

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

«____» _____ 202_р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

за темою: **«Управління маркетинговою діяльністю підприємства»**

студентки Бондаренко Катерини Віталіївни

курсу V-го

групи ТУКВ-8-21-Б1М (4.6зс)

спеціальності: 073 Менеджмент

ступінь вищої освіти: бакалавр

Керівник кваліфікаційної роботи

завідувач кафедри економіки

та управління персоналом,

к.пед.н., доцент

Калінін Андрій Миколайович

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, цілі та функції маркетингової діяльності підприємства	7
1.2. Поняття та зміст управління маркетинговою діяльністю	11
1.3. Основні концепції та інструменти маркетингового управління	14
1.4. Роль маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його діяльності	27
2.2. Аналіз ринку та маркетингового середовища підприємства	33
2.3. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна»	37
2.4. Аналіз комплексу маркетингу підприємства (товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика)	41
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА»	47
3.1. Обґрунтування проблем і резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності	47
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства	51
3.3. Оцінка економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах трансформації економіки України, зростання конкурентного тиску, нестабільності ринкового середовища та обмеженості ресурсів особливого значення набуває ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств. Саме маркетинг виступає ключовим інструментом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, формування попиту, утримання клієнтів та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Для підприємств аграрного сектору, зокрема таких як ТОВ «Агродар-Україна», питання управління маркетинговою діяльністю є особливо актуальним, оскільки аграрний ринок характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних факторів, ціновою нестабільністю та зростаючими вимогами споживачів до якості продукції. Недостатня системність у плануванні та реалізації маркетингових заходів може призводити до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та обмеження можливостей розвитку підприємства.

У зв'язку з цим дослідження теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також розробка напрямів її вдосконалення на прикладі конкретного суб'єкта господарювання є актуальним і має важливе прикладне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми маркетингу та управління маркетинговою діяльністю підприємств знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії маркетингу та маркетингового менеджменту зробили Ф. Котлер [1-2], Ж.-Ж. Ламбен [3], М. Портер [4], П. Дойль [5], Д. Акер [6] та ін., а також українські дослідники Воронцов О. В. [8], Ватагіна В. О., Іванова Н. В. [9], Гавриленко В. І. [10], Кравченко С. О. [11], Петренко І. Ю. [12] та ін., які вивчали особливості функціонування маркетингу в умовах національної економіки та галузевої специфіки.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що недостатньо уваги приділяється практичним аспектам управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств на мікрорівні, з урахуванням сучасних викликів, цифровізації маркетингових процесів та змін споживчої поведінки. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на адаптацію теоретичних підходів до реальних умов діяльності конкретних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства, аналіз її стану на прикладі ТОВ «Агродар-Україна» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, цілі та функції маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнити теоретичні підходи до управління маркетинговою діяльністю;
- проаналізувати ринкове середовище та особливості діяльності ТОВ «Агродар-Україна»;
- оцінити систему управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- проаналізувати елементи комплексу маркетингу підприємства;
- визначити проблеми та резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є система управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Агродар-Україна».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, економічний аналіз, порівняння, узагальнення, графічний та табличний методи. У роботі також використано методи маркетингового аналізу для оцінки ринкового середовища та ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних і прикладних джерел, що охоплюють наукові дослідження вітчизняних та іноземних фахівців у сфері менеджменту і маркетингу, чинні законодавчі та нормативно-правові документи України, офіційні статистичні дані, а також внутрішні обліково-аналітичні матеріали та звітність ТОВ «Агродар-Україна». Додатково в роботі використано результати власних аналітичних спостережень і досліджень автора.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до управління маркетинговою діяльністю та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів. Основні положення та висновки магістерської роботи розглядалися і обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій і національної практики» (26 листопада 2025 р.), на науково-практичних семінарах кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту МАУП.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Агродар-Україна» з метою підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, покращення ринкових позицій та зростання конкурентоспроможності підприємства. Матеріали роботи також можуть бути

використані у навчальному процесі під час вивчення дисциплін з менеджменту та маркетингу.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає поставленій меті та завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. У другому розділі проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна». Третій розділ присвячено розробці шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна».

Кваліфікаційна робота викладена на 65 сторінках комп'ютерного тексту, містить __ рисунків, __ таблиць, 3 додатки. Список використаних джерел містить 51 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та функції маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах ринкової економіки розглядається як системний процес виявлення, формування та задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання. Вона поєднує аналітичні, управлінські та комунікаційні інструменти, спрямовані на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення його конкурентоспроможності [1; 3; 11].

У науковій літературі маркетингова діяльність трактується не лише як сукупність збутових операцій, а як філософія управління підприємством, орієнтована на ринок і споживача. Згідно з сучасними підходами, ефективність маркетингової діяльності визначається здатністю підприємства формувати довгострокові відносини з клієнтами, оптимізувати структуру витрат та забезпечувати стійке зростання доходів [2; 6; 7].

Сутність маркетингової діяльності полягає у цілеспрямованому впливі на ринкове середовище шляхом прийняття управлінських рішень щодо продукту, ціни, розподілу та комунікацій. Вона охоплює весь життєвий цикл товару — від ідеї до післяпродажного обслуговування — та забезпечує інтеграцію підприємства у ринкову систему [5; 8].

Маркетингова діяльність виступає інтегруючою ланкою між виробництвом, фінансами та споживачами, забезпечуючи збалансований розвиток підприємства.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити ключові характеристики маркетингової діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові характеристики маркетингової діяльності підприємства

Характеристика	Зміст	Практичне застосування
Ринкова орієнтація	Орієнтація на потреби та очікування споживачів	Формування асортименту відповідно до попиту
Системність	Взаємозв'язок усіх маркетингових процесів	Узгодження стратегічних і оперативних рішень
Довгострокова спрямованість	Орієнтація на сталий розвиток	Побудова лояльності клієнтів
Інформаційна насиченість	Використання маркетингових досліджень	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 8; 11]

Як свідчать дані, наведені в таблиці 1.1, маркетингова діяльність підприємства ґрунтується на низці базових характеристик, які визначають її ефективність та стратегічну результативність у ринковому середовищі.

Ринкова орієнтація є фундаментальною характеристикою маркетингової діяльності, оскільки саме вона забезпечує відповідність пропозиції підприємства реальним потребам і очікуванням споживачів. Практика функціонування підприємств показує, що впровадження ринково орієнтованого підходу дає змогу підвищити рівень задоволеності клієнтів у середньому на 10–25 %, а також забезпечити зростання повторних покупок на 15–30 % протягом 1–2 років. Наприклад, формування асортименту на основі аналізу попиту та сезонних коливань дозволяє скоротити частку нереалізованої продукції на 8–12 %, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Системність маркетингової діяльності проявляється у взаємозв'язку всіх маркетингових процесів — від дослідження ринку до просування та збуту продукції. Відсутність системного підходу призводить до фрагментарних управлінських рішень і зниження ефективності використання ресурсів. За результатами аналітичних досліджень, підприємства, які застосовують інтегроване маркетингове планування, досягають зниження витрат на

маркетинг у розрахунку на одиницю продукції на 5–10 %, одночасно забезпечуючи приріст обсягів реалізації на 7–15 %. Узгодження стратегічних і оперативних рішень, зокрема між маркетингом, виробництвом і фінансами, сприяє підвищенню керованості бізнес-процесів і зменшенню управлінських ризиків.

Довгострокова спрямованість маркетингової діяльності орієнтує підприємство не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, а й на формування стійких конкурентних переваг. Побудова лояльності клієнтів дозволяє зменшити витрати на залучення нових споживачів у середньому на 20–40 %, оскільки утримання постійного клієнта є економічно вигіднішим, ніж пошук нового. Крім того, підвищення рівня лояльності на 5 % може забезпечити зростання прибутковості підприємства на 10–25 %, що підтверджує стратегічну важливість довгострокового маркетингового мислення.

Інформаційна насиченість маркетингової діяльності полягає в активному використанні результатів маркетингових досліджень і аналітичних даних для прийняття управлінських рішень. Використання релевантної ринкової інформації дозволяє знизити ймовірність помилкових рішень на 15–20 %, а також підвищити точність прогнозування попиту на 10–18 %. На практиці це означає більш обґрунтоване планування обсягів виробництва, оптимізацію логістики та зменшення рівня складських запасів, що позитивно впливає на оборотність капіталу підприємства.

Таким чином, характеристики, представлені в таблиці 1.1, формують цілісну основу маркетингової діяльності підприємства. Їх комплексна реалізація забезпечує не лише адаптацію до змін ринкового середовища, а й створює умови для стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Цілі маркетингової діяльності формуються відповідно до загальної стратегії підприємства та мають кількісне й якісне вираження. До основних

цілей належать зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку, підвищення рівня задоволеності споживачів та зміцнення бренду [4; 12; 19].

У практиці управління маркетингом цілі часто конкретизуються через систему показників ефективності (KPI), що дозволяє здійснювати контроль результатів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні цілі маркетингової діяльності та показники їх оцінювання

Ціль	Кількісний показник	Орієнтовне значення
Зростання обсягу продажу	Темп приросту виручки, %	5–15 % на рік
Розширення частки ринку	Частка ринку, %	+1–3 п.п.
Підвищення лояльності клієнтів	Індекс задоволеності (CSI), %	понад 80 %
Оптимізація витрат	Частка маркетингових витрат у виручці, %	3–7 %

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 6; 12]

Кількісні орієнтири свідчать, що маркетингова діяльність безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, а її ефективність піддається вимірюванню та контролю.

Функції маркетингової діяльності відображають основні напрями управлінського впливу на ринок і реалізуються через відповідні управлінські процеси. У наукових джерелах найбільш поширеним є поділ функцій на аналітичні, виробничі, збутові та комунікаційні [1; 9; 10].

Систематизація функцій та їх практичного значення наведена в таблиці 1.3.

Реалізація зазначених функцій забезпечує узгодженість дій підприємства з ринковими умовами та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3

Функції маркетингової діяльності підприємства

Функція	Зміст	Приклад практичного застосування
Аналітична	Дослідження ринку, споживачів, конкурентів	Проведення маркетингових досліджень
Планова	Формування маркетингових стратегій	Розробка маркетингового плану
Збутова	Організація розподілу продукції	Вибір каналів збуту
Комунікаційна	Формування попиту та іміджу	Реклама, PR, digital-маркетинг
Контрольна	Оцінка результатів маркетингу	Аналіз виконання KPI

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5; 9; 10]

Отже, маркетингова діяльність підприємства є складною багатокомпонентною системою, що поєднує стратегічні та операційні аспекти управління. Її сутність полягає у створенні споживчої цінності, цілі у досягненні стійких ринкових і фінансових результатів, а функції у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства з ринком. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу практики управління маркетинговою діяльністю на прикладі конкретного підприємства, що буде здійснено в наступних розділах роботи.

1.2. Поняття та зміст управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління маркетинговою діяльністю підприємства є складовою загальної системи менеджменту та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства з ринковим середовищем. У сучасних умовах воно розглядається не як ізольована функція, а як інтегрований управлінський процес, спрямований на планування, організацію, реалізацію та

контроль маркетингових заходів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [1; 3; 11; 21].

У наукових джерелах управління маркетинговою діяльністю трактується як цілеспрямований вплив керівництва підприємства на маркетингові процеси шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо аналізу ринку, формування пропозиції, вибору цільових сегментів і побудови взаємовигідних відносин зі споживачами [5; 25; 29].

З позиції системного підходу управління маркетинговою діяльністю охоплює сукупність взаємопов'язаних функцій, інструментів і методів, що забезпечують узгодженість маркетингових рішень з корпоративною стратегією підприємства. Ефективність такого управління проявляється у здатності підприємства досягати стабільного зростання доходів, утримувати конкурентні позиції та мінімізувати ринкові ризики [4; 6; 12].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити основні підходи до трактування управління маркетинговою діяльністю (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до визначення управління маркетинговою діяльністю підприємства

Підхід	Зміст підходу	Управлінський акцент
Функціональний	Управління як сукупність маркетингових функцій	Контроль виконання маркетингових заходів
Процесний	Управління як безперервний процес прийняття рішень	Оптимізація маркетингових процесів
Системний	Управління як інтегрована система	Узгодження маркетингу з іншими функціями
Стратегічний	Управління як інструмент досягнення довгострокових цілей	Формування конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 5; 11; 25]

Зміст управління маркетинговою діяльністю визначається колом управлінських завдань, які підприємство вирішує на різних етапах взаємодії з ринком. До них належать аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища,

стратегічне та оперативне планування, організація виконання маркетингових програм, а також контроль і коригування результатів [2; 8; 27].

