

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Катерина УФІМЦЕВА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Наталія БОНДАРЧУК

« ____ » _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

УФІМЦЕВІЙ КАТЕРИНІ ОЛЕГІВНІ

1. Тема роботи **«Удосконалення маркетингового управління операційними бізнес-процесами підприємства»**, керівник роботи **Застава Інна Анатоліївна, старший викладач**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 5 червня 2025 р.
3. **Вихідні дані до роботи:** Річні звіти селянського (фермерського) господарства «Сонячне» Дніпровського району Дніпропетровської області за 2020–2024 роки; виробничо-фінансові плани; дані облікової та звітної документації; структура органів управління та штатного розпису; внутрішні маркетингові матеріали; аналітична інформація про збутову діяльність, канали реалізації; статистична інформація; спеціальні наукові та методичні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи маркетингового управління операційними бізнес-процесами підприємства. 2. Дослідження стану маркетингового управління операційними процесами в СФГ «Сонячне». 3. Напрями удосконалення маркетингового управління операційними бізнес-процесами підприємства. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства (таблиці). 2. Структура та динаміка земельного фонду СФГ «Сонячне». 3. Структура товарної продукції за видами культур. 4. Динаміка валового доходу та прибутковості підприємства. 5. Канали реалізації продукції (факт та прогноз). 6. Очікуваний ефект від впровадження цифрових маркетингових інструментів (графіки, діаграми). 7. SWOT-аналіз маркетингової системи СФГ «Сонячне».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз поточного стану маркетингового управління операційними процесами господарства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка

(підпис)

Катерина УФІМЦЕВА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, цілі та принципи маркетингового управління на підприємстві	6
1.2. Взаємозв'язок маркетингу та операційних бізнес-процесів: сучасні підходи до інтеграції	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СФГ «СОНЯЧНЕ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Сонячне»	23
2.2. Оцінка ефективності маркетингового управління в контексті операційної діяльності підприємства	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Пропозиції щодо удосконалення маркетингового підходу до управління операційною діяльністю	42
3.2. Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.	63

ВСТУП

Актуальність дослідження удосконалення маркетингового управління операційними бізнес-процесами зумовлена динамічними змінами у зовнішньому середовищі, високим рівнем конкуренції та необхідністю підприємств аграрного сектору адаптувати свої управлінські підходи до вимог сучасного ринку. Ефективне поєднання функцій маркетингу з операційною діяльністю дозволяє забезпечити цілісність бізнес-процесів, підвищити результативність функціонування та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

З огляду на зростання потреб споживачів, посилення цифровізації, зміну каналів збуту та логістичних умов, підприємства мають орієнтуватися не лише на виробництво якісної продукції, а й на ефективне управління ланцюгом створення споживчої цінності. Саме маркетинг, інтегрований в операційну діяльність, здатен оптимізувати планування, зменшити втрати, посилити адаптивність підприємства до змін попиту та підвищити рівень задоволення клієнтів.

Особливої ваги це питання набуває в аграрному виробництві, де циклічність, природно-кліматичні ризики та коливання ринку створюють додаткові виклики. Тому розвиток маркетингового управління операційними бізнес-процесами є одним із ключових чинників досягнення стабільного зростання і прибутковості господарств. Селянське фермерське господарство «Сонячне» демонструє потенціал для підвищення ефективності саме за рахунок удосконалення взаємодії маркетингових і операційних рішень.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління операційними бізнес-процесами на прикладі СФГ «Сонячне».

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні основи та сучасні підходи до маркетингового управління бізнес-процесами;

- дослідити організаційно-економічний стан СФГ «Сонячне»;
- оцінити ефективність функціонування операційних процесів з урахуванням маркетингових аспектів;
- виявити проблеми у взаємодії маркетингової та операційної функцій підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингового управління бізнес-процесами;
- оцінити економічну ефективність запропонованих рішень.

Об’єкт дослідження – маркетингове управління операційними бізнес-процесами на аграрному підприємстві.

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми вдосконалення маркетингового управління операційною діяльністю на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу, економічного моделювання, експертного оцінювання, графічного представлення результатів, а також SWOT-аналіз.

