

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Удосконалення маркетингового менеджменту підприємства» (на матеріалах ТОВ СП «Агролінкс», м. Дніпро)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання  
**Аршакяна Річарда Кареновича**

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Семенова Л.Ю.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
на тему: «Удосконалення маркетингового менеджменту підприємства» (на  
матеріалах ТОВ СП «Агролінкс», м. Дніпро)

Виконав:  
здобувач вищої освіти  
освітньо-професійної  
програми «Маркетинг»  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
галузі знань  
07 «Управління та адміністрування»  
групи МК-24-1м  
Аршакян Р.К.  
Науковий керівник: Семенова Л.Ю.  
Рецензент: \_\_\_\_\_

**Дніпро – 2025**

## АНОТАЦІЯ

Аршакян Р.К. «Удосконалення маркетингового менеджменту підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню управління маркетинговою діяльністю підприємства. У роботі розкрито теоретичні основи управління маркетингом у сучасних умовах господарювання; охарактеризовано діяльність ТОВ СП «АГРОЛІНКС»; проведено аналіз маркетингового макросередовища, та внутрішнього середовища підприємства; здійснено оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, управління маркетингом, маркетингова стратегія, інтернет-маркетинг, цифрові маркетингові інструменти, аналіз ринкового середовища, конкурентоспроможність, прогнозування фінансово-економічних показників, ефективність маркетингу.

## ANNOTATION

Arshakian R.K. «**Improvement of Enterprise Marketing Management**» - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the degree of Master of the educational and professional program "Marketing" (second level of higher education) in the specialty 075 "Marketing" within the field of knowledge 07 "Management and Administration," Customs and Finance University, Dnipro, 2025.

The qualification work is dedicated to the study and improvement of marketing management at an enterprise. The work presents the theoretical foundations of marketing management in modern business conditions; characterizes the activities of LLC SP "AGROLINKS"; analyzes the marketing macroenvironment and the internal environment of the enterprise; and assesses the effectiveness of the enterprise's marketing activities.

**Keywords:** marketing activities, marketing management, marketing strategy, internet marketing, digital marketing tools, market environment analysis.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей  
«1» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
Аршакяна Річарда Кареновича**

1. Тема роботи: «Удосконалення маркетингового менеджменту підприємства» (на матеріалах ТОВ СП «Агролінкс», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року № 656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Даценко В.В.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність ТОВ СП «Агролінкс», м. Дніпро за 2021-2024 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико – методологічні основи маркетингової діяльності підприємства

Розділ 2. Аналіз організації маркетингової діяльності підприємства

Розділ 3. Основні напрями підвищення ефективності управління та організації маркетингової діяльності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормо-контроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12- 28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Аршакян Р.К.

Науковий керівник

Семенова Л.Ю.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
	МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
1.1	Теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність підприємства»
1.2	Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства
1.3	Методичні підходи до оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2.1	Аналіз діяльності ТОВ СП «АГРОЛІНКС» на ринку
2.2	Аналіз маркетингового середовища ТОВ СП «АГРОЛІНКС»
2.3	Оцінка маркетингової діяльності підприємства
РОЗДІЛ 3	ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
3.1	Застосування сучасних методів та інструментів управління маркетинговою діяльністю
3.2	Пропозиції щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі використання інтернет-технологій
3.3	Розробка маркетингової програми розвитку
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин ефективний маркетинговий менеджмент стає ключовим фактором конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства. Зростаюча конкуренція, зміни в поведінці споживачів, розвиток цифрових технологій та глобалізація економіки вимагають від підприємств постійного удосконалення маркетингових стратегій і систем управління. Саме тому дослідження процесів удосконалення маркетингового менеджменту набуває особливої актуальності.

Питання маркетингового менеджменту широко досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед них можна відзначити Ф. Котлера, М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, які зробили значний внесок у розвиток теоретичних основ маркетингу. Серед українських вчених варто виділити праці О. Амоші, С. Харламової, Т. Майорчиної, які розглядали аспекти стратегічного маркетингу та менеджменту підприємств в умовах трансформаційної економіки.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2022–2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового менеджменту підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати теоретичні засади маркетингового менеджменту.
2. Дослідити сучасний стан маркетингової діяльності конкретного підприємства.

3. Виявити проблеми та недоліки в системі маркетингового менеджменту.

4. Запропонувати шляхи удосконалення маркетингового управління підприємством.

**Об'єкт дослідження** – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження** – методи, інструменти та механізми удосконалення маркетингового менеджменту на підприємстві.

**Методи дослідження.** У роботі використовуються такі методи дослідження: аналіз та синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, методи SWOT-аналізу та експертних оцінок.

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти України, внутрішня звітність підприємства, аналітичні матеріали та публікації у фахових виданнях.

**Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності маркетингового управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ринкових позицій підприємства.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи маркетингового менеджменту, у другому – аналізується маркетингова діяльність підприємства, а в третьому – пропонуються шляхи удосконалення маркетингового менеджменту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність підприємства»

Маркетинг займає одну з ключових позицій у роботі будь-якого підприємства, адже саме він значною мірою визначає ефективність бізнесу. З розвитком наукових підходів та посиленням конкуренції на світових ринках погляди на роль маркетингу поступово змінювалися. Сучасне розуміння маркетингу сформувалося в результаті довгого еволюційного процесу, який привів до його інтеграції у стратегічне управління підприємством.

Термін «маркетинг» походить від англійського *marketing* і почав активно вживатися у США в 1920-х роках. Його корінь – слово *market* («ринок»), що добре передає основну ідею маркетингу як діяльності, спрямованої на взаємодію з ринком і задоволення потреб споживачів. Одне з перших задокументованих використання поняття датоване 1902 роком – тоді воно з'явилося в праці Джеймса Кулліна «The Distribution of Products». Згодом концепція маркетингу швидко розширювалася та ставала важливою складовою бізнес-процесів.

Характерним прикладом результативного маркетингового підходу вважають діяльність компанії *Procter & Gamble* на початку 1930-х років. Під час просування на ринок нового мийного засобу *Tide* компанія детально вивчала уподобання споживачів, формувала конкурентну ціну та проводила масштабну рекламну кампанію. Завдяки цьому *Tide* став одним із найуспішніших товарів у своїй категорії. Надалі маркетингові практики активно поширювалися у різних країнах і галузях, а сам маркетинг перетворився на універсальний інструмент бізнес-управління.

За більш ніж століття існування маркетинг отримав багато різних трактувань, кожне з яких розкриває певний його аспект. Наприклад, В.Є. Редько

визначає маркетинг як «теорію і практику прийняття управлінських рішень щодо продуктово-ринкової стратегії організації на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища для максимально повного задоволення потреб споживачів та реалізації інтересів виробника». У свою чергу М.А. Саенсус характеризує маркетинг як бізнес-філософію, що орієнтована на взаємну вигоду: споживач отримує якісний продукт, а підприємець – очікуваний прибуток.

У результаті інтеграції маркетингових підходів у систему управління сформувався новий напрям – управління маркетинговою діяльністю, що охоплює планування, організацію, аналіз та контроль маркетингових рішень підприємства. Згідно з класичним підходом, маркетинг охоплює широкий комплекс заходів: дослідження ринку й поведінки споживачів, аналіз товару й його характеристик, питання ціноутворення, вибір каналів збуту, організацію реклами, транспортування, зберігання та продаж продукції.

У науковій літературі виділяють кілька аспектів розуміння маркетингу: як соціального процесу, управлінської діяльності, галузі науки та мережі інституцій, що забезпечують його практичну реалізацію. Усі ці підходи підкреслюють важливість маркетингової діяльності для сучасного підприємства, оскільки саме вона допомагає зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати успішний збут продукції.

Різні науковці та експерти пропонують різні визначення поняття «маркетингова діяльність», тому доречно розглянути такі визначення більш детально (табл. 1.1)

*Таблиця 1.1*

**Визначення поняття «Маркетингова діяльність» науковцями**

Автори визначення	Визначення
1	2
Ф. Котлер [28]	«це соціально-управлінський процес, за допомогою якого індивідууми і групи людей шляхом створення продуктів і їх обміну отримують те, чого вони потребують. Маркетинг направляє економіку на задоволення безлічі постійно мінливих потреб мільйонів споживачів»

## Продовж. табл. 1.1

1	2
О. Багорка [6]	«забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) та вимог споживачів на ринку»
В. Аронова [3]	«процес, пов'язаний з виконанням дій, скерованих на досягнення маркетингових цілей, що припускає використання певних технологій, засобів і методів».
І. М. Посохов [46]	«діяльність по вирішенню підрозділом маркетингу практичних завдань, що стоять перед ним в комерційної компанії (підприємстві, фірмі)».
Н. В. Коваленко [23]	«діяльність підприємства на ринку, яка передбачає врахування потреб у товарах і послугах, стану попиту, ситуації на ринку, існуючих та потенційних вимог покупців».

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [28, 6, 3, 46, 23]

У сучасних умовах маркетинг стає необхідним інструментом адаптації підприємства до динамічного ринку. Підприємства переходять від моделі «виробити – продати» до моделі «вивчити потреби – створити продукт – забезпечити ефективний збут». Маркетингова діяльність охоплює планування асортименту, встановлення цін, організацію логістики, вибір методів просування, роботу з посередниками, обслуговування покупців, проведення рекламних кампаній та маркетингових досліджень.

Модель маркетингової діяльності підприємства зазвичай включає три складові:

- організаційне забезпечення (розробка товару, ціноутворення, просування, збут);
- функціональне забезпечення (аналіз, планування, організація, контроль, інновації, формування попиту);
- аналітична складова (дослідження поведінки споживачів, аналіз конкурентів, сегментація ринку, позиціонування товару).

Ключову роль відіграє маркетингова стратегія, оскільки саме вона визначає напрямок розвитку підприємства, його поведінку на ринку та механізми підвищення прибутковості. (рис. 1.1).



Отже, узагальнюючи різні підходи, маркетингову діяльність можна визначити як комплексну систему дій, спрямованих на досягнення прибутку через реалізацію маркетингових цілей, формування ефективної товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики, а також забезпечення просування товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. Її результативність значною мірою визначає рівень попиту та успішність продажів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що розвиток поняття «маркетинг» та формування змісту «маркетингової діяльності» тісно пов'язані зі змінами в ринковому середовищі. На основі аналізу наукових джерел сформовано узагальнене визначення маркетингової діяльності та розглянуто її модель, що охоплює організаційне, функціональне та аналітичне забезпечення, а також

управління маркетингом на підприємстві.

## **1.2 Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Управління маркетингом можна розглядати як цілісну та безперервну діяльність, спрямовану на формування, реалізацію та контроль маркетингової стратегії підприємства. Його головна мета – підвищення результативності маркетингових рішень та узгоджене функціонування всіх елементів маркетингової системи. Виходячи з цього, об'єктом управління виступає не тільки загальний комплекс маркетингової діяльності, але й кожен її окремий складник.

Ключовим завданням управління маркетинговою діяльністю є забезпечення збалансованої роботи всіх елементів маркетингового комплексу, щоб вони взаємно підсилювали один одного та сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства. Такий скоординований підхід створює синергію, яка дозволяє отримувати значно кращі результати, ніж просте поєднання окремих дій [31].

Сучасна наука та практика пропонують кілька підходів до організації управління маркетингом (рис. 1.2). Кожен із них має свої характерні риси, що впливають на методи прийняття рішень, систему аналізу ринку та способи взаємодії з цільовими споживачами. Аналіз цих підходів є важливим, оскільки він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони різних моделей і використати їх для формування ефективної маркетингової політики на підприємстві.

З практичної точки зору, ключовим моментом у системі управління маркетингом є чітке та продумане планування. Оскільки маркетингова діяльність завжди пов'язана з певними ризиками, висока якість планування допомагає мінімізувати невизначеність і підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів. Це вимагає від менеджерів глибоких професійних знань, уміння аналізувати ринкові тенденції та адаптуватися до змін зовнішнього

середовища.

Слід враховувати, що сучасний ринок характеризується нестабільністю та швидкими змінами. Підприємства постійно зіштовхуються з новими умовами, які раніше могли бути взагалі неочевидними чи непрогнозованими. (Рис 1.2.) Саме тому ефективний механізм управління маркетинговою діяльністю повинен бути гнучким, здатним швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати підприємству конкурентні переваги.

процесний: управління маркетинговою діяльністю як сукупність процесів

функціональний: управління маркетинговою діяльністю як сукупність загальних та спеціальних функцій

комплексний: управління маркетинговою діяльністю на основі сучасних концепцій маркетингу

системний: управління маркетинговою діяльністю як сукупність організаційних та функціональних підсистем

ситуаційний: управління маркетинговою діяльністю залежно від ситуації

Рисунок 1.2. Підходи до управління маркетинговою діяльністю

Джерело сформовано автором на основі матеріалів: [27]

У системі управління маркетинговою діяльністю зазвичай виділяють три основні блоки: аналітичний, плановий та контрольний. Кожен із них виконує власну роль у формуванні ефективної маркетингової політики підприємства. Тому доцільно детальніше розглянути зміст і призначення кожного етапу (рис. 1.3).