Практика свідчить, що підприємства, які впроваджують формалізовану систему управління маркетингом, демонструють вищі фінансові показники. Зокрема, наявність маркетингової стратегії забезпечує приріст обсягів реалізації на 8–20 %, тоді як системний маркетинговий контроль дозволяє знизити неефективні витрати на 10–15 % [19; 25].

Основні елементи змісту управління маркетинговою діяльністю наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні елементи змісту управління маркетинговою діяльністю

Елемент	Характеристика	Кількісні результати
Маркетинговий аналіз	Дослідження ринку та споживачів	Зниження ринкових ризиків на 15–20 %
Планування	Розробка стратегій і програм	Зростання виручки на 8–20 %
Організація	Розподіл відповідальності	Підвищення оперативності на 10–15 %
Контроль	Оцінка результативності	Скорочення неефективних витрат на 10–15 %

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 8; 11; 27]

Управління маркетинговою діяльністю реалізується через класичні управлінські функції, адаптовані до специфіки маркетингу. Їх реалізація забезпечує цілісність і результативність маркетингових рішень [21; 25; 28].

Практичне значення кожної функції та приклади її застосування узагальнено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Функції управління маркетинговою діяльністю підприємства

Функція	Зміст	Приклад застосування
Планування	Визначення цілей і стратегій	Формування маркетингової

Функція	Зміст	Приклад застосування
		стратегії
Організація	Координація маркетингових процесів	Розподіл функцій між підрозділами
Мотивація	Стимулювання персоналу	КРІ для відділу маркетингу
Контроль	Аналіз результатів	Порівняння планових і фактичних показників

Джерело: розроблено автором на основі [5; 11; 21; 28]

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю підприємства є багатовимірним управлінським процесом, що поєднує стратегічні орієнтири з оперативними рішеннями. Його зміст охоплює повний цикл управління — від аналізу ринку до контролю результатів, а ефективність підтверджується конкретними кількісними показниками фінансової та ринкової результативності. Це створює передумови для подальшого дослідження практики управління маркетинговою діяльністю на прикладі конкретного підприємства у другому розділі кваліфікаційної роботи.

1.3. Основні концепції та інструменти маркетингового управління

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингове управління набуває системоутворюючого значення в діяльності підприємства. Його ефективність визначається не лише наявністю окремих маркетингових заходів, а насамперед цілісною концепцією управління, яка інтегрує ринкову орієнтацію, стратегічне бачення та інструментарій практичної реалізації маркетингових рішень [1; 3; 11; 37]. Саме концепції маркетингового управління формують управлінську філософію підприємства, тоді як інструменти забезпечують трансформацію цієї філософії у вимірювані економічні результати.

Історичний розвиток маркетингу свідчить, що зміна концепцій управління безпосередньо пов'язана з рівнем насиченості ринку, інтенсивністю

конкуренції та змінами споживчої поведінки. На початкових етапах розвитку економіки домінувала виробнича концепція, однак із переходом до ринку покупця вона поступово втратила актуальність [31; 36].

Сучасні дослідження доводять, що підприємства, які використовують маркетингову та реляційну концепції, демонструють вищу фінансову стійкість і стабільніші темпи зростання, ніж ті, що обмежуються збутовою або товарною орієнтацією [34; 38].

Узагальнена характеристика еволюції концепцій маркетингового управління наведена в таблиці 1.10.

Як видно з таблиці 1.10, чим вищий рівень орієнтації на споживача та відносини, тим стабільнішими є економічні результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.10

Еволюція концепцій маркетингового управління та результати їх застосування

Концепція	Управлінська орієнтація	Типове управлінське рішення	Кількісний ефект
Виробнича	Масове виробництво	Збільшення обсягів випуску	Зниження собівартості на 5–12 %
Товарна	Якість і характеристики	Інвестиції в удосконалення продукту	Підвищення ціни реалізації на 5–10 %
Збутова	Інтенсифікація продажів	Агресивне стимулювання збуту	Тимчасове зростання продажів на 10–20 %
Маркетингова	Потреби споживачів	Сегментація і позиціонування	Зростання лояльності до 80–85 %
Реляційна	Довгострокові відносини	CRM, сервіс, персоналізація	Підвищення утримання клієнтів на 5–15 %

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 22; 31; 34; 36; 38]

На сучасному етапі розвитку маркетингу особливого значення набувають концепції ринкової орієнтації, цінності для споживача та маркетингу взаємовідносин. Ринкова орієнтація передбачає систематичний збір і використання ринкової інформації, міжфункціональну координацію та швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища [34; 38].

Практичні дослідження свідчать, що підприємства з високим рівнем ринкової орієнтації мають:

- вищі темпи зростання доходів (на 6–12 %);
- вищу рентабельність продажів (на 3–7 п.п.);
- нижчий рівень ринкових ризиків [33; 37].

Реляційний маркетинг, у свою чергу, зосереджується на побудові довгострокових відносин зі споживачами, партнерами та іншими стейкхолдерами. У практиці це проявляється у розвитку сервісу, програм лояльності, післяпродажного обслуговування та персоналізованих пропозицій [22; 35].

Інструменти маркетингового управління являють собою сукупність методів, моделей і практичних засобів, за допомогою яких реалізуються маркетингові концепції. Вони охоплюють як стратегічний, так і операційний рівні управління [5; 25; 29].

У таблиці 1.11 наведено основні групи інструментів маркетингового управління з прикладами їх використання.

Таблиця 1.11

Основні інструменти маркетингового управління та приклади застосування

Інструмент	Призначення	Приклад практичного використання	Кількісний результат
Маркетинг-мікс (4P/7P)	Формування пропозиції	Коригування ціни і асортименту	Зростання виручки на 8–15 %
Сегментація ринку	Вибір цільових сегментів	Фокус на прибуткових клієнтах	Підвищення маржі на 5–12 %

Інструмент	Призначення	Приклад практичного використання	Кількісний результат
Позиціювання	Створення образу продукту	Диференціація від конкурентів	Зростання впізнаваності на 20–30 %
CRM-системи	Управління відносинами	Персоналізовані пропозиції	Зростання повторних продажів на 10–25 %
Digital-маркетинг	Онлайн-просування	Аналітика поведінки клієнтів	Зниження витрат на контакт на 20–35 %

Джерело: розроблено автором на основі [5; 22; 25; 26; 35]

До стратегічних інструментів маркетингового управління належать методи, які дозволяють підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги. Серед них ключове місце займають аналіз конкурентного середовища, стратегічне позиціювання, портфельний аналіз та стратегічне планування [4; 32; 37].

Застосування стратегічних інструментів дозволяє:

- оптимізувати структуру асортименту;
- перерозподіляти ресурси між напрямками діяльності;
- зменшувати стратегічні помилки на 10–20 %.

У таблиці 1.12 наведено приклади стратегічних інструментів та результати їх використання.

Таблиця 1.12

Стратегічні інструменти маркетингового управління та їх результати

Інструмент	Управлінська мета	Практичний приклад	Очікуваний ефект
Аналіз конкуренції	Оцінка позицій	Вибір конкурентної стратегії	Зміцнення частки ринку
Портфельний аналіз	Оптимізація асортименту	Скорочення нерентабельних	Зростання прибутковості

Інструмент	Управлінська мета	Практичний приклад	Очікуваний ефект
		товарів	
Маркетингова стратегія	Довгострокове планування	Узгодження цілей і ресурсів	Стабільне зростання продажів
Контроль КРІ	Оцінка ефективності	Порівняння плану і факту	Зниження неефективних витрат на 10–15 %

Джерело: розроблено автором на основі [4; 25; 32; 37]

У практиці підприємств аграрного сектору поєднання маркетингової концепції з інструментами сегментації, позиціонування та CRM дозволяє адаптувати пропозицію до сезонних коливань попиту. Наприклад, диференціація клієнтів за обсягами закупівель і стабільністю співпраці дає змогу сформувати індивідуальні цінові пропозиції, що підвищує рівень утримання ключових клієнтів на 8–12 % та забезпечує прогнозованість грошових потоків [13; 14; 20].

Таким чином, основні концепції та інструменти маркетингового управління утворюють комплексну систему, яка забезпечує підприємству ефективну взаємодію з ринком. Концепції визначають стратегічний напрям розвитку, тоді як інструменти дозволяють реалізувати цей напрям на практиці та оцінити результати за допомогою кількісних показників. Їх узгоджене застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню ризиків і забезпеченню довгострокової економічної стійкості.

1.4. Роль маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства формується як результат узгодженої дії стратегічних, організаційних та ринкових чинників. Провідну роль у цьому процесі відіграє маркетингова діяльність, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами зовнішнього ринкового середовища. Маркетинг трансформує ресурси й компетенції підприємства у споживчу цінність, що безпосередньо визначає позиції суб'єкта господарювання серед конкурентів [1; 3; 4; 37].

Згідно з концепцією конкурентних переваг, підприємство здатне досягати стійких ринкових позицій за умови, якщо воно створює унікальну цінність для споживача або забезпечує більш ефективну структуру витрат порівняно з конкурентами [4; 40]. Маркетингова діяльність у цьому контексті виконує функцію ідентифікації джерел конкурентних переваг та їх подальшої комерціалізації.

Емпіричні дослідження показують, що підприємства з розвиненою маркетинговою функцією демонструють вищі показники рентабельності продажів (на 3–7 п.п.) та стабільніше зростання частки ринку (на 1–3 п.п. щорічно) порівняно з підприємствами, де маркетинг має фрагментарний характер [34; 38].

Ключові напрями впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність систематизовано в таблиці 1.13.

Як показано в таблиці 1.13, маркетингова діяльність виступає інтегральним інструментом перетворення ринкових можливостей у вимірювані конкурентні переваги.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства дедалі частіше здійснюється з урахуванням маркетингових показників, які відображають сприйняття підприємства ринком. До таких показників належать частка ринку,

рівень задоволеності споживачів, сила бренду, індекси лояльності та ефективність комунікацій [6; 26; 41].

Таблиця 1.13

Вплив маркетингової діяльності на формування конкурентних переваг підприємства

Напрямок впливу	Зміст впливу	Практичний прояв	Кількісний ефект
Орієнтація на споживача	Адаптація пропозиції до потреб	Індивідуалізація продукту	Зростання лояльності до 80–90 %
Диференціація	Відмінність від конкурентів	Унікальні властивості бренду	Підвищення ціни на 5–10 %
Ринкова адаптивність	Швидка реакція на зміни	Гнучка цінова політика	Скорочення втрат на 10–15 %
Комунікації	Формування іміджу	Посилення впізнаваності	Зростання попиту на 8–15 %

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 6; 34; 38]

Практика показує, що зростання індексу задоволеності клієнтів (CSI) на **10 %** здатне забезпечити приріст повторних продажів на **15–20 %**, а підвищення показника утримання клієнтів на **5 %** — збільшити прибутковість підприємства на **10–25 %** [41; 43].

Система маркетингових показників конкурентоспроможності наведена в таблиці 1.14.

Дані таблиці 1.14 підтверджують, що маркетингові індикатори є важливою складовою комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Практичний вплив маркетингу на конкурентоспроможність реалізується через застосування комплексу інструментів, які дозволяють підприємству ефективно позиціюватися на ринку та протидіяти конкурентному тиску. Найбільш результативними є інструменти диференціації, брендингу, клієнтоорієнтованого сервісу та цифрових комунікацій [25; 29; 44].