Інформаційна база дослідження включає річні звіти СФГ «Сонячне» за 2020–2024 роки, виробничо-фінансову документацію, аналітичні та маркетингові матеріали підприємства, статистичні дані, результати наукових досліджень та публікації у фаховій літературі.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність СФГ «Сонячне» з метою підвищення ефективності управління, покращення збутової політики, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (44 найменування) і додатків, загальний обсяг становить 61 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та принципи маркетингового управління на підприємстві

Управління маркетингом як наукова і прикладна дисципліна пройшло складний шлях розвитку, що відповідав трансформаціям у зовнішньому середовищі, зміні потреб споживачів та інституційному ускладненню бізнесу. Еволюція маркетингового управління відображає поступовий перехід від виробничого домінування до глибоко клієнтоцентричних стратегій, інтегрованих з усіма ланками бізнес-процесів, включаючи операційну діяльність.

На ранніх етапах розвитку підприємництва (до 1930-х років) переважала виробнича орієнтація: акцент робився на масовість, стандартизацію та зниження витрат. В умовах дефіцитного ринку ключовим завданням підприємства було забезпечити доступність продукції. При цьому маркетингове управління практично не використовувалось, оскільки попит стабільно перевищував пропозицію [4].

У період між 1930-ми та 1950-ми роками сформувався підхід збутової орієнтації, за якого підприємства зосереджувались на активному продажу вже виробленої продукції. Зростання конкуренції та насичення ринку змусило компанії шукати нові способи переконати споживача, часто через агресивну рекламу або стимулювання збуту. Маркетинг у цей період виконував другорядну функцію, зосереджуючись переважно на просуванні.

Починаючи з 1960-х років набуває поширення маркетингова орієнтація, яка передбачає пріоритет потреб та очікувань споживача у формуванні асортименту, цінової політики, логістики та комунікацій. Цей підхід означав принципову зміну управлінської парадигми: спочатку вивчення потреб ринку,

потім – виробництво продукції. Маркетинг почав інтегруватись у всі бізнес-функції, зокрема – в операційні процеси.

У 1980–2000-ті роки формується концепція соціально-етичного маркетингу, де поряд із комерційними цілями враховуються етичні, екологічні, соціальні аспекти діяльності. Виробники почали приділяти увагу сталому розвитку, корпоративній соціальній відповідальності, якості життя клієнтів. Це спричинило розширення інструментарію маркетингового управління та тісніше поєднання з функціями управління ресурсами, персоналом і технологіями.

З початку XXI століття актуальним стає етап цифрового та стратегічного маркетингу, що відзначається глибокою персоналізацією, застосуванням аналітики даних, CRM-систем, автоматизованих платформ, digital-комунікацій, інтернет-просування. В умовах високої конкуренції та турбулентності зовнішнього середовища маркетинг перестає бути лише підрозділом – він стає стратегічною функцією підприємства, що координує діяльність усіх служб, включаючи виробничі й операційні.

На рис. 1.1 зображено основні етапи еволюції підходів до маркетингового управління відповідно до історичного розвитку економіки:

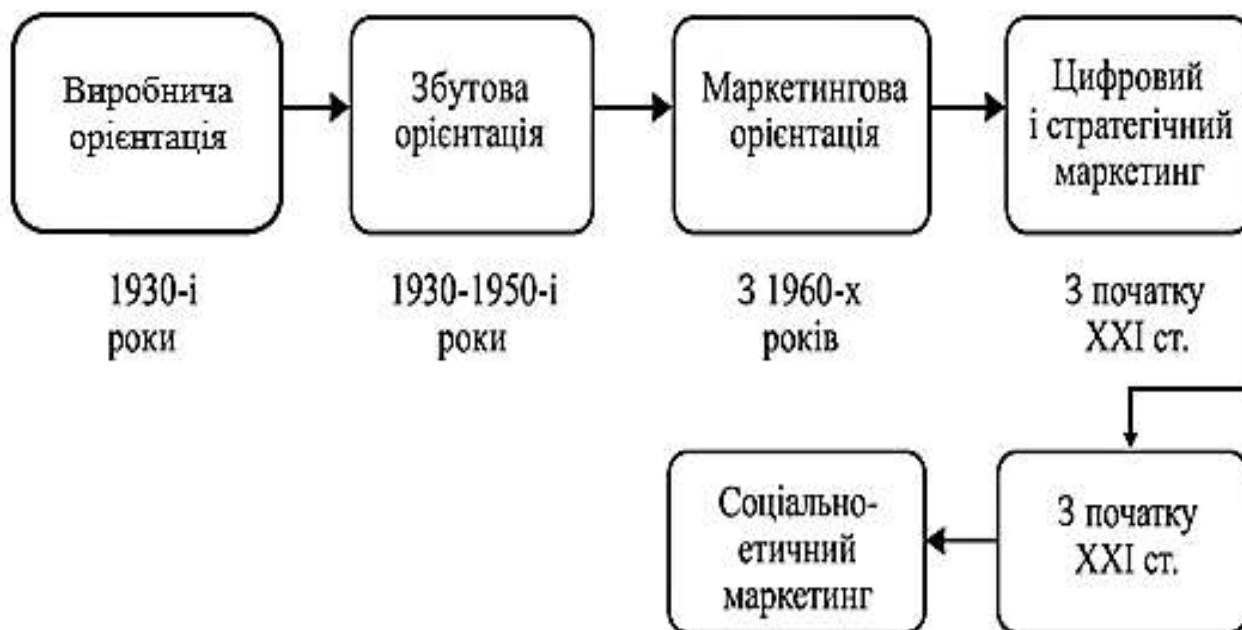


Рис. 1.1. Етапи еволюції підходів до маркетингового управління

Цей поступ демонструє не лише зміну технік і стратегій, а й зростання ролі маркетингу як системоутворюючої сили в управлінні підприємством. Сучасне маркетингове управління потребує узгодженості з операційною системою підприємства, гнучкості у реагуванні на зміни ринку та здатності формувати довгострокову цінність. Можна стверджувати, що ефективно маркетингове управління в аграрному підприємстві має враховувати досвід попередніх етапів розвитку та інтегрувати інноваційні підходи, що забезпечують стійкість і адаптивність бізнес-процесів у мінливих умовах [7].

В сучасних умовах господарювання маркетингове управління посідає центральне місце у загальній системі менеджменту підприємства, оскільки саме воно забезпечує стратегічну орієнтацію на ринок, адаптацію до змін зовнішнього середовища та створення споживчої цінності. Його зміст охоплює не лише організацію просування продукції, а й стратегічне планування, позиціонування підприємства, управління брендом, взаємодію з клієнтами, управління інноваціями, логістикою та навіть частково виробничими процесами.

Маркетингове управління — це цілеспрямована діяльність із формування, координації та реалізації комплексу заходів щодо вивчення, формування та задоволення потреб споживачів, що забезпечує досягнення цілей підприємства через максимізацію цінності для клієнтів. Воно інтегрується з усіма функціональними сферами: виробництвом, фінансами, управлінням персоналом, логістикою, що створює єдину стратегічну систему, орієнтовану на результат.

До основних складових змісту маркетингового управління належать [12]:

- вивчення та аналіз ринкових умов (споживачів, конкурентів, ринку в цілому);
- планування комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики);
- організація реалізації маркетингової стратегії;
- контроль за досягненням поставлених цілей;

- адаптація рішень відповідно до зворотного зв'язку від ринку.

Функції маркетингового управління охоплюють як стратегічний, так і тактичний рівні. На стратегічному рівні здійснюється сегментування ринку, вибір цільових ринків, позиціонування продукції, побудова маркетингових стратегій та прогнозування. На тактичному рівні реалізуються конкретні маркетингові дії: просування, цінові рішення, організація продажів, розробка рекламних кампаній тощо.

Сучасні підходи до управління маркетингом передбачають:

- орієнтацію на клієнта та цінність як основну одиницю аналізу;
- інтеграцію аналітичної функції на основі великих масивів даних (Big Data);
- гнучкість у прийнятті рішень відповідно до змін ринкових умов;
- комплексну автоматизацію завдяки CRM-системам, інструментам цифрового маркетингу, хмарним платформам.

Варто зазначити, що у контексті аграрного підприємства, зокрема в умовах СФГ «Сонячне», функції маркетингового управління набувають особливої специфіки. Вони спрямовані на:

- планування обсягів виробництва з урахуванням кон'юнктури ринку;
- аналіз сезонного попиту на продукцію;
- формування довгострокових контрактів із покупцями;
- моніторинг логістичних можливостей збуту;
- забезпечення стабільності доходів через прогнозування цінових коливань.

На рис. 1.2 представлено модель функціональної структури маркетингового управління підприємством у взаємозв'язку з іншими блоками загальної системи менеджменту.

Ця схема демонструє, що маркетинг не ізольований підрозділ, а ядро, яке забезпечує цілеспрямовану координацію дій між виробництвом, фінансами, постачанням, персоналом, контролем якості та інформаційною підтримкою.