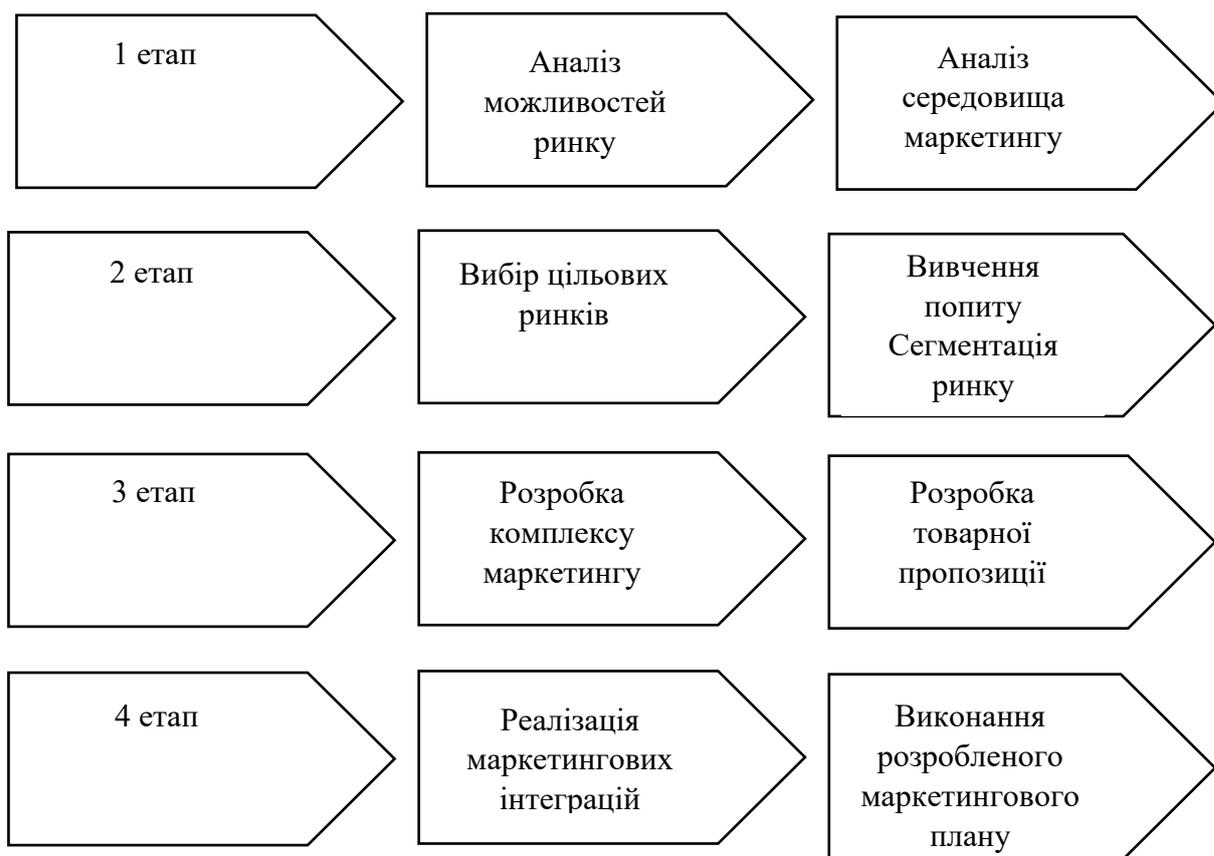


Рисунок - 1.3 Етапи процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [23]

Кожен із зазначених етапів є важливою частиною процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства та дає змогу швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Ці чотири складові однаково актуальні як для українських компаній, так і для бізнесу на світових ринках. Попри різні підходи до їх трактування, саме вони формують основу системи маркетингового управління.

Якщо дивитися на ці етапи в умовах сучасної економіки, то найбільш критичним стає третій – адже саме він пов'язаний із формуванням товарної пропозиції. Сьогодні майже кожен ринок перенасичений конкурентами, тому продукт повинен мати виразні переваги й чітко вирізнятися серед альтернатив. Причому унікальність має проявлятися не лише в ціні – ставка на демпінг уже

давно не приносить бажаного результату. Сучасний бізнес конкурує передусім технологіями: це і зменшує витрати, і водночас загострює боротьбу у цифровому середовищі. Рівень онлайн-взаємодій зростає, а увага споживача стає все більш розсіяною. Через це привернути та втримати клієнта стає значно складніше, а рекламні активності потребують максимально точного таргетування та продуманої комунікації [13].

Класичні маркетингові методи в таких умовах часто вже не працюють, що підштовхує бізнес до пошуку оригінальних підходів. Інтернет дав змогу навіть невеликим компаніям виходити на ринок з мінімальними витратами, а це суттєво посилило конкуренцію. З одного боку, це природний процес для ринкової економіки, але з іншого – він змушує підприємства застосовувати інноваційні інструменти та нестандартні маркетингові рішення. За останні п'ять років розвиток цифрових технологій особливо помітно вплинув на ті компанії, які безпосередньо працюють із кінцевим споживачем.

Ми вважаємо, що ефективне управління маркетинговою діяльністю можливе лише тоді, коли підприємство використовує поєднання різних управлінських принципів, функцій, процедур і методів впливу [52].

До ключових функцій системи маркетингового управління належать прогнозування, планування, організація, координація, регулювання, інформаційне забезпечення, комунікація, аналіз, мотивація та інноваційна діяльність. Саме їх комплексне виконання створює умови для результативної роботи персоналу й досягнення стратегічних цілей підприємства.

Принципи, на яких базується механізм управління маркетингом, мають подвійний характер: поєднуються спеціалізація і диференціація, централізація і децентралізація, колегіальність та єдиноначальність, жорстке планування та гнучкість, тотальний контроль і делегування повноважень (рис. 1.4).

Для успішної адаптації українських підприємств до мінливих ринкових умов, що формуються як усередині країни, так і на глобальних ринках, доцільно враховувати такі принципи:

- створення інноваційних товарних рішень, що забезпечують

конкурентну перевагу;

- розроблення нестандартних, креативних рекламних стратегій, які виділяються серед класичних інструментів;
- постійне вдосконалення продукту й сервісу відповідно до змін поведінки та очікувань споживачів [51].

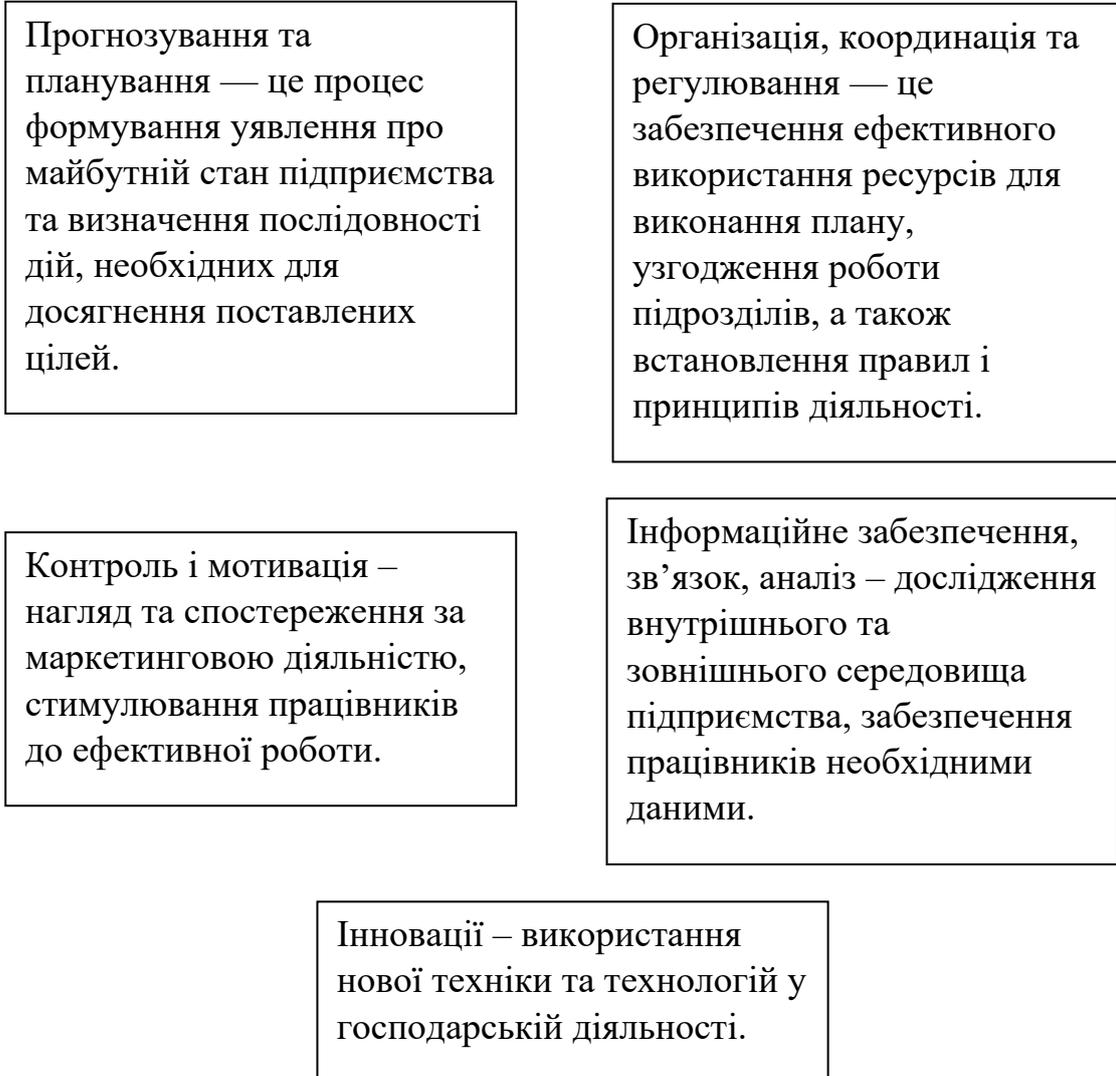


Рис. 1.4 Функції механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [20]

Розбудова організаційно-економічного механізму управління маркетингом вимагає чіткого розуміння змісту кожного його елемента та аналізу сутності

цього поняття з погляду структури, значення та взаємозв'язків складових.

Механізм передбачає наявність системи інструментів і компонентів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління з метою зміни його поведінки у потрібному напрямі [12]. Це складний, динамічний процес, у якому всі елементи взаємопов'язані та забезпечують цілісність функціонування. Саме на цих засадах має будуватися організаційно-економічний механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Управління маркетингом передбачає роботу одразу у двох напрямках: налагодження внутрішніх процесів та регулювання зовнішніх взаємин, а також узгодження інтересів та мотивації всіх учасників для отримання спільного комерційного результату.

У межах процедур підприємства алгоритм управління можна розглядати як послідовність взаємопов'язаних дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Він охоплює такі елементи:

Прогнозування та планування – формування бачення майбутнього стану підприємства та визначення послідовності дій, необхідних для досягнення запланованих результатів.

Організація, координація та регулювання – раціональне об'єднання ресурсів, узгодження функцій між підрозділами, визначення правил і принципів роботи.

Контроль і мотивація – моніторинг перебігу маркетингової діяльності та стимулювання персоналу до ефективного виконання завдань.

Інформаційне забезпечення, зв'язок та аналіз – дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища, а також забезпечення працівників актуальними даними для ухвалення рішень.

Інновації – впровадження сучасних технологій і технічних рішень у господарську діяльність підприємства.

Цей алгоритм функціонує як циклічна система, побудована на принципі дуалізму: завершення одного етапу фактично стає початком наступного. Процес може включати формування цілей, визначення можливих варіантів їх

досягнення, вибір конкретної стратегії, реалізацію запланованих дій, оцінювання результатів і постановку нових завдань на основі отриманої інформації

Процедури в межах механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства складаються з взаємопов'язаних та взаємозалежних функцій, що формують управлінські цикли. Їх можна поділити на дві групи: ті, що мають матеріально-речовий характер, та ті, що зосереджені на обробці інформації. Крім того, процедури класифікують за участю у створенні цінності: первинні, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства, та вторинні, що забезпечують координацію і підтримку основних процесів.

До ключових завдань цього механізму належать:

- збір інформації про потенційні проблеми;
- ідентифікація та аналіз проблем і їхніх причин;
- формування цілей їх вирішення;
- розробка альтернативних варіантів дій;
- обґрунтування вибраної стратегії;
- визначення та впровадження тактичних заходів;
- оцінка результатів і контроль виконання [11].

Таким чином, у процесі дослідження механізму управління маркетинговою діяльністю було визначено його ключові принципи та функціональні особливості.

Українські підприємства зазвичай орієнтуються на оцінку фінансових і виробничих показників. Однак оцінювання результатів маркетингової діяльності, нематеріальних активів та ефективності процесів управління персоналом залишається менш розвиненою практикою. Основна причина – складність вимірювання цих аспектів і нестача об'єктивних даних, що змушує компанії спиратися на суб'єктивні оцінки [10].

Оцінка ефективності маркетингового менеджменту відображає здатність підприємства досягати встановлених маркетингових цілей, впливати на фінансові результати, залучати й утримувати клієнтів. Процес включає збір та аналіз даних, порівняння результатів з цільовими показниками, визначення

ключових індикаторів ефективності та формування системи метрик. Такий підхід є важливою основою для стратегічного розвитку підприємства та прийняття виважених управлінських рішень [14].

Щоб забезпечити максимальну результативність, методологію оцінювання необхідно адаптувати до специфіки конкретного підприємства – його бізнес-моделі, стратегічних цілей та ринкових умов. Лише за таких умов можна отримати об'єктивну картину ефективності маркетингової діяльності та визначити напрями її вдосконалення [30].

Серед українських компаній зростає інтерес до кількісних методів оцінки маркетингових результатів. Одним із найпоширеніших інструментів став показник ROIM (Return on Marketing Investment), який визначається шляхом порівняння додаткового доходу, отриманого внаслідок маркетингових активностей, із витратами на їх реалізацію. Це дозволяє об'єктивніше оцінювати віддачу маркетингових інвестицій, удосконалювати стратегії та формувати ефективніші управлінські рішення [25].

Сьогодні існує значна кількість показників оцінки маркетингової діяльності. Водночас універсального набору індикаторів не існує, оскільки вони мають відповідати конкретній стратегії підприємства. Частина показників може застосовуватися в широкому діапазоні бізнесів, однак їх використання повинно враховувати специфіку кожної компанії та ринкові умови.

Отже, у процесі аналізу було розглянуто методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства та встановлено, що жоден з них не є універсальним. Тому важливо адаптувати наявні методи й показники до особливостей конкретного бізнесу, забезпечуючи об'єктивність та практичну цінність оцінювання.

Розглянемо детальніше процес маркетингового менеджменту на підприємстві.

Перший етап – аналіз ринкових можливостей.

Цей етап охоплює оцінювання стратегічного та тактичного попиту, виявлення нових ринкових ніш і визначення потенційних можливостей

маркетингу. Головною метою аналізу є встановлення конкурентних переваг підприємства. Під ринковою можливістю розуміють сукупність маркетингових дій, що дозволяють компанії зміцнити свої позиції на ринку. Під час оцінювання можливостей обов'язково враховуються цілі фірми та наявні ресурси.

Другий етап – вибір цільових ринків.

Це послідовність дій, яка включає аналіз і прогноз попиту, сегментацію ринку, відбір найбільш привабливих сегментів та визначення позиціонування товару.

Третій етап – розробка маркетингових стратегій.

На цьому етапі формуються цілі та завдання підприємства для кожного сегмента, ринку чи продукту. Стратегія визначається на конкретний період (довгостроковий або середньостроковий) з урахуванням ринкової ситуації й реальних можливостей компанії.

Четвертий етап – формування комплексу маркетингу.

Цей етап спрямований на створення узгодженого набору маркетингових інструментів та заходів. Його особливості полягають у:

- великій кількості можливих комбінацій маркетингових дій;
- взаємозалежності інструментів, які можуть підсилювати або послаблювати один одного;
- обмежених ресурсах підприємства;
- невизначеності результатів застосування маркетингових методів;
- необхідності високої компетентності персоналу [4].

П'ятий етап – формування маркетингової програми.

Вона розробляється відповідно до місії, стратегічних цілей, завдань підприємства, а також зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування.

Шостий етап – реалізація маркетингової програми.

Це практична імплементація розроблених маркетингових заходів з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Сьомий етап – контроль та аналіз маркетингової діяльності.

Контроль є завершальною фазою процесу маркетингового менеджменту.