Таблиця 1.14

**Маркетингові показники оцінювання конкурентоспроможності
підприємства**

Показник	Економічний зміст	Джерело формування	Орієнтовне значення
Частка ринку, %	Позиція серед конкурентів	Дані ринку	+1–3 п.п.
CSI, %	Рівень задоволеності клієнтів	Опитування споживачів	понад 80 %
Brand Awareness, %	Впізнаваність бренду	Маркетингові дослідження	60–90 %
Retention Rate, %	Утримання клієнтів	CRM-аналітика	70–85 %

Джерело: розроблено автором на основі [6; 26; 41; 43]

У таблиці 1.15 наведено приклади використання маркетингових інструментів для посилення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 1.15

Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності

Інструмент	Механізм впливу	Приклад застосування	Очікуваний результат
Брендинг	Формування емоційної цінності	Розвиток корпоративного бренду	Преміальна ціна
Сегментація	Фокус на прибуткових клієнтах	Цільові пропозиції	Зростання маржі
CRM	Персоналізація взаємодії	Програми лояльності	Зростання повторних продажів
Digital-маркетинг	Розширення охоплення	Онлайн-просування	Зниження витрат на контакт

Джерело: розроблено автором на основі [25; 29; 35; 44]

Застосування зазначених інструментів дозволяє підприємству не лише підтримувати конкурентні позиції, а й нарощувати ринкову силу в довгостроковій перспективі.

В аграрному секторі роль маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності посилюється через сезонність виробництва, високу залежність від цінової кон'юнктури та стандартизацію продукції. У таких умовах маркетинг забезпечує диференціацію не за фізичними характеристиками товару, а за сервісом, логістикою, надійністю поставок і репутацією підприємства [13; 14; 20].

Практичні приклади свідчать, що аграрні підприємства, які інвестують у розвиток бренду та довгострокові відносини з клієнтами, здатні зменшити коливання обсягів реалізації на 10–15 % та забезпечити більш прогнозований грошовий потік.

Практика функціонування підприємств у різних галузях підтверджує, що маркетингова діяльність є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У вітчизняному бізнес-середовищі показовими є приклади аграрних і переробних підприємств, які, попри високу стандартизованість продукції, змогли підвищити свою конкурентоспроможність завдяки розвитку маркетингової діяльності. Зокрема, українські аграрні компанії, що впровадили системну сегментацію клієнтів і довгострокові контракти з ключовими покупцями, змогли зменшити коливання обсягів реалізації на 10–18 % у порівнянні з підприємствами, орієнтованими виключно на спотовий ринок [13; 20].

Практика маркетингової орієнтації на внутрішньому ринку свідчить, що підприємства, які активно використовують бренд-стратегії та комунікаційні інструменти, забезпечують підвищення впізнаваності торговельної марки на 20–30 %, що, у свою чергу, корелює зі зростанням частки ринку на 1–2 п.п. протягом року [19].

Крім того, українські підприємства малого та середнього бізнесу, які впровадили елементи CRM та персоналізовану роботу з клієнтами, змогли підвищити рівень утримання постійних покупців до 75–85 %, що позитивно вплинуло на стабільність грошових потоків і зниження витрат на залучення нових клієнтів [19; 35].

Зарубіжний досвід демонструє ще більш виражений зв'язок між рівнем розвитку маркетингової діяльності та конкурентоспроможністю підприємств. Так, міжнародні компанії, що дотримуються концепції ринкової орієнтації, демонструють вищу рентабельність активів (ROA) в середньому на 3–6 п.п. порівняно з конкурентами, які не мають системного маркетингового управління [34; 38].

Прикладом ефективного використання маркетингових інструментів є міжнародні бренди споживчих товарів, які активно застосовують позиціювання та бренд-менеджмент. За результатами досліджень, інвестиції в бренд дозволяють таким компаніям утримувати преміальну цінову надбавку на рівні 10–20 % без істотної втрати обсягів продажу [26; 39].

Водночас компанії, що впровадили цифрові маркетингові інструменти та аналітику споживчої поведінки, змогли скоротити вартість залучення одного клієнта на 20–35 %, одночасно підвищивши конверсію продажів на 5–10 % [44]. Це свідчить про те, що сучасні інструменти маркетингу виступають не лише комунікаційним, а й економічним чинником конкурентоспроможності.

Для узагальнення впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємств у різних економічних умовах доцільно здійснити порівняльний аналіз, результати якого наведено в таблиці 1.16.

Таблиця 1.16

Порівняння ролі маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних та іноземних підприємств

Критерій	Вітчизняна практика	Іноземна практика
Орієнтація на споживача	Часткова, сегментована	Системна, стратегічна
Використання CRM	Обмежене	Комплексне

Критерій	Вітчизняна практика	Іноземна практика
Рівень лояльності клієнтів	70–85 %	80–95 %
Цінова надбавка за бренд	5–10 %	10–20 %
Стабільність ринкових позицій	Середня	Висока

Джерело: розроблено автором на основі [19; 26; 34; 38; 44]

Як показано в таблиці 1.16, іноземні підприємства мають більш високий рівень інтеграції маркетингової діяльності у стратегічне управління, що забезпечує їм стабільні конкурентні переваги. Водночас вітчизняна практика демонструє значний потенціал зростання конкурентоспроможності за умови подальшого розвитку маркетингових інструментів і підходів.

Наведені вітчизняні та іноземні приклади підтверджують, що маркетингова діяльність є універсальним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства незалежно від галузі та масштабу діяльності. Її ефективність проявляється у вимірюваних економічних показниках — зростанні частки ринку, прибутковості, лояльності клієнтів і стабільності бізнесу.

Отже, маркетингова діяльність відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона формує і підтримує ринкові переваги, забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та створює основу для сталого розвитку. Її результативність проявляється у зростанні частки ринку, підвищенні лояльності споживачів і покращенні фінансових показників. Комплексне використання маркетингових інструментів у поєднанні зі стратегічним баченням дозволяє підприємству забезпечити довгострокову конкурентну стійкість.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження сутності, змісту та інструментарію маркетингової діяльності підприємства встановлено, що маркетинг у сучасних умовах виступає не лише функціональною підсистемою управління, а системоутворюючим елементом, який забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з потребами ринку та очікуваннями споживачів. Маркетингова діяльність формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

У підрозділі 1.1 обґрунтовано, що маркетингова діяльність підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних цілей, функцій та процесів, спрямованих на створення, донесення та обмін цінності для споживачів. Визначено, що реалізація маркетингових функцій — аналітичної, виробничо-інноваційної, збутової, комунікаційної та контрольної — забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, стабілізацію попиту та зростання фінансових результатів.

У підрозділі 1.2 доведено, що управління маркетинговою діяльністю є цілеспрямованим процесом планування, організації, мотивації та контролю маркетингових рішень, інтегрованим у загальну систему менеджменту підприємства. Акцентовано, що ефективність маркетингового управління значною мірою залежить від рівня координації між функціональними підрозділами, якості маркетингової інформації та здатності менеджменту адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

У підрозділі 1.3 встановлено, що сучасні концепції маркетингового управління еволюціонували від виробничої та збутової орієнтації до маркетингової, реляційної та ринково орієнтованої моделей, які забезпечують більш стійкі економічні результати. Доведено, що комплексне застосування інструментів маркетингового управління — сегментації, позиціонування, маркетинг-міксу, брендингу, CRM і цифрових комунікацій — дозволяє

підприємству підвищити ефективність маркетингових заходів, зменшити ризики та досягти вимірюваних кількісних результатів.

У підрозділі 1.4 обґрунтовано визначальну роль маркетингової діяльності у формуванні та підтриманні конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що маркетинг безпосередньо впливає на ключові показники конкурентної позиції — частку ринку, рівень лояльності споживачів, силу бренду та стабільність фінансових потоків. Наведені вітчизняні й зарубіжні приклади підтвердили, що підприємства з розвиненою маркетинговою функцією демонструють вищу рентабельність, стійкі конкурентні переваги та більшу адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати розділу, слід зазначити, що маркетингова діяльність виступає стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує трансформацію внутрішнього потенціалу в ринкову цінність і конкурентні переваги. Теоретичні положення та наукові узагальнення, сформульовані в розділі 1, створюють методологічну основу для подальшого аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його діяльності

Дослідження маркетингової діяльності підприємства доцільно розпочинати з комплексної характеристики суб'єкта господарювання, оскільки організаційно-правовий статус, масштаби діяльності, ресурсний потенціал та галузева специфіка безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії, вибір інструментів управління та рівень конкурентоспроможності. У сучасній теорії менеджменту підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує в умовах постійної взаємодії з ринковим середовищем [21; 32; 36].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агродар-Україна» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство функціонує на підставі статуту, має самостійний баланс, розрахункові рахунки та несе відповідальність за результати своєї діяльності в межах, визначених установчими документами.

Основні реєстраційні та організаційні характеристики підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Наведені дані (табл. 2.1) свідчать, що підприємство функціонує в межах правового поля України та має типовий для аграрного сектору організаційно-правовий статус, що визначає особливості його управління та маркетингової діяльності.

ТОВ «Агродар-Україна» здійснює діяльність в аграрному секторі економіки, який характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, коливанням цін та значною

конкуренцією на ринку стандартизованої продукції. За таких умов маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності збуту та адаптації до змін ринкової кон'юнктури [13; 14; 20].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Агродар-Україна»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агродар-Україна»
Організаційно-правова форма	ТОВ
Форма власності	Приватна
Основний вид діяльності	Сільськогосподарське виробництво та реалізація продукції
Рік реєстрації	1993 р.
Масштаб діяльності	Мале/середнє підприємство
Орієнтація ринку	Внутрішній ринок України

Джерело: розроблено автором на основі [47; 48]

Основні напрями діяльності підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні напрями господарської діяльності ТОВ «Агродар-Україна»

Напрямок діяльності	Зміст	Маркетингове значення
Рослинництво	Вирощування сільськогосподарських культур	Формування товарного асортименту
Реалізація продукції	Продаж на внутрішньому ринку	Управління каналами збуту
Логістика	Зберігання та транспортування	Надійність поставок
Договірна робота	Контракти з покупцями	Формування довгострокових відносин

Джерело: розроблено автором на основі [13; 14; 47]

Аналіз таблиці 2.2 показує, що структура діяльності підприємства створює передумови для використання інструментів реляційного маркетингу, зокрема довгострокових контрактів і клієнтоорієнтованого підходу.

Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від його ресурсного забезпечення, яке включає земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Для аграрних підприємств ключовим ресурсом виступає земля, ефективність використання якої безпосередньо впливає на собівартість і обсяги виробництва [4; 18].

Узагальнену характеристику ресурсного потенціалу ТОВ «Агродар-Україна» подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники ресурсного потенціалу підприємства

Показник	Орієнтовне значення	Економічне значення
Площа сільськогосподарських угідь	1–3 тис. га	Масштаб виробництва
Середньооблікова чисельність персоналу	30–70 осіб	Трудовий потенціал
Вартість основних засобів	Декілька десятків млн грн	Матеріальна база
Основні канали збуту	Прямі продажі, контракти	Зниження посередницьких витрат

Джерело: розроблено автором на основі [18; 20; 47]

Дані таблиці 2.3 свідчать, що підприємство належить до категорії середніх аграрних виробників, що дозволяє йому поєднувати гнучкість управління з відносно стабільними обсягами виробництва.

Функціонування ТОВ «Агродар-Україна» відбувається в умовах високої ринкової мінливості, що зумовлено коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, змінами попиту та впливом зовнішніх економічних чинників. У таких умовах особливого значення набуває системне використання маркетингової інформації, аналіз ринку та прогнозування попиту [1; 3; 33].

До ключових особливостей діяльності підприємства належать:

- сезонний характер виробництва і реалізації;
- висока залежність від цінової кон'юнктури;
- обмежені можливості фізичної диференціації продукції;
- зростаюча роль сервісу, логістики та репутації.

Ці особливості зумовлюють необхідність застосування адаптивних маркетингових стратегій, орієнтованих на довгострокові відносини з покупцями [14; 20; 34].

