси та практичні завдання : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 360 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38450 (дата звернення: 22.05.2026).

25.Карпенко Н. В. Стратегічне управління асортиментною політикою аграрних підприємств в умовах ринкової нестабільності. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2025. № 2. С. 45–53. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2025/02/vpdaa-2025-02.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

26.Mazurkiewicz-Pizło A. Virtual Influencers (VIs) As Marketing Communication Tools. *European Research Studies Journal*. 2025. Vol. XXVIII, Iss. 1. Pp. 473–485. URL: https://ersj.eu/journal/3955/download/Virtual+Influencers+VIs+As+Marketing+Communication+Tools.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

27.Павленко А. Ф., Решетілов Ю. В. Трансформація маркетингових комунікацій в аграрному секторі економіки. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 4. С. 12–21. URL: http://mkt.ua/journal/archive (дата звернення: 22.05.2026).

28.Lapresta-Romero S., Hernández-Ortega B. Digital Content Marketing: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Consumer Studies*. 2025. Vol. 49, Iss. 1. Article e70122. URL: https://zaguan.unizar.es/record/163742/files/texto_completo.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

29.Hulu K. V., Laia O., Waruwu S. Marketing Mix Strategy Analysis Using 4p Concept (Price, Product, Place, Promotion). *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*. 2026. Vol. 14, No. 2. Pp. 211–224. URL: https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/download/9392/7857 (дата звернення: 22.05.2026).

30.Chen J., Wang Y. Algorithmic Pricing Strategies and Consumer Behavior in Digital Marketplaces. *Journal of Interactive Marketing*. 2025. Vol. 61. Pp. 45–62. URL: https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-interactive-marketing (дата звернення: 22.05.2026).

31.Криклій О. А. Управління маркетинговою діяльністю підприємств малого бізнесу: сучасні реалії та вектори оптимізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 1(85). С. 112–119. URL: http://pspe.naiau.kiev.ua/visnyk/2025/pspe_2025_1.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

32.Aristana I. D. G. Conceptual Analysis of Marketing Management in Digital Companies: A Systematic Literature Review. *Stagflasi: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*. 2026. Vol. 14, No. 2. Pp. 67–78. URL: https://seaninstitute.or.id/bersinar/index.php/Stagflasi/article/download/227/196/823 (дата звернення: 22.05.2026).

33.Saragih L. Basic Concepts of Marketing Management : monograph. Jakarta : Widya Pustaka, 2025. 189 p. URL: https://books.google.com/books (дата звернення: 22.05.2026).

34.Roberts T., Davies L. Restructuring Corporate Marketing Departments for Agile Management. *Harvard Business Review Open Archive*. 2026. Vol. 104, No. 2. Pp. 114-121. URL: https://hbr.org (дата звернення: 22.05.2026).

35.Окландер М. А., Окландер Т. О. Трансформація комплексу маркетингу під впливом штучного інтелекту та наскрізної аналітики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10, № 1. С. 89–97. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/ujae_2025_01.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

36.ТОВ "ЖУРАВСЬКЕ". *Youcontrol.com.ua*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03790729/ (дата звернення: 22.05.2026).

37.Огляди ринку харчових продуктів та сільськогосподарської продукції в Україні за 2025-2026 рр. *Міністерство аграрної політики та продовольства України.* URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 23.05.2026).

38.Стан та тенденції розвитку ринку зернових та олійних культур в Україні: аналіт. довідка. Київ: Державна служба статистики України, 2025. 42 с.

39.Моніторинг цін та кон'юнктури агропродовольчого ринку України у 2025 році : аналіт. доповідь / ІАЕ. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 84 с.

40.Розвиток глибоководної портової логістики України в умовах глобальних викликів агроринку : зб. наук. пр. / за ред. В. М. Козака. Одеса : ОНМУ, 2025. 186 с.

41.Інформаційно-аналітичне агентство «АПК-Інформ»: моніторинг цін на зернові та олійні культури (експортний та внутрішній ринки України). URL: https://www.apk-inform.com (дата звернення: 23.05.2026).

42.Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г. Організаційно-економічні важелі підвищення прибутковості суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки. *Український журнал прикладної економіки та менеджменту*. 2025. Т. 10, № 2. С. 112–121.

43.Лупенко Ю. О. Стратегічні напрями розвитку зернопродуктового підкомплексу АПК України : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 248 с.

44.Маркетингова політика розподілу на підприємствах зерно-молочного напряму спеціалізації / за ред. П. К. Сидоренка. Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2025. 192 с.

45.Малюта В.В. Стратегічні пріоритети сталого розвитку суб’єктів агробізнесу в сучасних умовах