Він передбачає аналіз ефективності впроваджених заходів, оцінку досягнутих результатів і їх відповідності поставленим цілям. Система контролю враховує зворотний зв'язок, дозволяє виявити відхилення, скоригувати заходи та адаптувати маркетингову політику до змін ринкового середовища. Підсумком цього етапу є коригування планів та поведінкових стратегій підприємства на ринку. Тому ще на стадії планування необхідно передбачити механізми контролю та оцінювання.

У процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства застосовують такі методи маркетингових досліджень та дій [7]:

- аналіз зовнішнього середовища;
- дослідження існуючих товарів і планування нових;
- організація товароруку та продажів;
- формування системи збуту та стимулювання попиту;
- розробка цінової політики;
- забезпечення вимог щодо безпечності продукції, екологічних норм та споживчих властивостей товарів.

Функціональне забезпечення управління маркетинговою діяльністю передбачає створення служби маркетингу, організацію маркетингової інформаційної системи, розробку стратегії та планування маркетингової діяльності, а також здійснення маркетингового контролю. Цей процес починається з дослідження ринку, що включає аналіз поведінки споживачів, конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментацію ринку та позиціонування товару.

Наступним етапом є формування комплексу маркетингу підприємства, який охоплює:– розробку товару;– встановлення цін;– визначення методів і каналів збуту;– розробку методів просування товару на ринку [2]. Основні цілі підприємства включають:– отримання прибутку;– повернення капіталовкладень;– оплату праці персоналу;– виконання соціальної відповідальності. Цілі маркетингу:– задоволення потреб споживачів;– отримання конкурентних переваг;– завоювання частки ринку;– забезпечення зростання

обсягів збуту. Зовнішнє середовище підприємства охоплює: економічні, політичні та правові аспекти, соціальні фактори та інші чинники. Внутрішнє середовище включає фінанси, технології, кадри, організаційну структуру та інші ресурси підприємства. Аналіз в управлінні маркетинговою діяльністю передбачає: – оцінку ринкової ситуації; – вивчення поведінки споживачів; – аналіз дій конкурентів; – оцінку продукції. Планування охоплює: – розробку нових товарів; – визначення ринків збуту; – організацію виробництва; – прогнозування розвитку нових ринків. Система інформаційного забезпечення та управління дозволяє приймати маркетингові рішення щодо товару, розподілу, дизайну та ціни, а також здійснювати аналіз і контроль їх виконання.

Для ефективної розробки та реалізації маркетингових заходів необхідно створити допоміжні системи маркетингу, такі як система планування маркетингової діяльності, організація служби маркетингу та система маркетингового контролю. Гармонійне поєднання і взаємодія цих підсистем значною мірою визначає успіх підприємства на ринку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Оцінка результатів маркетингових заходів передбачає аналіз та визначення ефективності системи управління маркетингом, яка безпосередньо впливає на реалізацію маркетингової стратегії. Згідно з Б. Пономаренком та І. Похабовим, ефективність системи управління маркетингом розглядається на трьох рівнях:

1. Ефективність управління на топ-рівні – оцінка ринкової орієнтації керівництва, активності персоналу у сфері маркетингу, взаємодії між керівництвом і підлеглими, а також відкритості системи управління до зовнішнього середовища.

2. Ефективність управління функцією – визначається через аналіз планування, організації, мотивації та контролю маркетингових процесів.

3. Ефективність управління попитом – оцінка конкретних функцій маркетингу підприємства: управління товаром, ціноутворенням, розподілом та просуванням [5].

Методика Пономаренка та Похабова є структурованою та орієнтованою на аналіз маркетингової складової управління, проте переважно носить якісний характер і може не забезпечувати достатньої кількості кількісних даних.

В. Пархименко запропонував комплексний підхід до оцінки управління маркетинговою діяльністю, що включає:

- аналіз результатів реалізації маркетингових стратегій;
- оцінку проведених маркетингових досліджень;
- ефективність сегментації ринку та позиціонування товарів;
- управління процесом продажу;
- планування та організацію маркетингових заходів;
- оцінку роботи відділу маркетингу та його внеску у загальні результати підприємства.

Оцінка діяльності маркетингової служби є складним завданням, оскільки ефективність її роботи, як і багатьох інших підрозділів, важко виміряти. Витрати на операційну діяльність (оплата праці, придбання та обслуговування техніки) можна визначити відносно легко, а от оцінка кінцевих результатів праці і їхнього впливу на загальну продуктивність підприємства є більш проблемною.

В. Морохова та О. Соловей пропонують визначати ефективність маркетингового відділу за двома напрямками:

- ефективність організації служби маркетингу (потенціал служби);
- ефективність функціонування служби (використання потенціалу) [5].

Критерії оцінки ефективності маркетингового відділу включають:

- точність, своєчасність і якість пропозицій щодо удосконалення товароруху та реклами;
- актуальність, глибину та точність аналізу ринкової кон'юнктури;
- визначення мотивів відмов клієнтів та пошук нових методів виходу на ринки [30].

Серед методів оцінки маркетингової діяльності виокремлюють:

якісні методи – оцінка цілей, стратегій та досягнень підприємства для виявлення недоліків та удосконалення маркетингових стратегій;

кількісні методи – співвідношення витрат на маркетинг із валовим прибутком, аналіз витрат на рекламу та обсяг продажів, що характеризує фінансові результати підприємства [27];

соціологічні методи – маркетингові дослідження, опитування керівників та спеціалістів, оцінка ефективності маркетингових комунікацій, PR та персонального продажу;

інформаційні методи – застосування спеціалізованих програм («Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг») та аналітичних інструментів (GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P») [15].

Українські підприємства при оцінці маркетингової діяльності переважно спираються на аналіз фінансових і виробничих показників, персоналу, рекламної політики, ціноутворення та використання маркетингових стратегій. Проте оцінка нематеріальних активів та кадрових процесів розвинена слабше через складність вимірювання та відсутність об'єктивних даних, що часто призводить до суб'єктивних оцінок [15].

Оцінка ефективності управління маркетингом визначає здатність компанії досягати маркетингових цілей, впливати на фінансові результати та стимулювати залучення та утримання клієнтів. Вона включає збір та аналіз даних, порівняння з цілями та стандартами, ідентифікацію ключових показників ефективності та встановлення метрик для їх вимірювання [16].

Методологія оцінки повинна враховувати специфіку підприємства, його бізнес-модель, цілі та стратегії, щоб забезпечити об'єктивну оцінку маркетингової діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [28].

Популярним показником оцінки ефективності маркетингових кампаній є ROIM (Return on Marketing Investment) – співвідношення різниці між отриманою виручкою та витратами на кампанії до загальної вартості цих кампаній.

Використання ROIM дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність витрат на маркетинг, оптимізувати стратегії та підвищувати прибутковість [30].

На сьогодні не існує єдиного набору показників для оцінки маркетингової діяльності – кожна компанія адаптує їх відповідно до власної стратегії, внутрішніх процесів та цілей. Незважаючи на це, деякі універсальні показники можна застосовувати з урахуванням контексту та специфіки бізнесу.

Таким чином, було проаналізовано методичні підходи до оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначено, що універсального підходу не існує. Було розглянуто різні методики та показники для комплексного оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

## **Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що управління маркетинговою діяльністю підприємства є складною, багаторівневою та циклічною системою, яка поєднує стратегічні, тактичні й операційні управлінські рішення. Алгоритм управління маркетингом охоплює прогнозування і планування, організацію та координацію ресурсів, контроль і мотивацію персоналу, інформаційне забезпечення, аналіз і впровадження інновацій, що в сукупності забезпечує досягнення поставлених цілей підприємства.

Доведено, що механізм управління маркетинговою діяльністю функціонує як безперервний процес, у якому завершення одного етапу стає основою для наступного. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволяє своєчасно коригувати маркетингові стратегії відповідно до ринкових умов.

У роботі визначено основні етапи маркетингового менеджменту, зокрема аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, розробку маркетингових стратегій, формування комплексу маркетингу, розробку та реалізацію маркетингових програм, а також контроль і аналіз результатів. Кожен із цих

етапів відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні стабільного розвитку підприємства.

Проаналізовано методичні підходи до оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства та встановлено, що універсальної методики оцінювання не існує. Різні підходи акцентують увагу на фінансових, організаційних, функціональних або поведінкових аспектах маркетингового менеджменту, що зумовлює необхідність комплексного використання кількісних і якісних методів оцінки.

Виявлено, що в практиці українських підприємств переважає оцінка фінансових та виробничих показників, тоді як аналіз ефективності маркетингової діяльності, нематеріальних активів і кадрового потенціалу залишається недостатньо розвиненим. Основними причинами цього є складність вимірювання таких показників та обмеженість об'єктивної інформації.

Обґрунтовано доцільність використання сучасних кількісних показників, зокрема ROIM, для підвищення об'єктивності оцінки ефективності маркетингових інвестицій. Водночас наголошено на необхідності адаптації системи показників до специфіки підприємства, його бізнес-моделі, стратегічних цілей і ринкового середовища.

Таким чином, ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства можливе лише за умови системного підходу, комплексного аналізу результатів та гнучкої адаптації методів оцінювання. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Аналіз діяльності ТОВ СП «АГРОЛІНКС» на ринку

ТОВ СП «АГРОЛІНКС» – одна з провідних українських компаній у сфері зернового експорту. Підприємство є найбільшим оператором елеваторних потужностей у країні, забезпечуючи одночасне зберігання 2,04 млн тонн зерна, а також виступає значним виробником сільськогосподарської продукції, обробляючи понад 76 тис. гектарів земель. За 32 роки діяльності компанія інвестувала більш ніж 2,3 млрд доларів США у розбудову комплексної логістичної інфраструктури, яка забезпечує ефективний зв'язок українських агровиробників із світовими ринками [33].

Компанію було засновано у 1991 році в Миколаєві Олексієм Вадатурським. Протягом трьох десятиліть він зосереджувався на розвитку мережі елеваторів та перевантажувальних терміналів, об'єднаних розгалуженою системою логістики, що включає автомобільні та залізничні перевезення, а також власний змішаний річково-морський флот.

Після трагічних подій 2022 року, 4 серпня, керівництво компанії перейняв Андрій Вадатурський, який продовжує справу свого батька та веде компанію в умовах воєнних викликів. Нині «АГРОЛІНКС» відіграє важливу роль у відновленні економіки України та підтримці аграрного сектору [33].

Ключові етапи розвитку ТОВ СП «АГРОЛІНКС» охоплюють низку важливих подій, що формували нинішній масштаб компанії [33]:

1991 р. – заснування компанії.

1996 р. – підприємство активно розширюється та вже має 6 виробничих філій.

1998 р. – старт програми з розвитку експорту.

2003 р. – будівництво перевантажувального терміналу в Миколаєві;

кількість підприємств зростає до 20.



Рисунок 2.1 Логотип ТОВ СП «АГРОЛІНКС»

Джерело: [33]

2006 р. – початок створення мережі елеваторних комплексів та формування нових філій.

2009 р. – старт найбільшого інвестиційного проєкту компанії, спрямованого на розвиток українських річок як транспортних шляхів. У цей період «АГРОЛІНКС» вперше виграє тендер ООН на поставку зерна до Африки та Північної Кореї.

2010 р. – здійснено перший рейс Дніпром до філії «Вітове». Побудовано філії «Градизьк», «Кам’янка-Дніпровська», «Кременчуцька», «Новоодеська».

2012 р. – запущено філії «Козацька» та «Переяславська».

2013 р. – компанія розпочинає формування власного вантажного флоту.

2016 р. – введено в експлуатацію філію «Вознесенська». Проведено днопоглиблення Південного Бугу, що дозволило відновити судноплавство.

2017 р. – завершено будівництво останніх двох перевантажувальних терміналів на Дніпрі – філій «Голопристанська» та «Хортиця». Запущено пасажирські перевезення Дніпром і Південним Бугом.

2018 р. – суднобудівний завод компанії спускає на воду унікальне днопоглиблювальне судно СДС-15 «Миколаївець» і продовжує роботи з

днопоглиблення на Дніпрі та Південному Бузі.

2019 р. – створено філію «Тернівська» та введено в експлуатацію 140-метровий самохідний плавучий кран AGROLINKS MAX.

2020 р. – відкриття перевантажувального терміналу в Дніпропетровській області – філії «Зеленодольська».

2021 р. – виокремлено підприємство «Суднобудівно-судноремонтний завод «АГРОЛІНКС», модернізоване з можливістю роботи з алюмінієм. Створено роз’їзний катер власного проекту DCHC25.

2024 р. – компанія продовжує діяльність попри блокування миколаївського порту, втрату частини активів та воєнні ризики. Для забезпечення експорту розпочато будівництво перевантажувального терміналу в Ізмаїлі на Дунаї.

*Таблиця 2.1*

### Основна інформація ТОВ СП «АГРОЛІНКС»

Характеристика	Інформація про компанію
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Сільськогосподарське підприємство «АГРОЛІНКС»
Код ЄДРПОУ	14291113
Дата реєстрації	31.01.2003
Розмір статустного капіталу	700 000,00 грн
Види діяльності за КВЕД	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 30.11 Будівництво суден і плавучих конструкцій 30.12 Будівництво прогулянкових і спортивних човнів 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
Адреса	Україна, 54006, Миколаївська обл., місто Миколаїв, вул. Нікольська, буд. 4Б, кв. 17

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [33]

Розглянемо також загальні відомості про ТОВ СП «АГРОЛІНКС» та внутрішні фактори підприємства (табл. 2.2). Ця інформація потрібна для того,

щоб глибше оцінити поточний стан компанії, її потенціал, організаційну структуру та ресурси, які визначають ефективність роботи. Детальний аналіз внутрішніх аспектів дозволить зрозуміти, які саме сильні та слабкі сторони формують конкурентоспроможність «АГРОЛІНКСу» та як вони впливають на позицію компанії на ринку.