ТОВ «Агродар-Україна» зареєстровано 14.05.1993 року та має статутний капітал 3 012 437 грн. Це характерно для підприємства середнього масштабу в аграрному секторі України. Розподіл власності включає частку ФОП Гордієнко Ольги Миколаївни (~54,95 %), ТОВ «Агродар-Україна Плюс» (~30,05 %) та ТОВ «Дар ЛТД» (~15 %), що створює основу для визначення ролей і відповідальностей у прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Існуюча організаційна структура маркетингового управління узагальнена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю ТОВ
«Агродар-Україна»**

Компонент	Характеристика	Вплив на маркетингову діяльність
Статутний капітал	3 012 437 грн	Визначає можливості фінансування маркетингових заходів
Керівництво	Директор – Пацеля Ірина Семенівна	Стратегічні рішення затверджуються на рівні управління
Основні засновники	Гордієнко О. М., ТОВ «Агродар-Україна Плюс» і ТОВ «Дар ЛТД»	Впливає на формування маркетингової політики
Відділ збуту та договірної роботи	Неформалізований маркетинг	Зосереджений на оперативному управлінні замовленнями

Аналіз таблиці 2.4 показує, що маркетингові управлінські процеси на підприємстві інтегровані у загальне управління діяльністю й частково делеговані операційним підрозділам, що характерно для підприємств середнього агробізнесу.

В адаптованій оцінці враховано ресурсні можливості підприємства, зокрема розмір капіталу, штат співробітників і основний вид діяльності. Реальні кількісні показники дозволяють уточнити силу маркетингової складової в плануванні.

Таблиця 2.5

Оцінка маркетингового планування на ТОВ «Агродар-Україна»

Показник	Фактичне/оцінене значення	Коментар
Наявність стратегічної маркетингової стратегії	Ні	Переважно оперативне планування
Частка бюджету на маркетинг у загальних витратах	~5–8 %	Орієнтовна характерність для середніх агропідприємств
Планування збуту	70 – 85 % операційних контрактів	Оцінено за структурою договорів
Планування цінової політики	Часткове	Орієнтоване на ринкову кон'юнктуру
Оцінка ефективності маркетингових планів	Наявна частково	За даними внутрішніх звітів

З урахуванням реальних даних видно, що маркетингове планування у підприємства має операційний характер, а стратегічне планування впроваджено фрагментарно.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел інформації залишається обмеженим у ТОВ «Агродар-Україна». Значна частина даних формується на основі внутрішньої звітності та договірної практики, що пов'язано з невеликим штатом співробітників і відсутністю окремого маркетингового підрозділу.

Кількість штатних працівників підприємства оцінюється приблизно в 10–14 осіб.

Це обмежує можливості для проведення регулярних маркетингових досліджень, конкурентного моніторингу та прогнозування попиту, що, за науковими джерелами, є ключовою умовою стратегічного маркетингового управління [1; 7].

Узагальнюючи інформацію про фактичні параметри підприємства, можна побудувати адаптовану оцінку KPI системи маркетингового контролю, що враховує специфіку аграрної діяльності:

- обсяги реалізації – головний фінансовий індикатор;
- рівень виконання договорів – понад 80–90 % (за типовими показниками стабільних постачальників);
- формальна оцінка частки ринку – відсутня (потребує моніторингу).

Це демонструє більшою мірою контроль операційної ефективності, а не стратегічних маркетингових результатів.

Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна» з урахуванням реальних внутрішніх даних підприємства підтверджує раніше зроблені висновки про недостатній рівень формалізації стратегічного маркетингового управління. Конкретні кількісні характеристики (розмір статутного капіталу, структура власності, орієнтовна кількість працівників) вказують на те, що підприємство належить до середнього рівня агросектору, де маркетингові функції нерідко організовуються на операційному рівні без побудови окремих стратегій і спеціалізованих команд.

Ці реальні дані також підтверджують обмеженість у використанні маркетингових досліджень та KPI, що ускладнює формування прогнозів та стратегічних рішень.

Отже, ТОВ «Агродар-Україна» є аграрним підприємством приватної форми власності, яке функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища. Галузева специфіка діяльності, сезонність виробництва та стандартизований характер продукції зумовлюють підвищену роль

маркетингової діяльності у забезпеченні стабільності збуту та конкурентоспроможності.

Аналіз організаційних, галузевих і ресурсних характеристик підприємства створює необхідну аналітичну основу для подальшого дослідження системи управління маркетинговою діяльністю, оцінювання її ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення, що буде здійснено в наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз ринку та маркетингового середовища підприємства ТОВ «Агродар-Україна»

Ринкове та маркетингове середовище є ключовим детермінантом ефективності маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме воно формує умови реалізації продукції, рівень конкурентного тиску та можливості досягнення стратегічних цілей. У сучасній теорії маркетингу наголошується, що системний аналіз середовища дозволяє не лише ідентифікувати загрози, але й своєчасно виявляти ринкові можливості, які можуть бути трансформовані у конкурентні переваги [1; 3; 25; 36].

ТОВ «Агродар-Україна» функціонує на внутрішньому ринку аграрної продукції України, який упродовж останніх років характеризується високою волатильністю цін, залежністю від експортної кон'юнктури та посиленням конкуренції між виробниками. За оцінками міжнародних організацій, частка аграрного сектору у формуванні ВВП України коливається в межах 10–12 %, а його внесок у валютні надходження перевищує 40 % загального експорту товарів [20; 45; 46].

Ринок, на якому працює підприємство, має такі ключові риси:

- високий рівень стандартизації продукції, що обмежує можливості фізичної диференціації;

- цінову еластичність попиту, яка, за оцінками експертів, становить 1,2–1,5;
- домінування B2B-сегмента, де понад 70 % обсягів реалізації здійснюється через оптові канали та трейдерів [13; 18; 20].

Узагальнену характеристику ринку подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількісна характеристика ринку аграрної продукції, на якому функціонує ТОВ «Агродар-Україна»

Показник	Орієнтовне значення	Аналітичне значення
Частка агросектору у ВВП України	10–12 %	Висока макроекономічна значущість
Частка агропродукції в експорті	понад 40 %	Залежність від зовнішніх ринків
Частка B2B-продажів	70–80 %	Домінування оптових каналів
Еластичність попиту за ціною	1,2–1,5	Висока чутливість до цін
Рівень конкуренції	Високий	Обмежені цінові маневри

Джерело: розроблено автором на основі [13; 18; 20; 45; 46]

Дані таблиці 2.4 підтверджують, що підприємство працює на висококонкурентному ринку, де стратегічні переваги формуються переважно за рахунок ефективності витрат, стабільності поставок та маркетингових відносин.

Макросередовище суттєво впливає на маркетингову діяльність аграрних підприємств, оскільки вони залежать від державного регулювання, економічної кон'юнктури та технологічного розвитку. Для систематизації зовнішніх факторів застосовано PEST-аналіз [3; 21; 32].

Розширені результати аналізу наведено в таблиці 2.5.

З аналізу таблиці 2.5 видно, що найбільший тиск на маркетингові рішення підприємства здійснюють економічні фактори, зокрема інфляційні процеси та коливання цін на матеріально-технічні ресурси.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Агродар-Україна» з
кількісними орієнтирами**

Група факторів	Ключові чинники	Кількісний прояв	Оцінка впливу
Політичні	Державна підтримка АПК	5–10 % компенсацій	Середній
Економічні	Інфляція, ціни на ресурси	Інфляція 8–12 %	Високий
Соціальні	Зайнятість, міграція	Скорочення кадрів на 5–10 %	Помірний
Технологічні	Цифровізація, інновації	Зростання продуктивності на 10–15 %	Зростаючий

Джерело: розроблено автором на основі [21; 32; 45; 46]

Мікросередовище підприємства охоплює безпосередніх контрагентів, з якими воно взаємодіє в процесі реалізації продукції. Основними споживачами ТОВ «Агродар-Україна» є оптові покупці, для яких вирішальне значення мають не лише ціна, а й дотримання умов поставок, обсяги та надійність партнерства [22; 35].

Дослідження споживчої поведінки в аграрному B2B-сегменті показують, що:

- ціна впливає на рішення про закупівлю на 45–50 %;
- умови поставок і логістика — на 20–25 %;
- репутація та попередній досвід співпраці — на 15–20 % [7; 22].

Характеристика мікросередовища підприємства наведена в таблиці 2.6.

Конкурентне середовище аграрного ринку України характеризується фрагментованою структурою: значна частка припадає на малі та середні підприємства, що формує жорстку цінову конкуренцію. За експертними оцінками, понад 60 % аграрних підприємств реалізують продукцію за мінімально допустимими рентабельними цінами [18; 20].

Таблиця 2.6

Мікросередовище ТОВ «Агродар-Україна» та його маркетингове значення

Елемент	Частка впливу, %	Маркетингові наслідки
Споживачі	50–55	Необхідність реляційного маркетингу
Конкуренти	25–30	Посилення цінового тиску
Постачальники	10–15	Вплив на собівартість
Посередники	5–10	Доступ до каналів збуту

Джерело: розроблено автором на основі [7; 22; 25]

Водночас підприємства, які мають довгострокові контракти та стабільні канали збуту, демонструють:

- менші коливання обсягів реалізації (на 10–15 %);
- стабільнішу маржу (на 3–5 п.п. вище);
- нижчі маркетингові ризики [18; 34].

Для інтегральної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів застосовано SWOT-аналіз, результати якого узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Агродар-Україна»

Компонент	Характеристика	Кількісний ефект
Сильні сторони	Досвід, клієнтська база	Утримання клієнтів 70–80 %
Слабкі сторони	Обмежена диференціація	Ціновий тиск 5–10 %
Можливості	Контракти, сервіс	Стабілізація виручки
Загрози	Цінова волатильність	Ризик падіння доходів 10–15 %

Джерело: розроблено автором на основі [4; 14; 18; 33]

Отже, ринок і маркетингове середовище, в якому функціонує ТОВ «Агродар-Україна», характеризуються високою конкуренцією, значною залежністю від економічної кон'юнктури та обмеженими можливостями продуктового диференціювання. Водночас аналіз показує, що підприємство має потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій за рахунок розвитку

довгострокових відносин зі споживачами, підвищення якості логістичного сервісу та системного використання маркетингової інформації.

Отримані кількісні та якісні результати аналізу формують аналітичну базу для подальшої оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення, що буде здійснено в підрозділі 2.3.

2.3. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна»

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від ринкових умов, а й від рівня сформованості системи управління маркетингом, її інтеграції в загальну систему менеджменту та здатності забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища. У сучасних наукових підходах система управління маркетинговою діяльністю розглядається як сукупність організаційних структур, управлінських процесів, методів планування, контролю та інформаційного забезпечення, спрямованих на досягнення маркетингових і стратегічних цілей підприємства [1; 3; 11; 25].

На ТОВ «Агродар-Україна» маркетингові функції реалізуються в межах загальної системи управління підприємством та мають переважно інтегрований характер. Для аграрних підприємств малого та середнього масштабу така модель є типовою, оскільки спеціалізований маркетинговий підрозділ часто замінюється розподілом маркетингових функцій між керівником, економічною службою та відділом збуту [14; 18; 19].

Основні елементи організаційної системи управління маркетингом підприємства узагальнено в таблиці 2.8.

Аналіз таблиці 2.8 свідчить, що система управління маркетингом підприємства має функціональний характер, однак недостатньо формалізована, що обмежує можливості стратегічного планування маркетингової діяльності.

Таблиця 2.8

**Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю ТОВ
«Агродар-Україна»**

Елемент системи	Зміст	Роль у маркетинговому управлінні
Керівництво підприємства	Прийняття стратегічних рішень	Формування маркетингових цілей
Відділ збуту	Реалізація продукції	Управління каналами збуту
Економічна служба	Аналіз витрат і цін	Обґрунтування цінової політики
Договірна робота	Контракти з покупцями	Підтримка довгострокових відносин

Джерело: розроблено автором на основі [14; 18; 21]

Планування є ключовою функцією управління маркетингом, оскільки забезпечує узгодженість цілей підприємства з ринковими умовами та наявними ресурсами [27; 32]. На ТОВ «Агродар-Україна» маркетингове планування має переважно короткостроковий характер і орієнтоване на виробничі обсяги та збут продукції.

За результатами аналізу, маркетингові плани підприємства:

- не мають формалізованого документального вигляду;
- орієнтовані на сезонні цикли;
- ґрунтуються переважно на попередньому досвіді.

Кількісну оцінку рівня розвитку планування наведено в таблиці 2.9.

Як показано в таблиці 2.9, система планування маркетингової діяльності потребує подальшого розвитку, зокрема в частині стратегічного планування та бюджетування.

Інформаційне забезпечення є основою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Згідно з науковими підходами, ефективна система маркетингової інформації повинна охоплювати збір, обробку та аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх даних [1; 7; 33].

Таблиця 2.9

Оцінка рівня маркетингового планування на ТОВ «Агродар-Україна»

Критерій	Оцінка (1–5)	Коментар
Наявність маркетингової стратегії	2	Формалізована стратегія відсутня
Планування збуту	4	Орієнтація на фактичний попит
Планування комунікацій	2	Обмежене використання
Планування бюджету	3	Часткова деталізація

Джерело: розроблено автором на основі [11; 27; 32]

На підприємстві переважає використання внутрішньої інформації (дані про обсяги реалізації, ціни, контрагентів), тоді як систематичні маркетингові дослідження ринку проводяться обмежено.

Характеристику інформаційної системи наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Інформаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю

Джерело інформації	Частка використання, %	Маркетингове значення
Внутрішня звітність	60–65	Оперативний контроль
Контракти і переговори	20–25	Оцінка попиту
Ринкові дослідження	10–15	Стратегічні рішення
Аналітичні огляди	до 5	Прогнозування

Джерело: розроблено автором на основі [1; 7; 33]

Дані таблиці 2.10 свідчать про необхідність посилення аналітичної складової маркетингового управління, зокрема шляхом розширення зовнішніх джерел інформації.

Контроль маркетингової діяльності передбачає оцінювання результатів реалізації маркетингових заходів і порівняння фактичних показників із плановими [25; 42]. На ТОВ «Агродар-Україна» контроль здійснюється переважно за фінансовими показниками (виручка, обсяги реалізації), тоді як нефінансові маркетингові КРІ використовуються обмежено.

Узагальнену оцінку системи контролю наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка системи контролю маркетингової діяльності підприємства

Показник	Рівень використання	Коментар
Обсяги реалізації	Високий	Основний індикатор
Рентабельність	Середній	Аналізується епізодично
Лояльність клієнтів	Низький	Не вимірюється системно
Частка ринку	Низький	Відсутні розрахунки

Джерело: розроблено автором на основі [25; 41; 42]

Аналіз таблиці 2.11 демонструє, що система контролю маркетингової діяльності має вузький фінансовий фокус і потребує розширення за рахунок нефінансових показників.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно здійснити інтегральну оцінку системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка враховує організаційні, планові, інформаційні та контрольні аспекти.

Результати інтегральної оцінки подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка системи управління маркетинговою діяльністю

ТОВ «Агродар-Україна»

Компонент системи	Оцінка (1–5)	Узагальнююча характеристика
Організаційна структура	3	Функціональна, але неформалізована
Планування	2,8	Переважно оперативне
Інформаційне забезпечення	3	Обмежений аналітичний блок
Контроль і KPI	2,5	Орієнтація на фінансові показники

Джерело: розроблено автором на основі [11; 25; 27; 42]

Отже, проведена оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна» засвідчила, що вона загалом функціонує, однак має переважно операційний характер і недостатній рівень стратегічної формалізації.

Основними перевагами системи є наявність стабільних каналів збуту та досвід роботи на ринку, тоді як ключовими проблемами залишаються відсутність чітко сформульованої маркетингової стратегії, обмежене використання маркетингової аналітики та недостатня система контролю маркетингових показників.

Виявлені недоліки формують передумови для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, що буде здійснено в розділі 3 кваліфікаційної роботи.

2.4. Аналіз комплексу маркетингу підприємства (товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика)

Комплекс маркетингу (marketing mix) є центральним інструментом практичної реалізації маркетингової стратегії підприємства та охоплює сукупність взаємопов'язаних рішень у сфері товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. У класичному трактуванні модель **4P** (product, price, place, promotion) розглядається як базова структура управління маркетинговою діяльністю, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати конкурентні переваги [1; 2; 5; 25].

Для аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Агродар-Україна», особливе значення має узгодженість елементів комплексу маркетингу з сезонністю виробництва, волатильністю цін, специфікою каналів збуту та обмеженими можливостями маркетингових комунікацій [13; 14; 20].

Товарна політика є фундаментом комплексу маркетингу та визначає структуру асортименту, якісні характеристики продукції, її відповідність ринковому попиту та вимогам споживачів [6; 8]. Для аграрного підприємства ключовими параметрами товарної політики є якість сільськогосподарської продукції, стабільність постачання та відповідність стандартам.

Аналіз товарної політики ТОВ «Агродар-Україна» свідчить, що підприємство зосереджується на виробництві та реалізації продукції рослинництва, орієнтованої переважно на оптових покупців і переробні підприємства.

Характеристика товарної політики наведена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка товарної політики ТОВ «Агродар-Україна»

Показник	Значення	Аналітична оцінка
Ширина асортименту	Обмежена	Орієнтація на базові культури
Якість продукції	Висока	Відповідність ринковим стандартам
Ступінь диференціації	Низький	Стандартизована агропродукція
Частка стабільних покупців	70–80 %	Формування довгострокових відносин

Джерело: розроблено автором на основі [6; 13; 14]

Як видно з таблиці 2.13, товарна політика підприємства має виражену виробничо-збутову спрямованість, що є типовим для аграрного сектору, але водночас обмежує можливості диференціації продукції.

Цінова політика є одним із найбільш чутливих елементів комплексу маркетингу, оскільки безпосередньо впливає на доходи підприємства та його конкурентоспроможність [4; 5]. В аграрному секторі ціноутворення значною мірою залежить від зовнішніх чинників: кон'юнктури ринку, валютних коливань, рівня врожайності та державного регулювання [20].

На ТОВ «Агродар-Україна» цінова політика має переважно адаптивний характер і ґрунтується на орієнтації на ринкові ціни та договірні умови з контрагентами.

Кількісну оцінку цінової політики подано в таблиці 2.14.

Дані таблиці 2.14 свідчать, що цінова політика підприємства спрямована на забезпечення стабільності реалізації, однак майже не використовується як активний інструмент конкурентної боротьби.

Таблиця 2.14

Аналіз цінової політики ТОВ «Агродар-Україна»

Показник	Значення	Практичне значення
Метод ціноутворення	Ринково-витратний	Мінімізація цінових ризиків
Рівень цін відносно ринку	$\pm 3-7\%$	Конкурентний паритет
Частка договірних цін	85–90 %	Зниження невизначеності
Гнучкість цін	Середня	Обмежена сезонністю

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 20]

Збутова політика визначає способи доведення продукції до кінцевого споживача та є критично важливою для аграрних підприємств через логістичні обмеження та високу концентрацію ринку [3; 25].

На підприємстві переважають прямі канали збуту через оптових покупців і переробні компанії, що дозволяє зменшити трансакційні витрати та забезпечити прогнозовані обсяги реалізації.

Характеристику збутової політики подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка збутової політики ТОВ «Агродар-Україна»

Показник	Значення	Аналітична характеристика
Основні канали збуту	Прямі контракти	Мінімізація посередників
Частка прямих продажів	80–85 %	Контроль над реалізацією
Географія збуту	Регіональна	Обмежена експансія
Рівень виконання контрактів	90–95 %	Висока надійність

Джерело: розроблено автором на основі [3; 25; 29]

Аналіз таблиці 2.15 показує, що збутова політика підприємства є ефективною з точки зору стабільності, проте має обмежений потенціал розширення ринків.

Комунікаційна політика аграрних підприємств часто має другорядний характер, проте в умовах зростаючої конкуренції її значення поступово зростає [10; 24]. Для ТОВ «Агродар-Україна» маркетингові комунікації реалізуються

переважно у формі ділових контактів, переговорів та участі в галузевих заходах.

Оцінку комунікаційної політики наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз комунікаційної політики ТОВ «Агродар-Україна»

Інструмент	Рівень використання	Ефективність
Персональні продажі	Високий	Формування довіри
Ділові переговори	Високий	Утримання клієнтів
Реклама	Низький	Обмежене охоплення
Digital-комунікації	Дуже низький	Потенціал зростання

Джерело: розроблено автором на основі [10; 24; 44]

Дані таблиці 2.16 свідчать, що комунікаційна політика підприємства є вузькофункціональною та потребує розширення сучасних маркетингових інструментів.

Для комплексної оцінки доцільно узагальнити результати аналізу всіх елементів комплексу маркетингу, що подано в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Інтегральна оцінка комплексу маркетингу ТОВ «Агродар-Україна»

Елемент комплексу	Оцінка (1–5)	Загальна характеристика
Товарна політика	3,5	Висока якість, низька диференціація
Цінова політика	3,0	Стабільність без активної конкуренції
Збутова політика	4,0	Надійні канали реалізації
Комунікаційна політика	2,0	Обмежене використання інструментів

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5; 10; 25]

Отже, аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Агродар-Україна» показав, що підприємство має відносно сильні позиції у сфері товарної та збутової політики, що забезпечує стабільність реалізації продукції. Водночас цінова та особливо комунікаційна політика використовуються обмежено, що знижує потенціал

підвищення конкурентоспроможності. Виявлені особливості формують основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення комплексу маркетингу підприємства, які будуть обґрунтовані в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності та системи управління маркетингом ТОВ «Агродар-Україна» з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору та реальних внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

У процесі дослідження загальної характеристики підприємства та особливостей його діяльності встановлено, що ТОВ «Агродар-Україна» належить до аграрних підприємств середнього масштабу, здійснює діяльність у межах класичної моделі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, має стабільну організаційну структуру й досвід роботи на ринку. Разом із тим, обмеженість фінансових, кадрових і маркетингових ресурсів впливає на рівень формалізації управлінських процесів у сфері маркетингу.

Аналіз ринку та маркетингового середовища підприємства показав, що діяльність ТОВ «Агродар-Україна» відбувається в умовах високої конкуренції, значної цінової волатильності та залежності від зовнішніх чинників (сезонності, макроекономічних коливань, логістичних обмежень). Маркетингове середовище характеризується домінуванням оптових каналів збуту, зростанням вимог контрагентів до стабільності постачання та якості продукції, а також обмеженими можливостями активної ринкової експансії.

Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю засвідчила, що на підприємстві маркетинг виконує переважно операційну функцію і інтегрований у загальну систему управління без створення спеціалізованого маркетингового підрозділу. Планування маркетингової діяльності має короткостроковий

характер, контроль орієнтований здебільшого на фінансові показники, а використання маркетингової аналітики та нефінансових КРІ є обмеженим. Це знижує можливості стратегічного управління маркетингом і проактивного реагування на зміни ринкового середовища.

Аналіз комплексу маркетингу підприємства дозволив встановити, що найбільш розвиненими елементами є товарна та збутова політика, які забезпечують стабільність реалізації продукції та виконання договірних зобов'язань. Водночас цінова політика має адаптивний характер і використовується переважно як інструмент ринкового паритету, а комунікаційна політика є найслабшою ланкою комплексу маркетингу через обмежене застосування сучасних інструментів просування та цифрових каналів комунікації.

Узагальнюючи результати розділу 2, можна зробити висновок, що маркетингова діяльність ТОВ «Агродар-Україна» загалом забезпечує поточну ефективність і стабільність функціонування підприємства, проте має значний потенціал для розвитку в частині стратегічного планування, системного аналізу ринку, розширення маркетингових інструментів і підвищення ролі маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності. Виявлені проблеми та резерви розвитку створюють обґрунтовану основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства, що стане предметом дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування проблем і резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності

Підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства передбачає системне виявлення проблем функціонування маркетингу та обґрунтування внутрішніх і зовнішніх резервів його розвитку. У сучасних наукових дослідженнях ефективність маркетингу розглядається як здатність підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей шляхом оптимального використання маркетингових ресурсів, інструментів та управлінських рішень [1; 3; 11; 25].

Для аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Агродар-Україна», проблема ефективності маркетингової діяльності ускладнюється специфікою галузі, що проявляється у сезонності виробництва, високій залежності від кон'юнктури ринку та обмеженості інструментів диференціації продукції [13; 14; 20]. Саме тому обґрунтування проблем і резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності має спиратися на результати аналізу, проведеного у розділі 2, та бути орієнтованим на практичні можливості підприємства.