Таблиця 2.2

## Загальні відомості про ТОВ СП «АГРОЛІНКС»

<i>Внутрішні фактори</i>	
<i>Організаційно-правові</i>	
1	2
1. Форма власності	Приватна компанія
2. Форма організації	Товариство з обмеженою відповідальністю Сільськогосподарське підприємство
3. Організаційна структура	Ієрархічна структура
4. Кадрова політика	Відкрита
5. Прийнятий стиль керівництва	Демократичний
<i>Ресурси</i>	
1. Виробничі потужності	4 машини GCS 200 для гуманітарного розмінування 40 комбайнів, 47 важких тракторів 4 аграрних кластери в 6 регіонах України 320000 тон/рік - виробнича потужність аграрного сектору компанії 75908 тис га (22908 тис га - в окупації або замінювані) 1550 одиниць сільськогосподарського обладнання 15 тис тон/рік - потужності металопереробки 10 суден/рік - загальна виробнича потужність суднобудування компанії Власний флот, який побудовано та базується в Україні, налічує 83 судна, 100 вантажівок в автопарку 3 локомотиви та 212 вагонів в охоплених договорами господарствах Буксири, баржі, несамохідні судна, спеціальна техніка для обробки землі, пасажирські судна тощо Перевантажувальний термінал у Миколаїві - 47,5 тис. тон/добу Перевантажувальний термінал в Ізмаїлі - 10 тис. тон/добу 12 водних елеваторів - 8 тис. тон/добу (включно з окупованими підприємствами) 15 лінійних елеваторів - 4 тис. тон/добу (включно з окупованими підприємствами) Загальна потужність із сушіння - 66 тис. тон/добу Загальна потужність одночасного зберігання - 2,04 млн тон Перевантажувальний термінал у Миколаїві - 47,5 тис. тон/добу
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	Комплектуючі для суднобудування, перетарювальне та машинобудівне обладнання, автоматизовані центри збірки техніки та машинобудівне обладнання

## Продовж. табл. 2.2

1	2
3. Фінансові	Дохід - 22901412000 грн Чистий прибуток - 292198000 грн Активи - 28258911000 грн Зобов'язання - 22196093000 грн Участь в тендерах: 2022 - 5889518 грн 2024 - 508500 грн
4. Інтелектуальні	Постійне навчання працівників, підвищення кваліфікації для постійної можливості створити щось нове та не затримувати процеси компанії
5. Технологічні	Розширений технологічний функціонал, автоматизовані системи конструювання суден та аграрного виробництва
6. Інформаційні	Офіційний сайт ТОВ СП «АГРОЛІНКС»- <a href="https://www.agrolinks.com/">https://www.agrolinks.com/</a>
7. Трудові	Кількість працівників - 3722

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [33]

Бізнес-модель ТОВ СП «АГРОЛІНКС» забезпечує можливість постачання продовольства практично в будь-яку точку світу, охоплюючи широкий спектр сільськогосподарських культур. Компанія дотримується принципів ощадливого землеробства та відповідального використання природних ресурсів, приділяючи особливу увагу збереженню довкілля та сталому розвитку.

«АГРОЛІНКС» формує сприятливі умови для досягнення успіху усіх учасників своєї діяльності – співробітників, партнерів, постачальників, споживачів та місцевих громад. Це проявляється у корпоративній культурі та соціальній політиці компанії: зокрема, 40% керівних посад у маркетинговому році 2021/23 займають жінки [33]. Крім того, понад тисячу працівників щороку проходять навчання з питань охорони праці, що підкреслює високий рівень уваги до безпеки виробничих процесів.

Компанія базує свою діяльність на таких ключових цінностях [33]:

- Відповідальність. Компанія усвідомлює наслідки своїх дій та рішень і керується почуттям обов'язку перед партнерами, працівниками та суспільством.
- Дисципліна. «АГРОЛІНКС» зосереджується на стратегічно

важливих напрямках, підтримує високу якість роботи та забезпечує виконання завдань у чітко визначений спосіб.

- **Ініціативність.** У компанії заохочуються дискусії та нові ідеї, а конструктивні пропозиції швидко переходять у практичні дії.

Далі розглянемо організаційну структуру ТОВ СП «АГРОЛІНКС», яка має ієрархічний характер. Такий підхід визначає чіткий розподіл рівнів управління, повноважень та відповідальності, що дозволяє ефективно координувати роботу великої багатofilійної компанії (рис. 2.2).

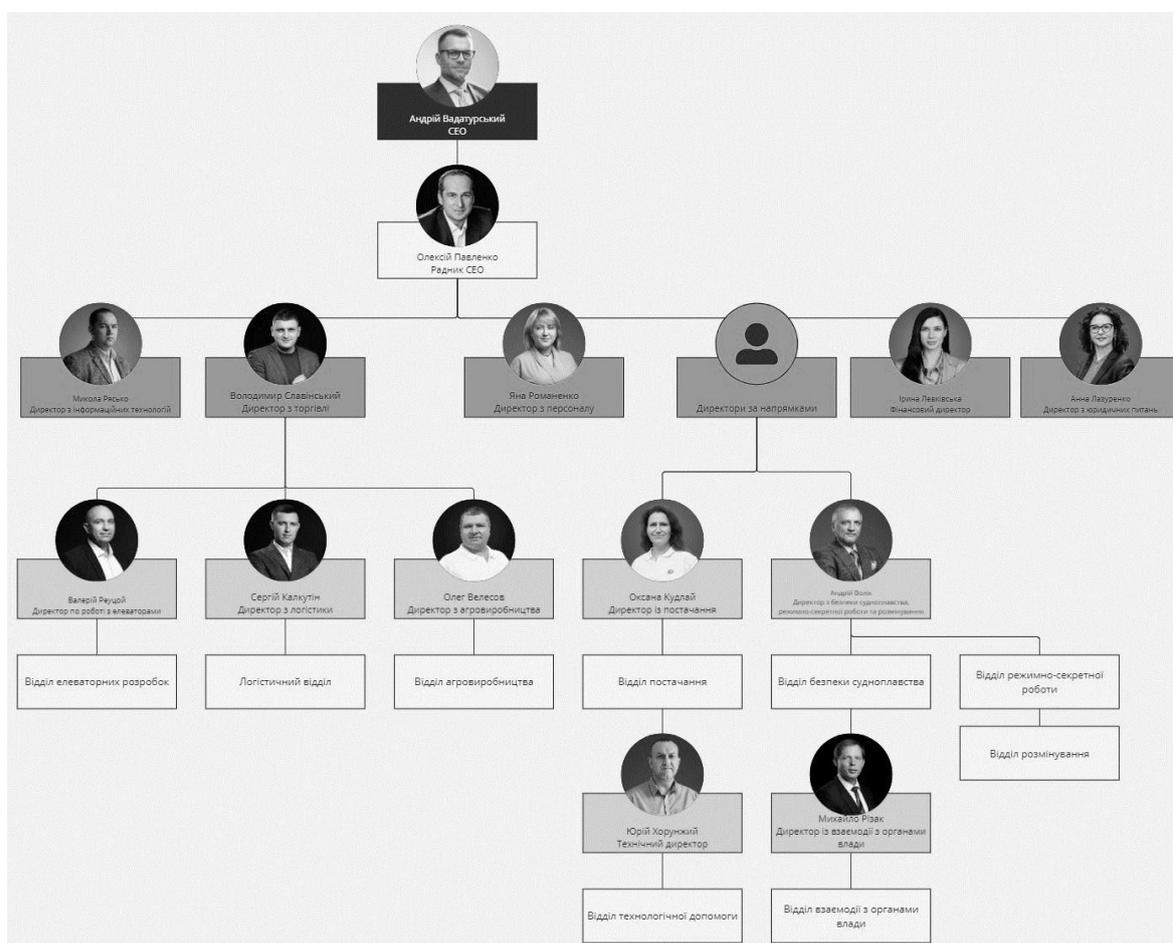


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ СП «АГРОЛІНКС»

Джерело: [33]

Станом на 2024 рік у компанії працює 3722 співробітники. Порівняно з 2021 роком чисельність персоналу зменшилася з 5555 до 3722 осіб. Серед них 40% становлять жінки, які займають широкий спектр посад – від фахівців

лабораторій до управлінських ролей у раді директорів. Компанія також має 48 декларацій відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з охорони праці.

«АГРОЛІНКС» заявляє про наявність 5500 бізнес-партнерів, серед яких лабораторії, дистриб'ютори, землевласники та інші контрагенти. Для компанії такого масштабу взаємодія з партнерами відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку, адже охоплює навіть початкові етапи роботи – від тестування саджанців і насіння.

Асортимент діяльності компанії охоплює 7 основних напрямів, представлених на офіційному сайті:

- агровиробництво;
- елеватори;
- пасажирські перевезення;
- суднобудування;
- торгівля;
- гуманітарне розмінування;
- логістика [3].

Агровиробництво

До цього напрямку входять рослинництво та тваринництво. Компанія має:

- 40 комбайнів,
- 47 важких тракторів,
- 1550 одиниць сільськогосподарського обладнання,
- 75,908 тис. га земель.

Щороку «АГРОЛІНКС» виробляє понад 320 тис. тонн зернових та олійних культур. Тваринницький напрям включає 4 молочнотоварні ферми у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях, де утримується близько 1000 голів ВРХ, зокрема української чорно-рябої молочної породи та англєрської.

Елеваторне господарство

Компанія володіє:

- перевантажувальним терміналом у Миколаєві з потужністю 47,5 тис.

тонн/добу,

терміналом в Ізмаїлі – 10 тис. тонн/добу,

12 водними елеваторами,

15 лінійними елеваторами.

Загальна потужність сушіння становить 66 тис. тонн/добу, а одночасне зберігання – 2,04 млн тонн продукції.

Пасажирські перевезення

У 2017 році компанія відкрила регулярні маршрути водного транспорту для мешканців південного регіону. З того часу 120 000 пасажирів скористалися рейсами «АГРОЛІНКС-Експрес».

На сьогодні компанія має:

4 високошвидкісні пасажирські судна на підводних крилах,

3 власні причали.

Цей напрям позиціонується як соціальна ініціатива, спрямована на покращення транспортної доступності та розвиток туристичної інфраструктури регіону.

Суднобудівно-судноремонтний завод «АГРОЛІНКС»

ССЗ «АГРОЛІНКС» – єдине українське підприємство, що до початку війни мало довгострокову суднобудівну програму та виконувало міжнародні проекти у сфері морської безпеки. Завод займає площу 76 600 м<sup>2</sup>, має виробничі цехи, складські приміщення, сучасне кранове обладнання та спуско-підйомні потужності.

На підприємстві працює близько 600 фахівців, чиї компетенції підтверджені міжнародними практиками та підвищенням кваліфікації у власному ліцензованому навчальному центрі.

Торгівля

Компанія активно співпрацює з українськими та іноземними партнерами, експортує: пшеницю, кукурудзу, ячмінь, соняшник, сою, рапс і сорго до 75 країн світу.

Гуманітарне розмінування

У квітні 2022 року «АГРОЛІНКС» першим серед агровиробників отримав статус оператора з розмінування. Після цього було укладено контракт із DEG Impulse gGmbH щодо фінансування машин GCS-200, що дозволило у 2023 році отримати сертифікати для ручного та технічного розмінування.

#### Логістика та флот

Компанія володіє найбільшим в Україні річковим флотом, що включає 83 одиниці барж, буксирів та плавкранів. Це дозволило суттєво здешевити логістику і стимулювати розвиток аграрної галузі.

Бізнес-модель «АГРОЛІНКСу» забезпечує компанії можливість працювати по всьому світу та створює умови для економічного зростання всіх учасників виробничо-логістичного ланцюга. Окрім 3722 співробітників (2022 р.), компанія має:

- 25 000 пайовиків,
- 31 крупного покупця з 12 країн,
- внесла понад 2,3 млрд доларів інвестицій в економіку,
- сплатила 673,3 млн грн податків у МР 2021/2022.

Для подальшої оцінки можливостей підприємства розглянемо ключові фінансові показники ТОВ СП «АГРОЛІНКС». Основні значення доходу, чистого прибутку, активів та зобов'язань наведені у таблиці 2.3. Повні форми фінансової звітності за 2021–2024 роки (активи, пасиви, сукупний дохід, витрати, рух коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю) розміщено в приведених таблицях.

*Таблиця 2.3*

### **Основні показники фінансової звітності ТОВ СП «АГРОЛІНКС» за 2021-2024 рр., грн**

Показники	2021	2022	2023	2024
Дохід	25840227000	40614675000	15181308000	15181308000
Чистий прибуток	-1776378000	1335732000	-10174640000	292198000
Активи	33840777000	38284005000	28289681000	28258911000
Зобов'язання	21554442000	15195343000	22691306000	22196093000

Джерело: [33]

Компанія має корпоративні права на низку підприємств, серед яких [33]:

- ВАТ «САБІКО» – 100,14%;
- ТОВ «Старобільський елеватор» – 89,98%;
- ТОВ АК «Врадіївський» – 67%;
- ТОВ «Комодитиз Груп» – 100%;
- ТОВ «Колосовський елеватор» – 89,78%;
- ВАТ «Урожай» – 0,64%;
- ТОВ «Баштанка» – 100%;
- «Південелеваторбуд» – 82,78%;
- ГС «За відродження річки Дніпро як головної транспортної артерії України» – 0%;
- ТОВ «Врадіївське» – 100%;
- ТОВ «Агромедіа-Про» – 75%;
- Асоціація «СПО» – 0%.

У 2022 році статутний капітал компанії збільшився з 18 502 грн до 700 000 грн, що може свідчити про зростання масштабів діяльності та фінансових потоків. Також компанія брала участь у тендерах у 2021 та 2022 роках, реалізувавши продукції на 5 889 518 грн та 508 500 грн відповідно. Серед найбільших замовників у цих тендерах були [33]:

- філія «Днопоглиблювальний флот» ДП «Адміністрація морських портів України» – 4 065 374 грн;
- філія «Дельта-лоцман» ДП «Адміністрація морських портів України» – 1 824 144 грн;
- Подільський державний університет – 508 500 грн.

У цілому ТОВ СП «АГРОЛІНКС» можна вважати одним із ключових гравців українського аграрного ринку. Протягом аналізованого періоду компанія суттєво наростила експорт зерна та олійних культур, вийшла на нові ринки та розширила мережу партнерів. «АГРОЛІНКС» проводить активну маркетингову діяльність: випускає продукцію під власною ТМ, бере участь у виставках та форумах, реалізує соціальні ініціативи та рекламні кампанії.

Компанія робить значний внесок у розвиток економіки України – входить до числа великих платників податків і забезпечує робочими місцями тисячі людей по всій країні. Завдяки сильній виробничій базі, кваліфікованому персоналу та вигідному розташуванню «АГРОЛІНКС» має всі передумови для того, щоб закріпитися серед світових лідерів на ринку зерна та олійних культур.

## 2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ СП «АГРОЛІНКС»

Почну з огляду макросередовища, у якому працює ТОВ СП «АГРОЛІНКС». Воно формується економічними, соціально-культурними, політичними та технологічними чинниками. Нижче – детальніше про ключові фактори, що впливають на компанію.

### Економічні фактори

#### 1. Зростання населення світу.

За прогнозами, до 2050 року на планеті проживатиме близько 9,7 млрд людей, і це неминуче тягне за собою збільшення попиту на продовольство, у тому числі на зернові та олійні культури [28]. Найбільше населення зростатиме у країнах, що розвиваються – приблизно на 1,7% щороку. Це означає підвищений попит не лише на зерно, а й на м'ясо, молочні продукти та інші ресурсоємні товари, виробництво яких напряму залежить від аграрної сировини.

Водночас країни, що перебувають у стані війни, стикаються з протилежною тенденцією – падінням економічної активності через ускладнення експорту. Україна особливо гостро відчула це у 2021 році, коли всі основні шляхи вивезення зерна фактично були заблоковані.