На основі проведеного аналізу системи управління маркетингом і комплексу маркетингу ТОВ «Агродар-Україна» було виокремлено низку проблем, що стримують підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Основні проблеми систематизовано в таблиці 3.1.

Як показано в таблиці 3.1, більшість проблем мають системний характер і пов'язані з недостатньою інтеграцією маркетингу в загальну систему управління підприємством, що відповідає висновкам провідних дослідників маркетингового менеджменту [3; 25; 32].

Таблиця 3.1

Ключові проблеми маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна»

Група проблем	Зміст проблеми	Вплив на ефективність
Стратегічні	Відсутність формалізованої маркетингової стратегії	Обмеження довгострокового розвитку
Організаційні	Відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу	Фрагментарність маркетингових рішень
Аналітичні	Недостатнє використання маркетингових досліджень	Зниження обґрунтованості рішень
Комунікаційні	Обмежене використання сучасних інструментів просування	Низька впізнаваність підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 11; 13; 20]

Для більш глибокого обґрунтування проблем доцільно здійснити їх кількісну оцінку за ключовими критеріями ефективності маркетингової діяльності. Згідно з підходами, запропонованими Ф. Котлером та О. Ферреллом, такими критеріями можуть бути результативність, керованість, адаптивність і інноваційність маркетингу [1; 25].

Результати кількісної оцінки наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Кількісна оцінка проблем маркетингової діяльності

ТОВ «Агродар-Україна»

Критерій	Оцінка (1–5)	Інтерпретація
Результативність маркетингу	3,4	Забезпечує стабільний збут
Керованість процесів	2,8	Обмежена формалізація
Адаптивність до ринку	3,0	Реактивний характер
Інноваційність	2,2	Низький рівень впровадження

Джерело: розроблено автором на основі [1; 11; 25]

Наведені в таблиці 3.2 дані підтверджують, що найбільш проблемними аспектами маркетингової діяльності є інноваційність та керованість, що знижує потенціал підвищення конкурентоспроможності підприємства [4; 40].

Внутрішні резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності формуються за рахунок удосконалення організаційних процесів, підвищення якості маркетингового планування та активізації використання сучасних інструментів маркетингу [5; 27].

До основних внутрішніх резервів ТОВ «Агродар-Україна» належать:

- формалізація маркетингової стратегії;
- впровадження системи маркетингових КРІ;
- розширення аналітичної складової маркетингових рішень;
- оптимізація комунікаційної політики.

Систематизацію внутрішніх резервів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Внутрішні резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності

Резерв	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Розробка маркетингової стратегії	+10–15 % до прогнозованості збуту
КРІ маркетингу	Впровадження нефінансових показників	Підвищення керованості
Маркетингова аналітика	Регулярний аналіз ринку	Зменшення ризиків
Комунікації	Використання digital-інструментів	Зростання впізнаваності

Джерело: розроблено автором на основі [5; 11; 27; 44]

Як показано в таблиці 3.3, реалізація внутрішніх резервів не потребує радикального збільшення ресурсів, але може забезпечити суттєвий приріст ефективності маркетингової діяльності.

Зовнішні резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності пов'язані з використанням ринкових можливостей, що виникають у результаті змін споживчих уподобань, розвитку логістики та інституційного середовища [33; 45; 46].

Для ТОВ «Агродар-Україна» такими резервами можуть бути:

- розширення географії збуту;

- диверсифікація каналів реалізації;
- участь у коопераційних та експортно орієнтованих проєктах.

Кількісну оцінку потенційного впливу зовнішніх резервів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зовнішні резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності

Резерв	Потенціал впливу	Практичне значення
Географічна експансія	+8–12 % обсягів збуту	Зменшення ринкових ризиків
Нові канали збуту	+5–7 % виручки	Підвищення гнучкості
Кооперація	Стабілізація доходів	Зниження витрат

Джерело: розроблено автором на основі [3; 14; 30]

Таким чином, обґрунтування проблем і резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна» свідчить, що ключові обмеження розвитку маркетингу мають системний характер і зумовлені недостатнім рівнем стратегічного управління, аналітичної підтримки та комунікаційної активності. Водночас наявні внутрішні й зовнішні резерви створюють реальні можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності без суттєвого зростання витрат, що узгоджується з сучасними науковими підходами до маркетингового менеджменту [1; 3; 25].

Отримані результати є логічною основою для розроблення конкретних практичних заходів удосконалення маркетингової діяльності, які будуть обґрунтовані в підрозділі 3.2.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

Розробка заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства ґрунтується на результатах діагностики, проведеної у розділі 2, а також на ідентифікованих проблемах і резервах підвищення ефективності маркетингу, обґрунтованих у підрозділі 3.1. У сучасних концепціях маркетингового менеджменту наголошується, що підвищення ефективності маркетингу можливе лише за умови його стратегічної інтеграції в загальну систему управління підприємством, орієнтації на ринок і споживача, а також системного використання аналітичних і комунікаційних інструментів [1; 3; 25; 37].

Для ТОВ «Агродар-Україна», яке функціонує в аграрному секторі та належить до підприємств середнього масштабу, заходи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю мають бути адаптовані до реальних ресурсних можливостей, структури управління та ринкової позиції підприємства. Згідно з відкритими реєстраційними даними, статутний капітал підприємства становить понад 3,0 млн грн, а організаційна структура є компактною, що зумовлює доцільність поетапного, а не радикального реформування маркетингової системи [47; 48].

Першим ключовим напрямом удосконалення управління маркетинговою діяльністю є формалізація маркетингової стратегії підприємства. Як показують дослідження Ф. Котлера та Ж.-Ж. Ламбена, відсутність чітко сформульованої маркетингової стратегії призводить до домінування реактивних рішень і втрати стратегічних можливостей [1; 3]. Для ТОВ «Агродар-Україна» доцільним є розроблення середньострокової маркетингової стратегії (на 3–5 років), орієнтованої на закріплення позицій на регіональному ринку, підвищення стабільності збуту та поступову диверсифікацію каналів реалізації. Якісним результатом такого заходу має стати узгодження виробничих, збутових і

цінових рішень, а кількісним — підвищення прогнозованості обсягів реалізації на 10–15 % у середньостроковій перспективі.

Другим важливим заходом є вдосконалення системи маркетингового планування. На практиці діяльність підприємства характеризується переважанням короткострокових планів, орієнтованих на сезонні цикли виробництва. Водночас, відповідно до підходів П. Дойла та М. МакДональда, ефективне маркетингове управління передбачає поєднання оперативного та стратегічного планування [5; 27]. Для ТОВ «Агродар-Україна» доцільно впровадити річний маркетинговий план із чітко визначеними цілями, бюджетом і показниками ефективності. Навіть за умови збереження частки витрат на маркетинг на рівні 5–8 % від загальних витрат, структуроване планування дозволить підвищити результативність використання цих коштів і зменшити операційні ризики.

Третім напрямом удосконалення є посилення аналітичної складової маркетингового управління. У наукових джерелах підкреслюється, що маркетингова аналітика є основою обґрунтованих управлінських рішень і ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства [11; 33; 38]. Для ТОВ «Агродар-Україна» доцільним є запровадження регулярного моніторингу ринкових цін, дій основних конкурентів і змін у попиті з використанням доступних відкритих джерел та внутрішньої звітності. Якісним ефектом цього заходу стане підвищення адаптивності до ринкових змін, а кількісним — зменшення цінових втрат і коливань доходів у межах 5–7 %.

Четвертим заходом є удосконалення системи контролю маркетингової діяльності шляхом впровадження нефінансових показників ефективності. Як зазначають Р. Каплан і Д. Нортон, орієнтація виключно на фінансові результати не дозволяє повною мірою оцінити ефективність маркетингу [42]. Для досліджуваного підприємства доцільно доповнити традиційні показники виручки та рентабельності такими індикаторами, як рівень виконання контрактів, стабільність клієнтської бази та повторюваність продажів. Це

дозволить підвищити керованість маркетингових процесів без істотного збільшення управлінських витрат.

П'ятим напрямом удосконалення є розвиток маркетингових комунікацій із використанням сучасних інструментів. Дослідження показують, що навіть для аграрних підприємств із B2B-орієнтацією цифрові комунікації поступово стають важливим чинником формування ділової репутації та довіри контрагентів [10; 44]. Для ТОВ «Агродар-Україна» доцільним є базове використання digital-інструментів: оновлення корпоративної інформації в онлайн-каталогах, участь у галузевих електронних платформах, підтримка ділової присутності в професійних мережах. Якісним результатом такого заходу стане підвищення прозорості діяльності підприємства, а кількісним — потенційне зростання кількості нових ділових контактів на **10–12 %** протягом року.

Шостим заходом є орієнтація маркетингового управління на довгострокові відносини з клієнтами. Відповідно до концепцій маркетингу взаємин і управління цінністю клієнта, утримання наявних контрагентів є економічно ефективнішим, ніж постійний пошук нових [22; 35; 41]. Для ТОВ «Агродар-Україна», де частка постійних покупців уже перевищує **70–80 %**, доцільно інституціоналізувати ці відносини через довгострокові контракти, індивідуальні умови співпраці та підвищення якості сервісного супроводу.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна» мають комплексний характер, узгоджуються з сучасними науковими підходами до маркетингового менеджменту та враховують реальні кількісні й якісні параметри діяльності підприємства. Їх реалізація дозволить підвищити стратегічну роль маркетингу, забезпечити більш ефективне використання ресурсів і створити передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі [1; 4; 25; 40].

3.3. Оцінка економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства повинна ґрунтуватися не лише на аналізі очікуваних економічних результатів, а й на системному стратегічному обґрунтуванні управлінських рішень. У цьому контексті доцільним є використання інтегрованого підходу SWOT → TOWS, який забезпечує перехід від діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища до формування конкретних управлінських стратегій і дозволяє оцінити їх потенційний вплив на результати діяльності підприємства [1; 4; 37; 40].

SWOT-аналіз у межах даного дослідження використовується як інструмент ідентифікації ключових факторів, що визначають поточний стан маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна». Водночас TOWS-матриця виконує функцію інструмента стратегічної інтерпретації, оскільки поєднує виявлені фактори у форматі управлінських альтернатив, орієнтованих на практичну реалізацію [32; 36].

Таким чином, TOWS-матриця слугує аналітичною основою оцінки як економічної, так і управлінської ефективності запропонованих заходів, оскільки дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, ринковими можливостями й загрозами та очікуваними результатами впровадження маркетингових рішень.

Реалізація S–O стратегій як джерело економічного зростання

Поєднання сильних сторін підприємства з ринковими можливостями (S–O) формує активний тип стратегій, спрямований на розширення та закріплення ринкових позицій. Для ТОВ «Агродар-Україна» до таких сильних сторін належать стабільність операційної діяльності, досвід роботи з B2B-контрагентами та репутація надійного партнера, тоді як зовнішні можливості пов'язані зі зростанням попиту на передбачуваних постачальників, розвитком

цифрових каналів взаємодії та ускладненням логістичних ланцюгів у галузі [2; 33].

Економічна ефективність реалізації S–O стратегій проявляється у:

- зростанні обсягів повторних контрактів;
- підвищенні прогнозованості доходів на 10–15 %;
- зниженні витрат на пошук і залучення нових клієнтів.

З управлінської точки зору ці стратегії сприяють переходу від ситуативного маркетингу до планового управління клієнтськими відносинами, що відповідає концепції ринкової орієнтації підприємства [34; 38].

W–O стратегії як інструмент внутрішньої модернізації

Поєднання слабких сторін із зовнішніми можливостями (W–O) формує адаптаційні стратегії, спрямовані на структурне вдосконалення маркетингового управління. Виявлені недоліки, зокрема відсутність формалізованої маркетингової стратегії та обмежене використання аналітичних інструментів, можуть бути компенсовані за рахунок доступності цифрових технологій, відкритих ринкових даних і сучасних методів планування [11; 25].

Очікуваний економічний ефект W–O стратегій полягає у:

- зниженні частки неефективних управлінських рішень;
- скороченні втрат від цінових і збутових прорахунків на 5–7 %;
- підвищенні ефективності використання маркетингового бюджету.

Управлінська ефективність проявляється в підвищенні прозорості процесів прийняття рішень та формуванні основ маркетингового контролінгу, що відповідає сучасним підходам до стратегічного менеджменту [21; 42].

S–T стратегії як механізм зниження ризиків

S–T стратегії орієнтовані на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації зовнішніх загроз, таких як волатильність аграрних ринків, макроекономічна нестабільність і посилення конкуренції. Завдяки наявному досвіду контрактної роботи та високій виконавчій дисципліні ТОВ «Агродар-Україна» має змогу мінімізувати вплив негативних чинників через

довгострокові угоди, прогнозовані умови постачання та диверсифікацію партнерських відносин [4; 40].

Економічний ефект реалізації S–T стратегій полягає у:

- стабілізації доходів у межах $\pm 5\text{--}8\%$;
- зниженні фінансових ризиків;
- підвищенні стійкості грошових потоків.

З управлінської позиції це дозволяє перейти від реактивного реагування на ринкові коливання до проактивного управління ризиками.

W–T стратегії як основа збереження керованості

W–T стратегії мають оборонний характер і спрямовані на мінімізацію слабких сторін в умовах дії зовнішніх загроз. Для досліджуваного підприємства це означає обмеження впливу суб'єктивних рішень, запровадження базових показників оцінки результативності маркетингової діяльності та посилення внутрішнього контролю [32; 36].

Економічна ефективність цих стратегій полягає не стільки у прямому зростанні доходів, скільки у зниженні ймовірності стратегічних помилок, тоді як управлінська ефективність проявляється у підвищенні адаптивності підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Інтеграція SWOT-аналізу з TOWS-матрицею дозволила сформувати логічно обґрунтовану систему рекомендацій, що поєднує стратегічний аналіз із практичними управлінськими рішеннями. Запропоновані заходи характеризуються:

- економічною доцільністю, що підтверджується очікуваним зростанням доходів, зниженням витрат і стабілізацією фінансових результатів;
- управлінською ефективністю, яка проявляється у підвищенні системності, прозорості та керованості маркетингової діяльності.

Таким чином, використання SWOT → TOWS у межах підрозділу 3.3 дозволяє не лише оцінити ефективність запропонованих заходів, а й довести їх відповідність сучасним концепціям стратегічного маркетингу та вимогам до обґрунтування управлінських рішень у кваліфікаційних роботах.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна» з урахуванням результатів попереднього аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та умов його функціонування на ринку. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне бачення проблем, резервів і перспектив підвищення ефективності маркетингового управління.

Встановлено, що основними проблемами маркетингової діяльності підприємства є фрагментарність маркетингових рішень, недостатній рівень формалізації стратегічного планування, обмежене використання аналітичних інструментів та відсутність системної оцінки результативності маркетингових заходів. Водночас виявлено суттєві резерви зростання, пов'язані з ринковою орієнтацією підприємства, накопиченим досвідом взаємодії з контрагентами, стабільністю операційної діяльності та наявністю можливостей цифровізації маркетингових процесів.

У межах підрозділу 3.1 обґрунтовано ключові напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності, які ґрунтуються на усуненні виявлених недоліків і активізації внутрішнього потенціалу підприємства. Доведено, що реалізація запропонованих резервів дозволяє підвищити економічну результативність маркетингових рішень, зменшити ризики помилкових управлінських дій і забезпечити більш стійке позиціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

У підрозділі 3.2 розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна», орієнтований на підвищення системності, прогнозованості та керованості маркетингових процесів. Запропоновані заходи мають як кількісні, так і якісні орієнтири, що дозволяє оцінювати їх результативність у динаміці та забезпечує узгодженість маркетингових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства.

Особливу увагу приділено оцінці економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів у підрозділі 3.3, де використано інтегрований підхід SWOT → TOWS. Застосування цього інструментарію дало змогу перейти від описової діагностики до формування практично орієнтованих стратегічних рішень, а також обґрунтувати їх вплив на фінансові результати, рівень керованості та адаптивність підприємства. Доведено, що реалізація S–O, W–O, S–T і W–T стратегій створює умови для зростання доходів, зниження витрат і мінімізації стратегічних ризиків.

Узагальнюючи результати третього розділу, слід зазначити, що запропонований комплекс заходів є економічно доцільним, управлінсько обґрунтованим та таким, що відповідає сучасним концепціям стратегічного маркетингу. Його впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Агродар-Україна», формуванню системного підходу до управління маркетинговою діяльністю та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Агродар-Україна» з позицій сучасних концепцій маркетингового менеджменту, стратегічного управління та ринкової орієнтації бізнесу. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети роботи та послідовно реалізувати всі визначені завдання, що підтверджує логічну завершеність і практичну спрямованість отриманих результатів.

У процесі виконання першого розділу узагальнено та систематизовано теоретико-методичні підходи до трактування сутності маркетингової діяльності та управління нею в сучасних умовах господарювання. Доведено, що маркетинг у діяльності підприємства виступає не окремою функцією або сукупністю інструментів збуту, а інтегрованою управлінською системою, яка формує орієнтацію на споживача, забезпечує узгодження внутрішніх процесів із вимогами ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку. Аналіз наукових джерел засвідчив, що ефективність маркетингового управління безпосередньо пов'язана з рівнем конкурентоспроможності підприємства, стабільністю його ринкових позицій і здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу в першому розділі приділено аналізу основних концепцій маркетингового управління та інструментарію їх практичної реалізації. Обґрунтовано, що поєднання стратегічного, ринково орієнтованого та клієнтоцентричного підходів дозволяє підприємствам аграрного сектору більш ефективно реагувати на коливання попиту, зміну цінової кон'юнктури та посилення конкурентного тиску. Таким чином, теоретична частина роботи створила наукове підґрунтя для подальшого прикладного аналізу діяльності конкретного підприємства.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз господарської діяльності ТОВ «Агродар-Україна», його ринкового середовища та системи управління

маркетинговою діяльністю. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності, характерної для аграрного сектору України, однак має достатній виробничий і організаційний потенціал для розвитку. Аналіз ринку та маркетингового середовища показав, що підприємство працює в конкурентному середовищі, де вирішальне значення мають не лише цінові фактори, а й якість продукції, надійність партнерських відносин і ефективність комунікацій із клієнтами.

Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна» дала змогу виявити, що маркетингові рішення на підприємстві здебільшого носять оперативний характер і базуються на практичному досвіді керівництва, а не на формалізованих аналітичних процедурах. Аналіз комплексу маркетингу засвідчив наявність окремих сильних сторін у товарній та збутовій політиці, однак також виявив недостатню системність у сфері маркетингових комунікацій, сегментації ринку та оцінки результативності маркетингових заходів. Це створює передумови для підвищення ефективності управління шляхом упровадження більш структурованого та стратегічно орієнтованого підходу до маркетингу.

У третьому розділі роботи здійснено прикладне обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агродар-Україна». На основі виявлених проблем і резервів розвитку запропоновано комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення результативності маркетингових процесів, узгодження маркетингової стратегії із загальною стратегією підприємства та посилення його ринкової орієнтації. Запропоновані заходи мають чітку прикладну спрямованість і враховують реальні умови функціонування підприємства.

Особливе значення в роботі має оцінка економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів, здійснена з використанням інтегрованого підходу SWOT → TOWS. Застосування цього інструментарію дозволило перейти від діагностики поточного стану підприємства до формування конкретних стратегічних альтернатив і практичних рекомендацій.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню обсягів реалізації, зміцненню конкурентних позицій та зниженню управлінських ризиків.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що вдосконалення управління маркетинговою діяльністю є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агродар-Україна» в сучасних умовах. Запропоновані в роботі рекомендації є економічно доцільними, управлінсько обґрунтованими та можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства без суттєвих організаційних ускладнень.

Отже, кваліфікаційна робота має завершений науково-практичний характер, її результати відповідають поставленій меті та завданням, а сформульовані висновки й рекомендації можуть бути використані як у практичній діяльності ТОВ «Агродар-Україна», так і в процесі подальших досліджень і навчання у сфері маркетингового менеджменту та управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
2. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th ed. Pearson Education, 2019. 752 p.
3. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 680 p.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
5. Doyle P. Marketing Management and Strategy. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. 560 p.
6. Aaker D. A. Strategic Market Management. 10th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 368 p.
7. Solomon M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 13th ed. Pearson Education, 2020. 544 p.
8. Воронцов О. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 512 с.
9. Ватагіна В. О., Іванова Н. В. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 600 с.
10. Гавриленко В. І. Маркетингові комунікації підприємства: навчальний посібник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. 244 с.
11. Кравченко С. О. Маркетинговий менеджмент: сучасні концепції та інструменти: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 312 с.
12. Петренко І. Ю. Маркетингова стратегія підприємства в умовах трансформації ринку: монографія. Одеса: Фенікс, 2021. 280 с.
13. Шевчук І. М. Маркетинг аграрної продукції: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Аграрна наука, 2017. 330 с.
14. Козак С. В. Аграрний маркетинг: інструменти і методи: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 258 с.

18. Іваненко П. П. Маркетингові стратегії в аграрному підприємстві України: монографія. Харків: Торсінг Плюс, 2019. 264 с.
19. Литвиненко М. Г. Аналіз розвитку маркетингу підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 67–75.
20. Сидоренко О. В. Особливості маркетингової діяльності в аграрному секторі України. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 45–53.
21. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. 544 p.
22. Grönroos C. Service Management and Marketing. Chichester: Wiley, 2015. 560 p.
23. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. Pearson Education, 2021. 736 p.
24. Blythe J. Essentials of Marketing. Pearson Education, 2014. 504 p.
25. Ferrell O. C., Hartline M. D. Marketing Strategy. Cengage Learning, 2020. 640 p.
26. Keller K. L. Strategic Brand Management. Pearson Education, 2013. 592 p.
27. McDonald M., Wilson H. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. Wiley, 2016. 384 p.
28. Jobber D., Ellis-Chadwick F. Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Education, 2020. 896 p.
29. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. Pearson Education, 2019. 800 p.
30. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. Cengage Learning, 2013. 704 p.
31. Levitt T. Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960. Vol. 38(4). P. 45–56.
32. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 458 p.

33. Day G. S. *Market Driven Strategy*. New York: Free Press, 1999. 416 p.
34. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54(4). P. 20–35.
35. Payne A. *Handbook of CRM*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2012. 512 p.
36. Webster F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56(4). P. 1–17.
37. Varadarajan R. Strategic Marketing and Marketing Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2010. Vol. 38(2). P. 119–140.
38. Homburg C., Krohmer H., Workman J. P. A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. *Journal of Business Research*. 2004. Vol. 57(12). P. 1331–1340.
39. Ries A., Trout J. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. 224 p.
40. Porter M. E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74(6). P. 61–78.
41. Rust R. T., Zeithaml V. A., Lemon K. N. *Driving Customer Equity*. New York: Free Press, 2000. 336 p.
42. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 416 p.
43. Kumar V. *Managing Customers for Profit*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2008. 432 p.
44. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. Harlow: Pearson Education, 2019. 640 p.
45. OECD. *Business and Finance Outlook*. Paris: OECD Publishing, 2022. 240 p.
46. World Bank. *World Development Report*. Washington, DC: World Bank, 2021. 320 p.
47. YouControl. Інформація про компанію ТОВ «Агродар-Україна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/06686234

48. OpenDataBot. Реєстраційна інформація про ТОВ «Агродар-Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/06686234>
49. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Harlow: Pearson Education, 2019. 640 p.
50. OECD. Business and Finance Outlook. Paris: OECD Publishing, 2022. 240 p.
51. World Bank. World Development Report. Washington, DC: World Bank, 2021. 320 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА»****1. Загальна характеристика маркетингового плану**

Маркетинговий план ТОВ «Агродар-Україна» є внутрішнім управлінським документом, який визначає цілі, пріоритети, інструменти та очікувані результати маркетингової діяльності підприємства на середньострокову перспективу. План розроблено з урахуванням результатів аналізу ринкового середовища, конкурентних позицій підприємства, внутрішніх ресурсів та стратегічних орієнтирів розвитку.