#### 2. Прогнози щодо розвитку економіки України.

МВФ очікує, що у 2023 році ВВП України зросте на 4,2% [22], що свідчить про поступове відновлення економічної активності та потенційне збільшення попиту на логістичні й супутні послуги.

Світовий банк, своєю чергою, прогнозує повільніше зростання – на рівні

3,2% [20]. Причини – слабший урожай та гострий дефіцит робочої сили, що продовжує впливати на продуктивність секторів економіки. У звіті Європи та Центральної Азії підкреслюється також, що перспективи України значною мірою залежатимуть від міжнародної підтримки й тривалості бойових дій.

За оцінками Світового банку та партнерів, на відновлення Україні потрібно близько \$486 млрд – це приблизно вдвічі більше за розмір економіки країни до початку повномасштабного вторгнення (рис. 1.3).

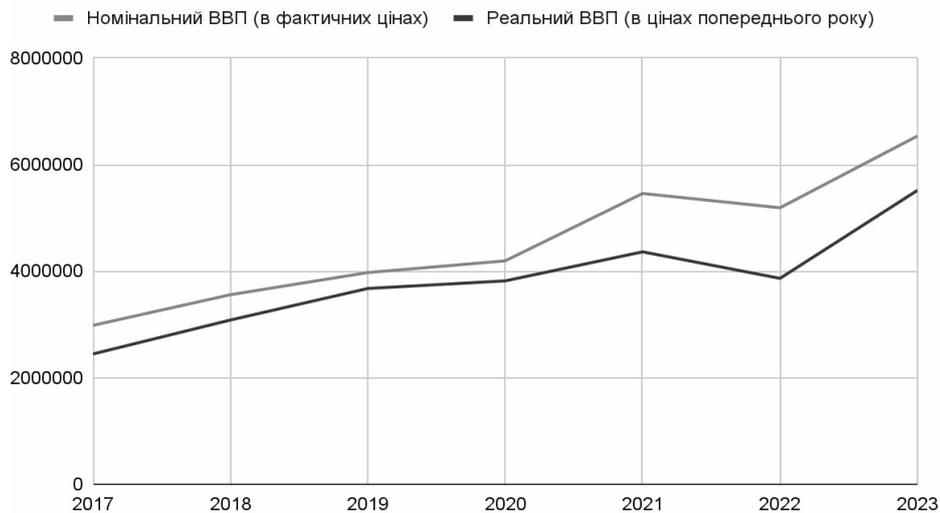


Рисунок 2.3 - Динаміка збільшення ВВП України у 2017-2023 рр. (млн. грн)  
Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [16]

Крім того, Світовий банк підтвердив прогноз зростання української економіки у 2024 році на рівні 6,5%, але уточнив, що цей сценарій враховує активні бойові дії протягом усього 2023 року. За інформацією Мінфіну, динаміка ВВП України за останні сім років подана у вигляді графіка, де можна побачити як номінальний, так і реальний ВВП (рис. 1.3).

3. Перспективи зернового ринку. Очікується, що у 2023 році український ринок зерна зросте приблизно на 3% [18]. Для експортерів це означає потенційне розширення можливостей: збільшення внутрішнього виробництва може підсилити попит як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Водночас зростання внутрішнього ринку може змінити конкурентну ситуацію на зовнішніх ринках: інші країни також можуть наростити власне виробництво, що підвищить конкуренцію.

4. Динаміка продовольчих цін. У квітні 2023 року Індекс продовольчих цін ФАО зріс на 0,3% у порівнянні з березнем та досягнув 119,1 пункту. Підвищення було переважно спричинене зростанням цін на м'ясо, а також частково на рослинні олії й зернові. Це зростання не повністю компенсувалось зниженням цін на молочні продукти та цукор. Попри це, загальний індекс ФАО залишається на 7,4% нижчим, ніж рік тому [22]. Наприкінці квітня ціни на зернові стабілізувались після тримісячного падіння. Ціни на м'ясо зросли, молочна продукція майже не змінилась, а на ринку олій спостерігалось підвищення цін на соняшникову та ріпакову олії, тоді як пальмова та соєва трохи подешевшали.

#### Політичні фактори

1. Війна та геополітика. Повномасштабна війна та ситуація в регіоні суттєво вплинули на логістику: подорожчання перевезень, затримки, блокування чи обмеження маршрутів. Один з яскравих прикладів – проблеми з транспортуванням через протести на польському кордоні. Польські фермери вимагають підтримки для продажу власного зерна, адже на ринку багато дешевої продукції. У цей час Туреччина активно використовує українське зерно для переробки і розширює експорт макаронних виробів, чим зайняла частину ринків, куди раніше не виходила. Експерти зазначають, що Польща могла б піти тим самим шляхом, але поки що належної інфраструктури для цього не створено [23].

Одночасно проросійські провокації – фейки в соцмережах, агресивні меседжі чи псування українського зерна – лише підігривають напругу. Дипломати й експерти наголошують, що подібні сценарії Польща вже переживала у 2015–2017 роках. Попри те, що зараз Україна має альтернативні водні маршрути, сухопутні шляхи залишаються критично важливими. Адже понад 80% українського імпорту – це не споживчі товари, а сировина й проміжні продукти, без яких економіка просто не зможе працювати.

Під час попередніх блокад збитки тільки за два місяці перевищили мільярд євро. Поточні втрати ще не підраховано, але вони теж значні. Плюс, певний час доставити техніку морем було неможливо через закриті морські коридори. Це спричинило зростання витрат на автоперевезення та ускладнило експорт великогабаритних машин. Додатковим ударом стали руйнування заводів і складів внаслідок ракетних атак – фактично весь виробничий цикл опинився під загрозою.

2. Реформи та дерегуляція. Україна продовжує рух у напрямку дерегуляції та покращення бізнес-клімату. Зараз активно проводиться системний перегляд регуляторних актів ("Rolling Review"), щоб позбутись застарілих норм і наблизити регулювання до світових стандартів. Завдяки цій роботі вже прибрати багато неефективних правил. Також ухвалено низку планів дій, спрямованих на покращення позицій країни у рейтингу Doing Business [24]. Вони включають понад сотню заходів у сферах земельних відносин, будівництва, ІТ, аграрної сфери, адміністративних послуг, податкового та митного регулювання.

Сам рейтинг Doing Business – один із ключових індикаторів для інвесторів. За останні роки Україна піднялась у ньому з 76-го місця (2018 р.) до 64-го (2020 р.). Але для входження до ТОП-30 потрібно значно більше реформ та зняття регуляторних бар'єрів.

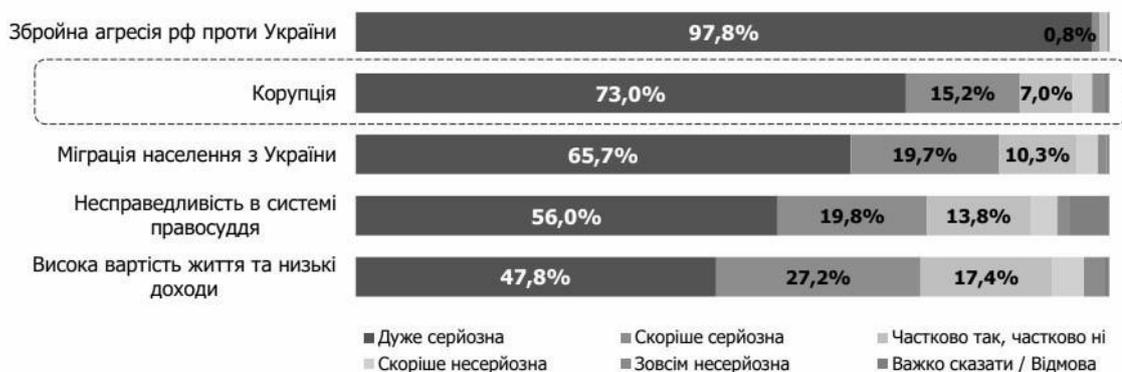
3. Корупційні ризики. Корупція все ще лишається серйозною проблемою, яка ускладнює ведення бізнесу та може стримувати розвиток експорту. Найбільш корумпованими сферами називають митницю, правоохоронні органи, будівництво, підключення до комунальних мереж, діяльність контролюючих органів, суди та податкову систему [26].

Дослідження НАЗК спільно з Info Sapiens показують, що для українського

## БІЗНЕС | КОРУПЦІЯ – СЕРЕД ТОП-3 СУСПІЛЬНИХ ПРОБЛЕМ



Сприйняття основних проблем України — ТОП-5 (2023)



Питання: «Як Ви вважаєте, наскільки серйозними є вище перераховані проблеми для України?»

бізнесу корупція – друга за значенням проблема після війни. Це підтверджують опитування понад 1200 підприємців у 2022 році (рис. 2.4).

Рисунок - 2.4 - Корупція - серед ТОП-3 суспільних проблем. Відповіді на питання: «Як Ви вважаєте, наскільки серйозними є вище перераховані проблеми для України».

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [26]

Практично всі показники, пов'язані з корупцією та її поширеністю, зросли порівняно з 2021 роком. Водночас важливо враховувати, що результати за попередній рік були частково нетиповими через особливі умови вимірювання. У першій половині 2021 року інтенсивність взаємодії бізнесу з державними органами була надзвичайно низькою: більшість послуг майже не надавалася або була суттєво обмежена, багато реєстрів та баз даних залишалися закритими. Це зменшувало кількість прямих контактів, які зазвичай створюють ризики для виникнення корупційних проявів.

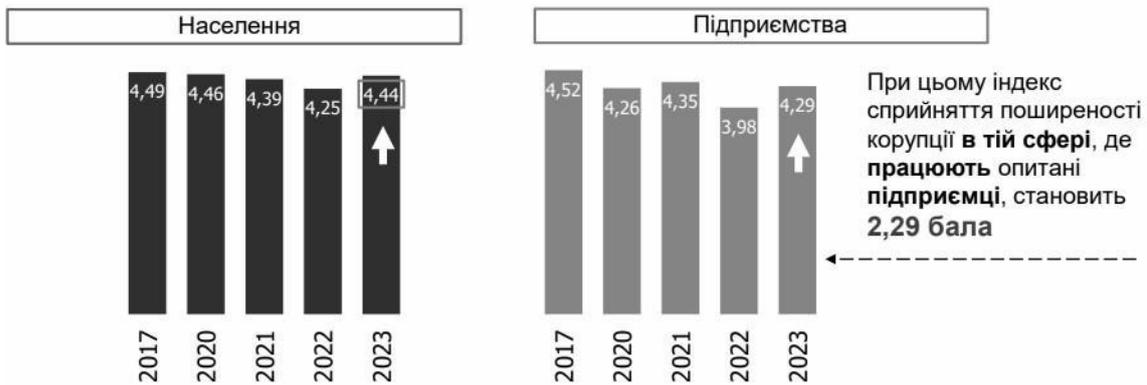
У 2022 році ситуація поступово нормалізувалася, обсяги взаємодії зросли, що призвело до збільшення можливостей для корупційних практик. Як наслідок, індекси поширеності та сприйняття корупції знову підвищилися.

Індекс сприйняття поширеності корупції повернувся до рівня 2020 року. Проте у порівнянні з 2021 роком – останнім довоєнним періодом – він залишається дещо нижчим. Загалом понад 80% опитаних представників бізнесу вважають корупцію в Україні дуже поширеною або переважно поширеною (рис. 2.5).

### Загальний індекс сприйняття корупції зріс до рівня 2020 року



Індекс сприйняття поширеності корупції загалом за оцінками:  
(середнє за 5-бальною шкалою, де 1 означає, що корупція відсутня, а 5 – дуже поширена)



Питання: «На Вашу думку, наскільки корупція поширена в Україні загалом?»

Рисунок 2.5 - Загальний індекс сприйняття корупції зріс до рівня 2020 року. Результати відповідей на питання «На Вашу думку, наскільки корупція поширена в Україні загалом?»

Джерело: [26]

Високий рівень сприйняття корупції не завжди свідчить про глибоке розуміння того, що саме є корупцією та які існують способи уникнення корупційних практик. Наприклад, рівень обізнаності бізнес-спільноти щодо електронних сервісів для отримання державних послуг онлайн перевищує 57%, що суттєво більше, ніж серед широкої громадськості. Бізнес загалом краще орієнтується у цифрових інструментах, які допомагають протидіяти корупції, адже вони мінімізують вплив людського фактора та ручне втручання в процеси – а саме ці чинники традиційно пов'язуються з корупційними ризиками (рис. 2.6).

## Бізнес: Обізнаність щодо електронних сервісів з надання державних послуг онлайн



Рисунок 2.6 - Бізнес: Обізнаність щодо електронних сервісів з надання державних послуг онлайн

Джерело: [26]

### Соціальні фактори

1. Інвестиційні плани компаній, опитаних Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА), показують їх оптимізм щодо 2026 року. У порівнянні з 2021-м, більша частка компаній планує розширювати команди, підвищувати зарплати та реалізовувати інвестиційні проекти. Середній обсяг очікуваних інвестицій у 2023 році оцінюється в \$8 млн, що вдвічі більше, ніж у 2021 році (\$3 млн).

Масштабна еміграція українців через російське вторгнення стала серйозним економічним і гуманітарним викликом для України та її партнерів, які прийняли мільйони переселенців. На початок 2021 року населення України становило близько 41 млн осіб, тоді як у 2021 році за даними Світового банку та ООН воно становило 43,8 млн. Це підтверджує тенденцію скорочення населення протягом останніх 30 років більш ніж на 8 млн осіб.

Вторгнення призвело до ще більшого скорочення населення та демографічної кризи: тисячі загиблих, мільйони внутрішньо переміщених осіб та емігрантів. Попри це, перед владою постає важливе питання: хто залишиться в Україні після перемоги? Це питання тягне за собою низку інших проблем:

відбудова житла, допомога ВПО, повернення емігрантів, підтримка народжуваності, боротьба з ранньою смертністю та інші соціальні аспекти. Відкриття кордонів для більшості чоловіків потенційно може стимулювати додатковий потік емігрантів, що стосується трудової міграції, реабілітації та відновлення сімей.

Більшість українців за кордоном зосереджені у трьох країнах: Польщі (22%), Німеччині (14,6%) та США (11%). Значна кількість також проживає у Чехії (7,9%), Італії (5%), Канаді (4,9%), Іспанії (3,4%) та Ізраїлі (2,75%). Приблизно 63% з них – повнолітні, 22% – неповнолітні, а вік 15% невідомий.

Важливо зазначити, що лише один із шістнадцяти українців за кордоном має консульську реєстрацію. На 21 червня 2022 року таких було трохи більше 493 тис., переважно повнолітні.