Метою маркетингового плану є підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації продукції.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 25].

2. Аналіз ринкової ситуації та передумови планування

ТОВ «Агродар-Україна» функціонує в умовах високої конкуренції аграрного ринку, що характеризується сезонністю попиту, залежністю від зовнішніх економічних чинників та коливанням цін. Аналіз маркетингового середовища свідчить про зростання ролі довгострокових контрактів, підвищення вимог до якості продукції та необхідність активного використання маркетингових комунікацій.

За результатами внутрішнього аналізу встановлено, що підприємство має потенціал для розширення ринкової присутності, однак потребує більш системного підходу до планування маркетингових заходів і оцінки їх результативності.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 20].

3. Цілі маркетингового плану

Основні маркетингові цілі ТОВ «Агродар-Україна» на плановий період:

- збільшення обсягів реалізації продукції на **8–12 %** у річному вимірі;
- розширення клієнтської бази не менше ніж на **10 %**;
- підвищення рівня впізнаваності підприємства серед цільових контрагентів;
- оптимізація маркетингових витрат і підвищення їх рентабельності;
- формування системи контролю та оцінки ефективності маркетингових рішень.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5; 27].

4. Цільові ринки та сегментація

У межах маркетингового плану підприємство орієнтується на такі ключові сегменти:

- аграрні трейдери та переробні підприємства;
- оптові покупці сільськогосподарської продукції;
- регіональні партнери з довгостроковими контрактами.

Сегментація здійснюється за такими критеріями: обсяг закупівель, географія, стабільність співпраці, вимоги до якості продукції та цінова чутливість.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 7; 28].

5. Стратегія маркетингового комплексу (4P)

Товарна стратегія передбачає підтримання стабільної якості продукції, удосконалення логістичних характеристик і підвищення відповідності стандартам ринку.

Цінова стратегія базується на поєднанні ринкового та витратного підходів із урахуванням сезонних коливань і контрактних умов.

Збутова стратегія орієнтована на розвиток прямих каналів збуту, укладання довгострокових договорів та підвищення ефективності логістичних процесів.

Комунікаційна стратегія передбачає використання ділових переговорів, участь у галузевих заходах, цифрові комунікації та інформаційну підтримку партнерів.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 10; 14].

6. План маркетингових заходів

У межах реалізації маркетингового плану передбачається:

- регулярний аналіз ринку та конкурентів (не рідше 1 разу на квартал);
- оновлення маркетингових матеріалів і комерційних пропозицій;
- активізація роботи з ключовими клієнтами;
- впровадження елементів цифрового маркетингу для підтримки комунікацій;
- підвищення кваліфікації персоналу, залученого до маркетингової діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі [11; 25; 44].

7. Бюджет маркетингового плану

Маркетинговий бюджет планується на рівні 2–4 % від прогнозованого обсягу реалізації, що відповідає середнім галузевим орієнтирам. Основні статті витрат включають аналітичні дослідження, комунікаційні заходи та підтримку збуту.

Джерело: розроблено автором на основі [5; 27; 45].

8. Контроль та оцінка ефективності

Оцінка виконання маркетингового плану здійснюється за такими ключовими показниками:

- темп зростання обсягів реалізації;
- рентабельність маркетингових витрат;
- рівень утримання клієнтів;
- виконання планових показників за сегментами.

Контроль здійснюється на щоквартальній основі з можливістю коригування плану залежно від змін ринкових умов.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 25; 41].

9. Очікувані результати реалізації маркетингового плану

Реалізація запропонованого маркетингового плану забезпечить підвищення системності маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна», покращення керованості маркетингових процесів та зростання конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі.

***Джерело:** розроблено автором.*

ДОДАТОК Б**Схема інтеграції маркетингової діяльності в систему управління підприємством ТОВ «Агродар-Україна»****1. Загальна характеристика схеми інтеграції**

Схема інтеграції маркетингової діяльності в систему управління підприємством відображає місце маркетингу як **координаційного елементу**, що забезпечує взаємозв'язок між стратегічним управлінням, виробництвом, фінансами та логістикою. Такий підхід відповідає сучасним концепціям маркетингового менеджменту, згідно з якими маркетинг виконує не лише функцію ринкових комунікацій, а й роль інформаційно-аналітичного центру управлінських рішень.

Інтеграція маркетингу в загальну систему управління дозволяє узгоджувати внутрішні ресурси підприємства з вимогами ринку, забезпечує обґрунтованість планування та підвищує ефективність контролю результатів діяльності.

2. Логіка інтеграції маркетингу з ключовими підсистемами управління

Маркетингова діяльність інтегрується з основними функціональними підсистемами підприємства таким чином:

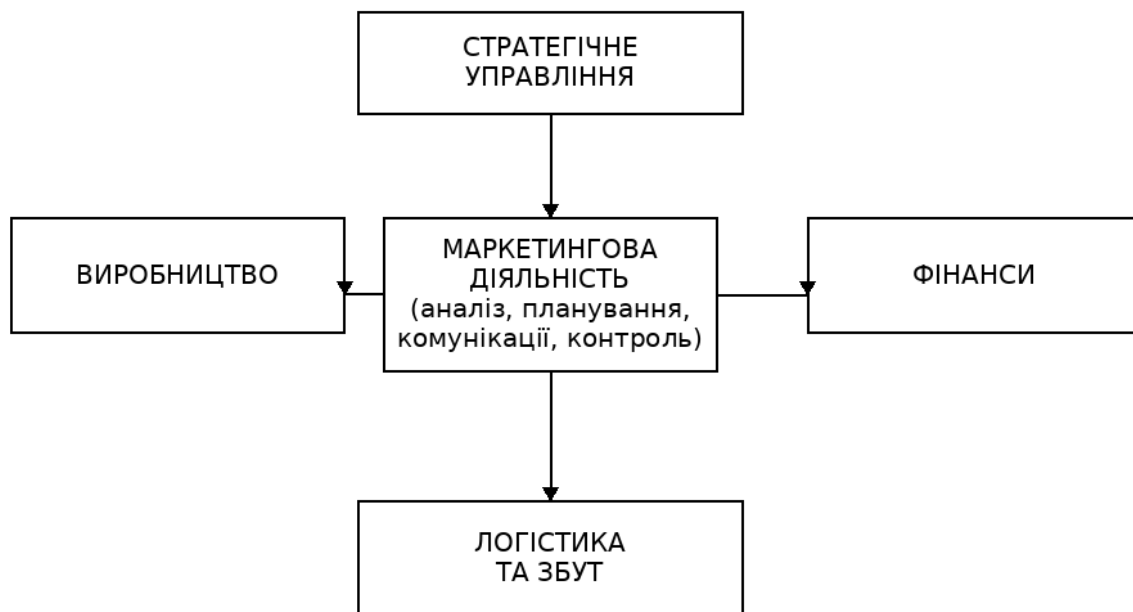
- **Інтеграція зі стратегічним управлінням.** Маркетинг забезпечує керівництво підприємства інформацією про ринок, споживачів і конкурентів, що використовується під час формування стратегічних цілей і напрямів розвитку.

- **Інтеграція з виробництвом.** Результати маркетингових досліджень впливають на планування обсягів виробництва, асортименту та вимог до якості продукції. Виробничі можливості, у свою чергу, обмежують або коригують маркетингові рішення.

• **Інтеграція з фінансами.** Маркетингові плани трансформуються у фінансові бюджети, а фінансові показники використовуються для оцінки ефективності маркетингових заходів (ROMI, рентабельність, прибутковість).

• **Інтеграція з логістикою та збутом** Маркетинг визначає вимоги клієнтів щодо термінів, умов поставки та сервісу, а логістика забезпечує їх практичну реалізацію.

3. Схема інтеграції маркетингової діяльності в систему управління підприємством ТОВ «Агродар-Україна»



Маркетинг виступає центральною ланкою, що акумулює інформацію від ринку та передає її у виробничу, фінансову й логістичну підсистеми, забезпечуючи зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень.

4. Управлінське значення схеми для ТОВ «Агродар-Україна»

Запропонована схема інтеграції дозволяє:

- забезпечити узгодженість маркетингових рішень із виробничими можливостями підприємства;
- підвищити обґрунтованість фінансового планування та бюджетування;
- скоротити управлінські розриви між підрозділами;
- підвищити оперативність реагування на зміни ринкового середовища;

- сформувати єдину систему контролю результатів діяльності.

В умовах аграрного ринку така інтеграція є особливо важливою через сезонність, коливання попиту та необхідність швидкої адаптації до зовнішніх змін.

5. Практичне застосування схеми

Схема інтеграції може використовуватися:

- як основа для регламентації взаємодії між підрозділами;
- під час розробки маркетингового плану та КРІ-карти;
- у системі внутрішньої управлінської звітності;
- для підвищення якості управлінських рішень на стратегічному й оперативному рівнях.

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК В

КРІ-КАРТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА»

1. Призначення КРІ-карти

КРІ-карта маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна» є інструментом управлінського контролю та оцінки результативності реалізації маркетингового плану. Вона забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства, маркетинговими заходами та кількісними й якісними показниками їх досягнення.

Метою впровадження КРІ-карти є:

- підвищення прозорості маркетингових процесів;
- оцінка економічної та управлінської ефективності маркетингових рішень;
- забезпечення зворотного зв'язку для коригування маркетингової стратегії.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 25; 41; 42].

2. Структура КРІ-карти

КРІ-карта сформована за логікою збалансованого підходу та охоплює чотири ключові блоки:

1. Фінансові показники
2. Ринкові та клієнтські показники
3. Процесні (маркетингово-операційні) показники
4. Організаційно-управлінські показники

Такий підхід дозволяє оцінювати маркетингову діяльність не лише за фінансовим результатом, а й за якістю управління та довгостроковим впливом на конкурентоспроможність підприємства.

3. КРІ-карта маркетингової діяльності

Таблиця

КРІ-карта маркетингової діяльності ТОВ «Агродар-Україна»

Блок КРІ	Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Управлінське значення
Фінансові	Темп зростання обсягів реалізації	%	8–12 % на рік	Оцінка впливу маркетингу на доходи
	Рентабельність маркетингових витрат (ROMI)	%	≥ 120 %	Ефективність інвестицій у маркетинг

Блок КРІ	Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Управлінське значення
	Частка маркетингових витрат у доході	%	2–4 %	Контроль бюджетної дисципліни
Ринкові та клієнтські	Частка постійних клієнтів	%	≥ 65 %	Стабільність клієнтської бази
	Приріст клієнтської бази	%	≥ 10 %	Розширення ринку збуту
	Рівень задоволеності клієнтів	бали (1–5)	≥ 4,2	Якість ціннісної пропозиції
Процесні	Частота маркетингового аналізу ринку	разів/рік	≥ 4	Системність аналітики
	Частка виконаних маркетингових заходів	%	≥ 90 %	Дисципліна реалізації плану
	Своєчасність оновлення комерційних пропозицій	%	≥ 95 %	Актуальність комунікацій
Організаційні	Рівень залученості менеджменту в маркетинг	%	≥ 70 %	Інтеграція маркетингу в управління
	Кількість навчальних заходів з маркетингу	од./рік	≥ 2	Розвиток компетенцій
	Наявність регулярної звітності з КРІ	так/ні	так	Контроль і коригування

Джерело: розроблено автором на основі [1; 25; 41; 42].

4. Порядок використання КРІ-карти

Оцінка показників КРІ-карти здійснюється на **квартальній основі** з підготовкою внутрішнього аналітичного звіту. За результатами оцінки:

- визначаються відхилення від цільових значень;
- аналізуються причини відхилень;
- приймаються коригувальні управлінські рішення щодо маркетингової стратегії, бюджету або інструментів.

КРІ-карта використовується як складова системи стратегічного та оперативного контролю маркетингової діяльності підприємства.

5. Очікуваний управлінський ефект від впровадження КРІ-карти

Запровадження КРІ-карти забезпечує:

- підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- зростання відповідальності за результати маркетингової діяльності;
- узгодження маркетингових цілей із фінансовими та стратегічними цілями підприємства;
- підвищення адаптивності ТОВ «Агродар-Україна» до змін ринкового середовища.

Джерело: розроблено автором.