Статистика Держприкордонслужби дозволяє оцінити загальний відтік населення, хоча дані не дають точного числа, оскільки можливі повторні перетини кордону та повернення в Україну. Станом на 1 травня 2022 року ДПС зафіксувала 18,52 млн виїздів та 15,84 млн в'їздів, тобто від'ємне міграційне сальдо становило 2,686 млн осіб. Лише у квітні 2023-го від'ємне сальдо зросло на 31 тис., що менше, ніж масштабний відтік у грудні 2022 – березні 2022 року, коли від'ємне сальдо перевищило 1,8 млн осіб. Основними причинами стали блокади та масові обстріли з листопада 2022 по січень 2023 року (табл. 2.4) [27].

*Таблиця 2.4*

#### **Динаміка міграційного сальдо**

Дата	Міграційне сальдо
30.11.2022	-839400
01.04.2023	-2655553
01.05.2024	-2686731

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [27]

На початку травня 2022 року українці найактивніше перетинали кордон із Польщею, загальна кількість виїздів та в'їздів сягнула майже 20 мільйонів. Цей

показник перевищує сумарну кількість перетинів кордону з усіма іншими сусідніми країнами. За даними МЗС, саме Польща та Німеччина залишаються країнами, де перебуває найбільше українців.

Фактори макросередовища були зведені в загальну таблицю (табл. 2.5) для подальшого аналізу потенційних загроз і можливостей, що стоять перед компаніями на ринку.

Таблиця 2.5

Таблиця факторів макросередовища

№	Фактор	Загроза	Можливість
1	2	3	4
1	Попит на зерно, що може спровокувати збільшення купівлі експортного зерна із України	Зростання цін на зерно на світовому ринку Збільшення конкуренції з боку інших країн-експортерів	Збільшення обсягів експорту зерна Зростання доходів компанії Зміцнення позицій на світовому ринку зерна
2	Зріст ВВП на 4,5%	Втрата кваліфікованих кадрів	Зростання попиту на продукцію компанії Збільшення інвестицій в економіку Покращення ділового клімату
3	Зріст ринку зерна на 4%	Зміна споживчих переваг Зростання цін на сировину	Розширення асортименту продукції Вихід на нові ринки Збільшення частки ринку
4	Стабілізація цін на зерно	Зменшення стимулів для інвестування	Можливість довгострокового планування Зниження ризиків інвестування Покращення прогнозованості бізнесу
5	Війна в Україні	Знищення виробничих потужностей Перебої в постачанні сировини продукції Зростання логістичних витрат	Можливість отримання державної підтримки Збільшення попиту на продукцію на світовому ринку
6	Реформи для підтримки бізнесу	Зменшення податкового тиску Спрощення адміністративних процедур	Зниження витрат ведення бізнесу Збільшення інвестицій



Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4
7	Рівень корупції в Україні	Збільшення витрат ведення бізнесу Зниження інвестиційної привабливості Погіршення ділового клімату	Створення нових робочих місць
8	Інвестиції в український трудовий ринок самим бізнесом	Збільшення кваліфікації працівників Зростання продуктивності праці Зниження плинності кадрів	Збільшення конкурентоспроможності на світовому ринку Зниження витрат виробництва
9	Масштабна еміграція українців	Дефіцит кваліфікованих кадрів Зростання заробітної плати Збільшення витрат на ведення бізнесу	Автоматизація та роботизація виробничих процесів Збільшення інвестицій в освіту та підготовку кадрів Зміна структури бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [27]

Маркетингове мезосередовище галузі характеризується кількома ключовими факторами.

1. Зростання світового попиту на продовольство. Згідно з прогнозами FAO, до 2050 року світовий попит на продовольство зросте на 50% [28]. Це створює для експортерів зерна можливості для розширення виробництва, використання ефективних методів сільськогосподарського виробництва, збільшення площ посівів та впровадження інноваційних технологій. Для забезпечення стабільного експорту необхідні покращення логістики, інфраструктури та міжнародних партнерств.

2. Нестабільні ціни на сільгосппродукцію. Ціни на зернові в Україні мають циклічний характер (приблизно 4–5 років) і включають фази: підйом, пік, спад, дно [29]. Сезонність проявляється у зниженні цін після збору врожаю та підвищенні попиту взимку. Наслідки сезонності: вплив на доходи фермерів, ризики для продовольчої безпеки та можливості для експорту [30].

3. Державна підтримка агросектору. У 2023 році на АПК передбачено 4,2 млрд грн [31], включаючи субсидії на обробку земель, відновлення техніки,

компенсації витрат на розмінування та пільгові кредити ("5-7-9%"). Програми підтримки орієнтовані на фермерів з деокупованих територій та розвиток агропереробки.

4. Демографічні фактори. Війна спричинила демографічну кризу: загибель населення, депортації та масова еміграція [31]. Для подолання цих проблем потрібна злагоджена політика влади та міжнародних партнерів, що відображено у проекті Стратегії демографічного розвитку до 2040 року.

5. Розвиток агротехнологій та інновацій. Точне землеробство дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність виробництва [31]. Аналітичні цифрові рішення забезпечують дані про врожайність, ринок, погодні умови та стан ґрунтів. Селекція рослин сприяє підвищенню врожайності та стійкості до хвороб. Україна має великий потенціал для розвитку органічного землеробства, а компанії, як-от Lidea, інвестують у програми селекції та нішеві культури для зміцнення позицій на світовому ринку.

У підсумку результати аналізу мезосередовища галузі систематизовано у загальній таблиці (табл. 2.6), що дозволяє чітко оцінити можливості та загрози для експортерів зерна.

Таблиця 2.6

**Таблиця факторів мезосередовища**

№	Фактор	Загроза	Можливість
1	2	3	4
1	Зростання світового попиту на продовольство	Нестача виробничих потужностей для задоволення попиту Зростання цін на ресурси Зміна клімату, що може негативно вплинути на врожаї	Збільшення обсягів виробництва та експорту продукції Вихід на нові ринки Зростання доходів компанії
2	Нестабільні ціни на сільгосппродукцію	Волатильність доходів компанії Збільшення ризиків інвестування Зниження конкурентоспроможності	Хеджування ризиків за допомогою ф'ючерсних контрактів та інших інструментів Диверсифікація продуктового портфеля Співпраця з державою та іншими стейкхолдерами для стабілізації цін

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4
3	Державна підтримка агросектору	Зміна державної політики на несприятливу для аграріїв	Доступ до пільнового кредитування та субсидій Зниження податкового тиску Спрощення адміністративних процедур
4	Зміна демографічних тенденцій	Зменшення обсягів державної підтримки	Розширення асортименту продукції Вихід на нові ринки Збільшення частки ринку

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [24]

### 1. Цільова аудиторія

#### А. Бізнес-клієнти:

- Види діяльності: елеватори, м'ясопереробні заводи, цукрозаводські підприємства, трейдери, переробні компанії.
- Розмір: малі/середні та великі підприємства.
- Географія: внутрішній та зовнішній ринки.
- Особливості співпраці: індивідуальні рішення, активна участь у галузевих заходах для налагодження контактів.

#### В. Державні органи:

- Центральні органи: МінАПК, Мінекономіки, МЗС.
- Місцеві органи: обласні державні адміністрації, місцеві ради.
- Інституції та фонди: Антимонопольний комітет, НБУ, Український фонд підтримки підприємництва, Державний фонд розвитку сільського господарства.
- Роль: участь у програмах і законодавчих ініціативах, отримання дозволів на експорт та державної підтримки.

#### С. Місцеві громади:

- Жителі населених пунктів, де працюють філії.
- Соціальні та екологічні організації.
- Роль компанії: соціальна відповідальність, інвестиції в інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я, підтримка стабільності бізнесу та

уникнення соціальних конфліктів.

## 2. Типи закупівель

1. Повторна без змін: товари/послуги закуповуються як раніше; рішення приймає уповноважений співробітник.

2. Повторна модифікована: закупівля з деякими змінами (технічні характеристики, кількість, ціна); рішення приймає команда закупівель.

3. Нова закупка: товари/послуги закуповуються вперше; складний процес з дослідженням ринку, аналізом потреб та прийняттям рішення комітетом закупівель.

## 3. Процес прийняття рішення цільового клієнта (закупівельний центр)

### 1. Ідентифікація потреби:

○ Ініціатор (менеджер, інженер), "воротар" (контроль політики/бюджету), агент впливу (експерт або лідер думок).

### 2. Дослідження та аналіз:

○ Порівняння альтернатив, оцінка характеристик продукції, консультації з кінцевими користувачами.

### 3. Вибір постачальника:

○ Складання списку потенційних постачальників, отримання пропозицій, оцінка та вибір оптимального варіанту.

### 4. Переговори та укладення договору:

○ Обговорення умов (ціна, терміни, гарантії), підписання договору.

### 5. Контроль та виконання:

○ Моніторинг виконання умов договору, оцінка результатів, розвиток довгострокових відносин.

## 2.3 Оцінка маркетингової діяльності підприємства

Після проведеного аналізу маркетингового середовища та внутрішньої інформації компанії виділимо ключові фактори, що найбільше впливають на

маркетингове середовище ТОВ СП «АГРОЛІНКС». Розглянемо їх детальніше серед раніше проаналізованих (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Зведена таблиця найвпливовіших факторів маркетингового середовища**

№	Фактор	Загроза	Можливість
1	Зростання попиту на зерно		Збільшення обсягів експорту зерна Зростання доходів компанії Зміцнення позицій на світовому ринку зерна
2	Зріст ринку зерна	Зміна споживчих переваг Зростання цін на сировину	Можливість довгострокового планування Зниження ризиків інвестування Покращення прогнозованості бізнесу
3	Війна в Україні	Зниження виробничих потужностей Перебої постачання сировини та готової продукції	Можливості отримання державної підтримки Збільшення попиту на продукцію на світовому ринку
4	Розвиток розробок агросфери	Зростання витрат на впровадження нових технологій	Збільшення продуктивності праці Зниження витрат виробництва
5	Нестабільні ціни на сільгосппродукцію	Волатильність доходів компанії	Хеджування ризиків за допомогою ф'ючерсних контрактів та інших інструментів

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [18]

Проаналізувавши ключові фактори маркетингового середовища, що впливають на діяльність ТОВ СП «АГРОЛІНКС», виділяємо зростання попиту на зерно як позитивний чинник. Компанія експортує зернові культури за кордон і активно співпрацює з міжнародними партнерами, такими як хлібозаводи, пекарні та переробні підприємства, що дозволяє їй розширювати присутність на світовому ринку.

Водночас війна в Україні накладає негативний вплив на діяльність компанії. Перевезення зерна ускладнено через блокування портів та протести польських фермерів на кордоні, що призводить до затримок поставок, судових розглядів і втрати частини партнерів. Для мінімізації ризиків ТОВ СП «АГРОЛІНКС» використовує альтернативні маршрути через сусідні країни – Румунію, Молдову, Литву, Латвію, що підвищує витрати, але забезпечує

безперебійну роботу компанії.

Для адаптації до нових ринкових умов необхідно провести детальний аналіз ринку та сегментацію споживачів, а також SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз.

SWOT-аналіз допомагає виділити:

- Сильні сторони: висока якість продукції, налагоджена логістика, досвідчений персонал;
- Слабкі сторони: залежність від окремих ринків збуту, обмежені інноваційні технології, високі витрати на виробництво;
- Можливості: вихід на нові ринки, розвиток нових продуктів, співпраця з міжнародними організаціями;
- Загрози: війна, економічна нестабільність, посилення конкуренції, зміни в регуляторному середовищі.

Симптоми маркетингової управлінської проблеми (МУП) ТОВ СП «АГРОЛІНКС» включають:

- зміни ринкових умов через військові дії та блокування інфраструктури;
- зниження обсягів продажів і рентабельності;
- потребу у пошуку нових ринків збуту;
- зміну поведінки споживачів та їхніх пріоритетів.

Для вирішення МУП необхідно провести комплексне маркетингове дослідження:

1. Аналіз активності конкурентів у медіа-сфері, цифрових платформах і каналах комунікації.
2. Опитування клієнтів щодо сприйняття активності компанії в соцмережах та ефективності рекламних кампаній.
3. Аналіз отриманих даних для розробки рекомендацій щодо модифікації маркетингових стратегій, включаючи зміни контент-стратегії, використання нових платформ та вдосконалення рекламних підходів.

Такий підхід дозволить ТОВ СП «АГРОЛІНКС» адаптуватися до нових

умов ринку, зберегти конкурентоспроможність і стійкість у період економічної та геополітичної нестабільності.

## **Висновки до розділу 2**

У ході аналізу діяльності ТОВ СП «Агролінкс» було встановлено, що підприємство є багатопрофільною аграрно-логістичною компанією, яка поєднує виробництво сільськогосподарської продукції, зберігання зернових культур, розвинену систему елеваторів, власну транспортну інфраструктуру та експортно-логістичні операції. Така бізнес-модель забезпечує компанії високий рівень інтеграції виробничих і логістичних процесів та дозволяє ефективно працювати на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Дослідження етапів розвитку підприємства показало, що стратегія «Агролінкс» орієнтована на довгострокове зростання, інвестиції в інфраструктуру, розширення виробничих потужностей і впровадження сучасних технологій. Компанія демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до умов воєнних ризиків, що свідчить про стійкість її управлінської та логістичної системи.

Аналіз внутрішніх факторів діяльності підприємства дозволив визначити наявність значного ресурсного потенціалу, який включає виробничі, фінансові, трудові, технологічні та інформаційні ресурси. Розвинена матеріально-технічна база, власний флот, елеваторні та перевантажувальні потужності створюють конкурентні переваги компанії та забезпечують ефективність операційної діяльності. Водночас ієрархічна організаційна структура у поєднанні з демократичним стилем управління сприяє координації процесів і підвищенню відповідальності персоналу.

Оцінка фінансових показників свідчить про стабільну господарську діяльність ТОВ СП «Агролінкс» та здатність підприємства забезпечувати прибутковість за умов високої капіталомісткості бізнесу. Значну увагу компанія приділяє розвитку людського капіталу, підвищенню кваліфікації працівників і

формуванню корпоративної культури, що позитивно впливає на загальну ефективність управління.

Загалом результати аналізу підтверджують, що ТОВ СП «Агролінкс» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку. Виявлені особливості діяльності підприємства створюють підґрунтя для подальшого дослідження ефективності управління маркетинговою діяльністю та обґрунтування напрямів її вдосконалення, що буде розглянуто в наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1 Застосування сучасних методів та інструментів управління маркетинговою діяльністю**

У результаті аналізу господарської та маркетингової діяльності підприємства було виявлено ключові проблеми у сфері маркетингу та окреслено управлінську проблему, пов'язану з організацією маркетингової діяльності. З метою підвищення ефективності управління маркетингом доцільно визначити основні стратегічні цілі підприємства, серед яких: збереження наявних ринкових позицій і поступове нарощування частки ринку; оперативне та адаптивне реагування на зміни ринкового середовища й дії конкурентів; підвищення рівня лояльності споживачів, зміцнення взаємодовіри та формування системи привілеїв для клієнтів; зростання впізнаваності бренду; розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами на засадах прозорості, справедливості, етичності та довгострокового співробітництва.

На основі зібраної та опрацьованої інформації були сформовані рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Слід зазначити, що компанія майже не застосовує або використовує в обмеженому обсязі сучасні маркетингові інструменти, зокрема засоби просування та підвищення впізнаваності бренду. У сучасних умовах це є суттєвим недоліком, адже ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує компанії більш раціонально й ефективно використовувати свої ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Використання сучасних інструментів управління маркетинговою діяльністю є актуальним і необхідним, оскільки вони забезпечують швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та сприяють підтриманню

конкуреноспроможності підприємства. В умовах розвитку цифрових технологій маркетологи отримують доступ до значних обсягів даних про поведінку споживачів, а інструменти збору й аналізу інформації дають змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних аналітичних даних, а не інтуїтивних припущень.

Сучасні споживачі орієнтовані на персоналізовану взаємодію з брендами, тому застосування CRM-систем, маркетингової автоматизації та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє формувати індивідуальні пропозиції та комунікації, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів і зміцнює їхню лояльність. Окрім цього, інструменти управління цифровими кампаніями, SEO, контент-маркетингом і платною рекламою сприяють ефективному залученню цільової аудиторії та розширенню охоплення ринку.

Підвищення впізнаваності бренду може здійснюватися як за допомогою безкоштовних методів просування, що ґрунтуються на креативності та точному визначенні цільової аудиторії, так і шляхом використання платних рекламних платформ, зокрема Google Ads та Facebook Ads Manager. Дані інструменти забезпечують можливість точного таргетування за демографічними, географічними та поведінковими ознаками, що дозволяє оптимізувати рекламні витрати та підвищити ефективність кампаній.

Автоматизація рутинних процесів, таких як електронні розсилки або публікація контенту в соціальних мережах, дає змогу зменшити навантаження на персонал, мінімізувати людський фактор і зосередитися на стратегічному плануванні та творчих завданнях. Соціальні мережі та інструменти управління ними, у свою чергу, забезпечують прямий контакт з аудиторією, сприяють отриманню оперативного зворотного зв'язку та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Важливим елементом сучасного маркетингу є постійний моніторинг результатів діяльності, оскільки сучасні інструменти дозволяють відстежувати ефективність маркетингових заходів у режимі реального часу. Це створює можливість своєчасного коригування стратегії та оптимізації маркетингових

кампаній для досягнення кращих результатів і формування конкурентних переваг.

Загалом, застосування сучасних інструментів управління маркетинговою діяльністю сприяє підвищенню гнучкості, ефективності та клієнтоорієнтованості підприємства, що є вирішальним чинником успішного функціонування в умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища. У цифровому маркетингу використовується широкий спектр технічних і програмних засобів, які виконують роль каналів комунікації та забезпечують обмін інформацією між усіма учасниками ринку. Основні канали цифрового маркетингу наведені на рисунку 3.1.

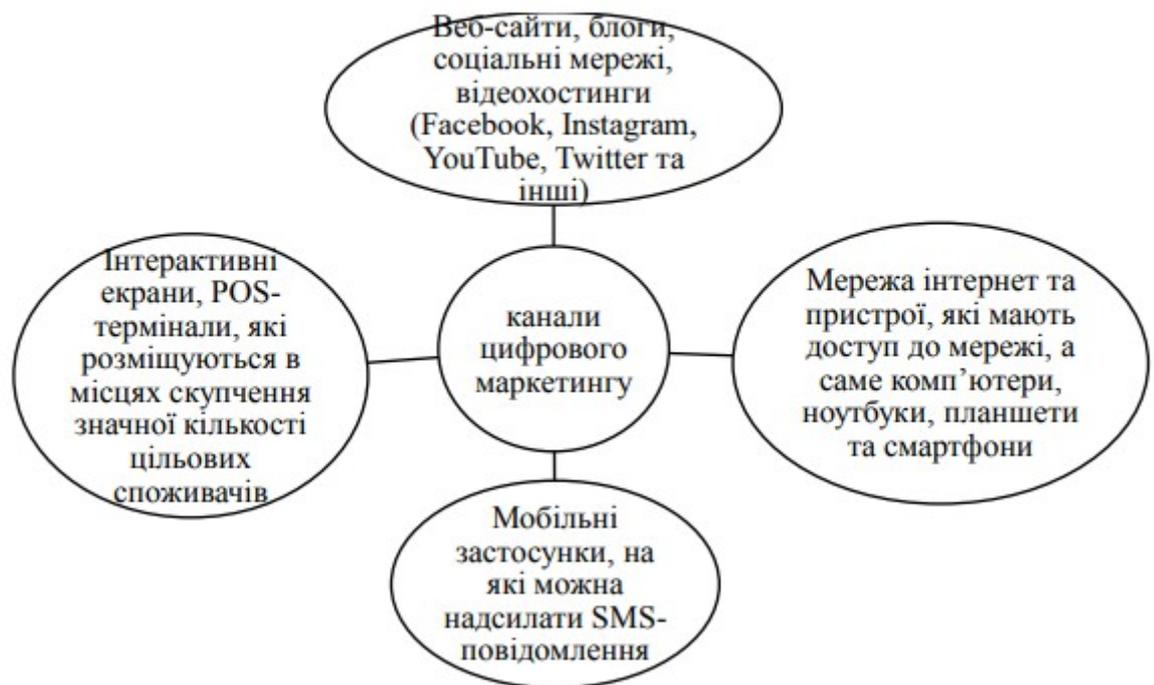


Рисунок 3.1 - Канали цифрового маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [18]

Отже, у процесі формування цифрової комунікаційної стратегії доцільно враховувати широкий спектр каналів та інструментів цифрового маркетингу. До них належать вебресурси, інформаційні платформи, соціальні мережі, відеосервіси та інші онлайн-майданчики, які забезпечують поширення

інформації та взаємодію з аудиторією. Важливе значення в цьому контексті має розвиток інтернет-інфраструктури та доступність цифрових пристроїв, зокрема персональних комп'ютерів, мобільних девайсів і портативної техніки, що забезпечують постійний контакт користувачів з цифровим середовищем.

Окрему групу інструментів становлять мобільні рішення, які дозволяють підтримувати оперативну комунікацію через повідомлення та сповіщення, забезпечуючи швидке інформування та залучення аудиторії. Також доцільно враховувати можливості офлайн-цифрових інструментів, зокрема інтерактивних носіїв і технічних засобів, розміщених у місцях з високою концентрацією потенційних споживачів, що сприяє безпосередньому контакту та підвищенню рівня залученості.

З урахуванням актуальних тенденцій цифрового середовища важливо формувати комплексний підхід до використання digital-інструментів. Такий підхід охоплює ресурси та технології, необхідні для реалізації та управління цифровими стратегіями, спрямованими на підвищення впізнаваності, формування позитивного сприйняття та налагодження стабільної комунікації з аудиторією.

Водночас перед вибором конкретних інструментів доцільно визначити ключові потреби та очікування споживачів. Ці потреби є динамічними та можуть змінюватися залежно від життєвого контексту, досвіду та мотивації. У загальному вигляді споживчі очікування можуть охоплювати такі аспекти:

- Функціональна доцільність – оцінка того, наскільки продукт або послуга відповідає меті придбання та виконує очікувані функції.
- Комфорт і зручність – суб'єктивне сприйняття зручності використання, що формується індивідуальними вподобаннями та особистим досвідом.
- Надійність і якість – рівень довіри до характеристик продукту, його довговічності та відповідності заявленим стандартам.
- Рівень обізнаності та досвіду споживача – більш досвідчені користувачі, як правило, приділяють увагу ширшому колу параметрів і деталей,

тоді як менш обізнані орієнтуються на базові ознаки та загальне враження.

Таким чином, поєднання комплексного використання цифрових каналів із глибоким розумінням змінних потреб споживачів створює передумови для більш ефективної та адаптивної маркетингової діяльності в сучасному цифровому середовищі.

### **3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі використання інтернет-технологій**

З урахуванням загальної тенденції до розвитку онлайн-каналів збуту доцільно виокремити низку універсальних напрямів удосконалення маркетингової діяльності. Насамперед важливо сформувати комплексну стратегію активної присутності в цифровому середовищі, що сприятиме підвищенню впізнаваності, розширенню аудиторії та стимулюванню попиту. У межах такої стратегії доцільно проаналізувати можливості різних цифрових платформ та визначити їхню роль залежно від формату контенту та особливостей комунікації з аудиторією.

Окрему увагу слід приділяти вибору між візуальним та відеоконтентом, оскільки різні платформи передбачають різні підходи до подання інформації. Відповідно, акценти мають розставлятися з урахуванням специфіки каналів та цілей комунікації. Важливим чинником ефективності є якість контенту, що зумовлює потребу в залученні професійних ресурсів для його створення.

До загальних напрямів розвитку цифрового просування також належить співпраця з лідерами думок та іншими медійними партнерами, що дозволяє розширювати охоплення та формувати довіру аудиторії. Паралельно доцільно використовувати інформаційні приводи, публікації у зовнішніх медіа та участь у публічних комунікаційних заходах. Водночас ключовим залишається системний підхід і чітке дотримання обраної стратегії, що дає змогу оцінювати результати та коригувати дії у разі потреби.

Загалом ефективність маркетингової діяльності підвищується за умови регулярного оновлення рекламних активностей та використання різних інструментів стимулювання попиту, зокрема цільової реклами, спеціальних пропозицій та програм заохочення постійної аудиторії. Важливо також аналізувати успішні практики інших учасників ринку, зокрема в частині партнерських проєктів, спільних ініціатив і колаборацій, що дозволяють розширювати комунікаційні можливості.

Перспективним напрямом є розвиток партнерської взаємодії, включаючи міжгалузеву та міжнародну співпрацю, а також участь у виставках, подіях і презентаціях, що сприяють формуванню публічного іміджу та обміну досвідом. Поряд із цим важливим залишається постійне оновлення асортименту або пропозицій з урахуванням ринкового попиту, актуальних тенденцій та змін у споживчих уподобаннях.

Окреме місце у сучасній маркетинговій діяльності займають програми лояльності, які спрямовані на утримання аудиторії та формування довгострокових взаємин. Використання персоналізованих заохочень і бонусів дозволяє підвищити рівень залученості та задоволеності споживачів.

Загалом комплексне використання цифрових каналів, якісного контенту, аналітики, партнерських інструментів і програм лояльності створює передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності та адаптації до динамічних умов сучасного ринку.

Збереження власної ідентичності та відповідність заявленому рівню якості сьогодні перетворюється на складний стратегічний виклик для багатьох учасників ринку. В умовах зростаючої конкуренції та насиченості пропозицій особливої актуальності набуває питання пошуку ефективних форматів присутності та розвитку. Для менших учасників ринку одним із можливих напрямів є інтеграція у ширші платформи або простори спільного представлення, де поєднуються як добре відомі бренди, так і нові, перспективні проєкти. Такий підхід дозволяє підвищити видимість і водночас зберегти власну унікальність.

Варто підкреслити, що впровадження подібних рішень дедалі більше сприймається не як додаткова опція, а як необхідна умова розвитку в межах сучасних ринкових тенденцій. За останні роки у багатьох сферах спостерігається зростання ролі авторських та приватних брендів, які часто асоціюються з конкретними особистостями або лідерами думок. Такі проєкти формують свою цінність не лише за рахунок продукту, а й через персоналізацію, впізнаваний стиль та чітко окреслену ідентичність.

Походження й успіх подібних брендів, як правило, ґрунтуються на унікальних характеристиках пропозиції, чіткому позиціонуванні та здатності створювати емоційний зв'язок з аудиторією. Саме ця унікальність стає ключовим чинником диференціації та довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

### **3.3. Розробка маркетингової програми розвитку**

У сучасних умовах розвитку ринку маркетингова програма допомагає компаніям визначати стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності. Вона забезпечує розуміння того, куди рухатися та як досягти поставлених цілей. У середовищі постійних змін конкуренція посилюється, і маркетингова програма стає інструментом виявлення конкурентних переваг та розробки стратегій для їхнього збереження або посилення.

Програма дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринкових умов і адаптуватися до них із мінімальними втратами. Одним із ключових напрямів розвитку є розширення онлайн-присутності, що передбачає оновлення рекламних кампаній, запуск цільової реклами з урахуванням інтересів аудиторії та створення персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів.

Також важливим є розвиток партнерських відносин, включно з укладенням угод із іншими брендами та міжнародною співпрацею, що дозволяє розширювати аудиторію та підвищувати впізнаваність бренду. Для цього

доречно використовувати соціальні мережі, онлайн-платформи та участь у виставках або спеціалізованих заходах.

Велике значення має оновлення та розширення асортименту продукції з урахуванням попиту та модних тенденцій, а також впровадження програм лояльності та персоналізованих бонусів для стимулювання повторних покупок.

Ефективність онлайн-продажів залежить від таких факторів, як зручність оформлення замовлень, точність відображення характеристик продукції, швидкість доставки та наявність програми лояльності. Важливим аспектом є безпечне пакування і страхування товарів для мінімізації ризиків під час транспортування.

Цінова стратегія має забезпечувати баланс між привабливістю для клієнта та збереженням маржинальності продукції. Періодичні знижки, спеціальні пропозиції та сезонні акції дозволяють підтримувати інтерес аудиторії та стимулювати попит.

Комунікаційна стратегія повинна поєднувати онлайн- та офлайн-канали: соціальні мережі дозволяють взаємодіяти з аудиторією.

Оскільки поведінка споживачів і ринкові тенденції постійно змінюються, маркетингова програма повинна включати такі кроки: визначення поточного позиціонування, детальний аналіз ринку та конкурентного середовища, проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також розробку плану витрат і заходів на певний проміжок часу з метою досягнення очікуваних результатів.

Для оцінки перспектив подальшого розвитку ТОВ СП «АГРОЛІНКС» доцільно здійснити прогнозування ключових показників діяльності підприємства. Прогноз дозволяє визначити можливі напрями фінансово-економічної динаміки компанії в середньостроковій перспективі з урахуванням наявних тенденцій розвитку аграрного ринку, макроекономічних чинників та внутрішнього потенціалу підприємства.

Основою для прогнозування стали фактичні фінансові результати ТОВ СП «АГРОЛІНКС» за 2021–2024 роки, а також результати аналізу маркетингового

макро- та мезосередовища. Під час формування прогнозу враховано вплив воєнних ризиків, зміну логістичних маршрутів експорту, динаміку світового попиту на зернові культури та очікуване поступове відновлення економіки України.

Прогнозування (табл 3.1) здійснено за помірно-оптимістичним сценарієм, який передбачає збереження складних умов функціонування підприємства, проте без подальшого різкого погіршення зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє оцінити реалістичні можливості зростання доходів, відновлення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості компанії.

Результати прогнозування основних фінансових показників ТОВ СП «АГРОЛІНКС» на 2026–2028 роки наведено в таблицях нижче.

Основні припущення для розрахунків

Дохід: середньорічне зростання на 6–8% за рахунок експорту та логістики.  
Чистий прибуток: поступове відновлення рентабельності після збиткових років.  
Активи: помірне зростання через інвестиції в інфраструктуру. Зобов'язання: стабілізація з незначним скороченням відносного навантаження.

*Таблиця 3.1*

**Прогноз основних фінансових показників ТОВ СП «АГРОЛІНКС» на  
2026–2028 рр., грн**

Показник	2024	2026	2027	2028
1	2	3	4	5
Дохід	15 181 308 000	16 400 000 000	17 700 000 000	19 100 000 000
Темп зростання доходу	-	+8,0	+7,9	+7,9
Чистий прибуток	292 198 000	520 000 000	780 000 000	1 050 000 000
Рентабельність продажів %	1,9	3,2	4,4	5,5
Активи	28 258 911 000	29 100 000 000	30 200 000 000	31 500 000 000
Зобов'язання	22 196 093 000	22 500 000 000	22 800 000 000	23 100 000 000
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,21	0,23	0,25	0,27

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [18]

Отже, у прогнозному періоді 2026–2028 років ТОВ СП «АГРОЛІНКС» зберігатиме позитивну динаміку розвитку за умови відсутності різкого

загострення воєнних дій. Компанія поступово відновлюватиме прибутковість, нарощуватиме активи та зміцнюватиме фінансову стійкість, що створює передумови для довгострокового зростання та збереження конкурентних позицій на світовому ринку зерна.

Таким чином, застосування сучасних методів та інструментів управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити більш цілісне бачення ринку та власного позиціонування на ньому. Умови високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища вимагають від підприємств постійного вдосконалення підходів до управління маркетингом, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарних заходів до системного та стратегічного мислення.

Слід зазначити, що ефективність використання сучасних маркетингових інструментів значною мірою залежить від рівня узгодженості між стратегічними цілями підприємства, наявними ресурсами та обраними каналами комунікації. Недостатня інтеграція маркетингових рішень у загальну систему управління може знижувати їх результативність, навіть за умови використання сучасних технологій. Тому важливим завданням є формування єдиного підходу до планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності.

Крім того, впровадження сучасних інструментів управління маркетингом потребує відповідного організаційного забезпечення, підвищення кваліфікації персоналу та формування культури прийняття рішень на основі даних. У цьому контексті маркетинг дедалі більше набуває міжфункціонального характеру, взаємодіючи з фінансовим, логістичним та виробничим напрямками діяльності підприємства.

Отже, застосування сучасних методів та інструментів управління маркетинговою діяльністю слід розглядати як основу для подальшого розвитку та вдосконалення маркетингової системи підприємства. Це створює передумови для переходу до практичної реалізації запропонованих напрямів удосконалення маркетингової діяльності з використанням інтернет-технологій, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі роботи було визначено основні напрями підвищення ефективності управління та організації маркетингової діяльності підприємства на основі використання сучасних методів, інструментів і цифрових технологій. Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми маркетингової діяльності, пов'язані з недостатнім використанням інноваційних маркетингових інструментів, обмеженою присутністю в цифровому середовищі та недостатнім рівнем системності у комунікації з цільовою аудиторією.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність застосування сучасних інструментів управління маркетинговою діяльністю, зокрема CRM-систем, засобів маркетингової автоматизації, цифрових каналів комунікації та аналітичних платформ. Їх використання сприяє підвищенню гнучкості управління, оперативності прийняття рішень, персоналізації взаємодії зі споживачами та формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Встановлено, що комплексне впровадження digital-інструментів дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміни ринкового середовища та посилювати конкурентні переваги.

У межах розділу також було сформульовано пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства з використанням інтернет-технологій. Зокрема, обґрунтовано необхідність формування цілісної цифрової стратегії, розвитку онлайн-присутності, використання якісного контенту, таргетованої реклами, партнерських проектів та програм лояльності. Доведено, що системний підхід до цифрового просування та постійний моніторинг результатів маркетингових заходів забезпечують зростання впізнаваності бренду, підвищення рівня довіри та залученості споживачів.

Особливу увагу приділено розробці маркетингової програми розвитку підприємства, яка виступає інструментом стратегічного планування та адаптації до динамічних умов ринку. Визначено, що ефективна маркетингова програма

повинна поєднувати стратегічні цілі підприємства з реальними можливостями їх досягнення, враховувати споживчі очікування, ринкові тенденції та конкурентне середовище. Реалізація такої програми створює передумови для стабільного розвитку підприємства, підвищення результативності маркетингової діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Отже, запропоновані у розділі напрями та заходи з удосконалення управління маркетинговою діяльністю є практично значущими та можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності маркетингових процесів, забезпечення сталого розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням конкуренції, цифровізацією економіки, зміною поведінки споживачів та необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу.

1. ТОВ СП «АГРОЛІНКС» є системоутворюючим гравцем аграрного та експортно-логістичного ринку України, що підтверджується масштабами виробничих, елеваторних і логістичних потужностей, диверсифікованою бізнес-моделлю та географією експорту до 75 країн світу. Поєднання агровиробництва, зберігання, транспортування і торгівлі формує стійкі конкурентні переваги компанії.

2. Маркетингова діяльність підприємства базується на вертикально інтегрованій моделі та орієнтації на B2B-ринки, що дозволяє ефективно адаптувати пропозицію до потреб бізнес-клієнтів, державних інституцій і місцевих громад. Активна участь у виставках, форумах, тендерах і соціальних ініціативах сприяє зміцненню ділової репутації та бренду компанії.

3. Фінансові результати діяльності «АГРОЛІНКС» у 2021–2024 рр. характеризуються високою волатильністю, зумовленою воєнними ризиками, логістичними обмеженнями та коливаннями світових цін на зерно. Водночас значні обсяги активів, інвестицій та поступове відновлення прибутковості у 2024 році свідчать про наявність фінансового потенціалу для стабілізації та подальшого розвитку.

4. Аналіз макро- та мезосередовища показав, що діяльність компанії відбувається в умовах поєднання суттєвих загроз і стратегічних можливостей. До ключових загроз належать війна, корупційні ризики, нестабільність логістики та дефіцит трудових ресурсів, тоді як зростання світового попиту на продовольство,

державна підтримка агросектору та розвиток агротехнологій створюють передумови для розширення ринків збуту.

5. Наявна організаційна структура, ресурсний потенціал і корпоративні цінності «АГРОЛІНКС» формують основу для підвищення ефективності маркетингового управління, зокрема через диверсифікацію ринків, удосконалення комунікацій із цільовими аудиторіями та адаптацію маркетингових стратегій до умов воєнної та післявоєнної економіки.

6. Обґрунтовано, що впровадження комплексної системи цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, вебресурси, онлайн-платформи, мобільні рішення) є необхідною умовою підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, оскільки забезпечує розширення охоплення цільової аудиторії, підвищення рівня залученості споживачів та формування стабільного зворотного зв'язку.

7. Встановлено, що використання персоналізованих підходів до взаємодії зі споживачами, зокрема через CRM-системи, програми лояльності та індивідуальні пропозиції, сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів, підвищенню довіри до бренду та формуванню довгострокових відносин із ключовими сегментами ринку.

8. Доведено, що розробка та реалізація маркетингової програми розвитку підприємства дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями, інструментами маркетингового впливу та фінансовими можливостями підприємства, а також підвищує адаптивність компанії до змін ринкового середовища та поведінки споживачів.

9. На основі прогнозування фінансово-економічних показників встановлено, що реалізація запропонованих заходів у сфері маркетингу створює передумови для зростання доходів, відновлення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості ТОВ СП «АГРОЛІНКС» у середньостроковій перспективі за умов відносної стабілізації зовнішнього середовища.

10. Узагальнено, що комплексне впровадження сучасних методів управління маркетинговою діяльністю, цифрових технологій і стратегічного

планування є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його сталого розвитку та збереження ринкових позицій в умовах динамічного й нестабільного бізнес-середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амонс С.Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)
2. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2018. 308 с.
3. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві : монографія. Луганськ : [Вид-во СНУ ім. В. Даля], 2010. 224 с.
4. Бабко Н.М. Поведінка споживача: навчальний посібник Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.
5. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 36. С. 11–18.
6. Багорка М.О. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку. АгроСвіт. 2009. 6. С. 5-10.
7. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингове управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 1. С. 16-25
8. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
9. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Суми, 2015. 397 с.
10. Безугла Л.С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Дніпро: Видавець Біла К.О. 2019. 300 с.
11. Білоус, С., & Калита, Н. (2023). Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. 2016. № 4 (49) Ч. 2. С. 301-308.

12. Богоявленський О. В. Управління лояльністю споживачів на вітчизняних і закордонних ринках як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36. С. 331–336.
13. Боліла С.Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 16. С. 100-107
14. Боднар А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства.  
URL:[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42963/2/MNPK\\_2022\\_Vodnar\\_A-Features\\_of\\_management\\_of\\_150-152.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42963/2/MNPK_2022_Vodnar_A-Features_of_management_of_150-152.pdf)
15. Буга Н.Ю. Формування маркетингового механізму розвитку підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. №50. С. 250 – 254.
16. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 24. С. 61-67.
17. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. №4 (31). С. 77–81.
18. Гевчук А. В., Поліщук Н. В., Танасійчук А. М., Поліщук І. І., Громова О. Є., Бондаренко В. М. Маркетинг. Вінниця, 2019. 290 с.
19. Голишева Є.О., Кириченко Т.В., Коваленко Я.А. Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу на підприємстві. Young Scientist. 2014. Вип. 13. № 10. С. 53–56.
20. Грабович І. В. Світові тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. № 42. 2021. С. 34-41.
21. Гонтарева І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 149-158.

22. Гронь О. В. Споживчий досвід як основа лояльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №11. С. 82–85
23. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики Молодий вчений. 2020. №2(2). С. 315-323.
24. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. Трансформаційна економіка. 2022. №1. С. 15-20.
25. Дмитрик К. Маркетингові комунікації під час війни: 2022 VS 2021. Аптека.ua. 2023. № 5 (1426). URL: <https://www.apteka.ua/article/685865> (дата звернення: 26.03.2023).
26. Добрянська В.В., Мірошниченко В.Т., Передерій Я.О. Формування асортименту торговельної організації як складова маркетингової товарної політики. Ефективна економіка. 2018. №5 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_16).
27. Дячков Д.В., Потапук І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 4. С. 46-51.
28. Катаєв А. В., Оберемок С. В. Фактори цінової чутливості споживачів: результати систематизації та верифікації актуальності в рамках концепції маркетингу довіри. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/65.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/65.pdf).
29. Касян С. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. Маркетинг в Україні. 2021. № 3. С. 36–38.
30. Касян С., Юферова Д. Маркетингові комунікаційні стратегії в системі діджитал партнерської взаємодії підприємств. Маркетинг і логістика в системі менеджменту : тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 22 жовтня 2020 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 62-64.

31. Кітченко О. М., Ронзін Є. С. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в залежності від стадії ЖЦТ. Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2021). Bielsko-Biala : WSEH, 2021. С. 65-68.
32. Ковінько О., Осаволюк І., Маценко А. Аналіз розвитку інтернетреклами в Україні. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 136–139. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/33.pdf> (дата звернення 21.04.2023).
33. ТОВ СП «АГРОЛІНКС» офіційний сайт URL: <https://www.agrolinks.com/>
34. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. Економіка АПК. 2018. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2018\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_11_16)
35. Кіпоренко С. С. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 11. С.34-46.
36. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
37. Лісіца В. В. Управління споживчим досвідом у ритейлі: тренди та перспективи. Економіка. 2018. №54. С. 87–93
38. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2018 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. Маркетинг в Україні. 2019. № 2. С. 4–23.
39. Липчук В. В., Погребняк Л. В. Маркетингові дослідження : посібник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 348 с.
40. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. Маркетинг : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 456 с.
41. Литвиненко С. Л., Банар К. В., Попова Ю. М., Косяк В. В. Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/87.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/87.pdf).
42. Лопашук І.А. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні

- вітчизняних підприємств. Молодий вчений. №12.1(40). грудень 2018. С.874-876.
43. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник / за заг. ред. К.О. Ващенко, В.О. Корнієнка. Київ : Вид-во імені М.П. Драгоманова, 2011. 406 с.
44. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2015. 380 с.
45. Луценко К. О., Луценко В. Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 3 (51). С. 151-156.
46. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності. Економічний простір. №84, 2014. С.175.
47. Ляшенко Г.П., Моткалюк Р.В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. Науковий вісник Національного університету Державної податкової служби України. 2013. № 3. С. 59–65.
48. Маркетинг: навчальний посібник. За ред. Ю.Є.Петруня, В.Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи фінансів, 2018. 362 с.
49. Маркетинг підприємства: навч. посіб. За ред. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.
50. Мартиненко В. П. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 4. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2019\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2019_4_16)
51. Макаренко Н., Онопрієнко І. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710/1645>.
52. Макарова В. В. Маркетингова різновекторність у формуванні цінності і ціни сільськогосподарських угідь. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/60.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/60.pdf).
53. Македон В. В., Михайленко О. Г. Нові кон'юнктурні тенденції та маркетингові особливості розвитку міжнародного лізингового бізнесу. Бізнес-

навігатор. 2021. № 1. С. 14–22. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/68\\_2021/4.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/68_2021/4.pdf).

54. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів. Дніпро: Моноліт, 2018. 320 с.

55. Манн І. Маркетинг на 100%. Ремікс. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 240 с.

56. Ньюмеєр М. ZAG. Найкращий посібник з брендингу. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 191 с.

57. Дорошенко Г.О. Маркетинг: навчальний посібник. Харків, ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2016. 412 с.

58. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю.Маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

59. Ілляшенка С. М. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник. За заг. ред. д.е.н., проф. СМ. Ілляшенка. 2016. 928 с.

60. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. К.: Центр учбової літератури, 2019. 252 с.

61. Коваленко Н.В. Характеристика елементів комплексумаркетингових комунікацій. Економіка та управління підприємствами. № 5 (61). С. 113– 116.

62. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання.

Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. №9. С. 156–165

63. Ковальчук С. В. Стратегічні напрями розвитку маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. 2. С. 7-15.

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

65. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Економіка та управління підприємствами. 2017.

URL:7.pdf(global&national.in.ua)

66. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видавничий дім «Діалектика», 2020. 800 с.

67. Котлер Ф., Кетарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. К. Вид-во К-БУКС. 2020. 208с.

68. Кревенс Д. Стратегічний маркетинг. Київ: «Знання», 2017. 512 с.

69. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2021. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/>

70. Кузьминчук Н.В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. URL:<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3066/2987>

71. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес.» 2019. № 3(29). URL:<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113>