Такий підхід забезпечує зниження витрат, ефективне реагування на попит та створення конкурентної переваги.



Рис. 1.2. Функціональна структура маркетингового управління в системі управління підприємством

У процесі маркетингового управління важливе місце належить зворотному зв'язку – через аналітику ринку, задоволеність клієнтів, динаміку продажів, рентабельність окремих продуктів. Постійний аналіз ефективності прийнятих рішень дозволяє коригувати маркетингову стратегію та підтримувати адаптивність підприємства до мінливих умов. Таким чином, маркетингове управління перетворюється на ключовий важіль стратегічного розвитку підприємства [24].

Маркетингове управління є ключовою складовою системи управління підприємством, що дозволяє сформувати ефективну стратегію дій у зовнішньому середовищі, підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стале зростання доходів та задоволення потреб споживачів. Його результативність визначається ступенем досягнення поставлених цілей, реалізацією конкретних завдань і дотриманням певних принципів, які забезпечують цілісність і системність управлінських рішень.

У найзагальнішому вигляді цілі маркетингового управління полягають у забезпеченні ринкової ефективності підприємства. У практичній площині вони формулюються з урахуванням стратегічних і тактичних завдань, специфіки діяльності підприємства, галузевих умов та кон'юнктури ринку. Основними цілями є:

- підвищення обсягів реалізації продукції;
- завоювання, утримання та розширення частки ринку;
- формування позитивного іміджу та репутації бренду;
- зміцнення стосунків із клієнтами й партнерами;
- підвищення прибутковості підприємства;
- інноваційний розвиток та адаптація до змін ринкового середовища.

Цілі маркетингового управління, як правило, конкретизуються у вигляді SMART-завдань (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних, обмежених у часі), що дозволяє підвищити їхню досяжність і контролювати ефективність реалізації.

Виконання цілей потребує вирішення низки завдань, які охоплюють усі складові маркетингової діяльності:

- вивчення споживацьких переваг, сегментація ринку;
- аналіз поведінки конкурентів, позиціонування товарів;
- розробка асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політик;
- формування стратегій просування та прослідковування ефективності рекламних кампаній;
- організація збуту продукції та післяпродажного сервісу;
- забезпечення інтеграції маркетингових рішень з іншими бізнес-процесами підприємства.

У контексті аграрного підприємства, як-от СФГ «Сонячне», ці завдання можуть включати: прогнозування врожайності та попиту, управління сезонністю збуту, встановлення контактів із переробниками та трейдерами,

пошук оптимальних каналів реалізації, формування довгострокових контрактів тощо.

Реалізація маркетингової функції повинна ґрунтуватися на низці принципів, які формують методологічну базу управлінських рішень:

1. Клієнтоорієнтованість – у центрі всіх маркетингових рішень перебувають потреби і очікування споживачів.
2. Системність – маркетинг є частиною загальної системи управління, що взаємодіє з фінансами, виробництвом, персоналом.
3. Адаптивність – гнучке реагування на зміни ринку, поведінки споживачів, дій конкурентів.
4. Інноваційність – постійний пошук нових рішень, технологій, підходів до комунікації та просування.
5. Обґрунтованість рішень – використання аналітики, досліджень, фактичних даних у процесі планування.
6. Динамічність – регулярний перегляд стратегій залежно від змін ринкового середовища.
7. Соціальна відповідальність – дотримання етичних стандартів, екологічності, справедливості.

На рис. 1.3 наведено узагальнюючу схему взаємозв'язку між цілями, завданнями та принципами маркетингового управління.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок цілей, завдань та принципів маркетингового управління підприємством

Модель демонструє, що маркетинг — це не просто набір інструментів просування, а комплексний механізм формування цінності, що спирається на багатовекторну стратегію. Він має бути стратегічно узгоджений із загальними цілями підприємства та служити основою для ухвалення управлінських рішень у виробництві, збуті, фінансах.

У реаліях сучасної економіки ефективне маркетингове управління дає можливість підприємству, зокрема аграрному, не лише реагувати на ринкові виклики, а й активно впливати на них — формуючи попит, диктуючи умови взаємодії з контрагентами, закладаючи основи для сталого зростання.

Розгляд еволюції, змісту та принципів маркетингового управління дозволяє зробити висновок, що ця функція є ключовою в системі сучасного управління підприємством. Маркетинг трансформувався від допоміжного інструмента збуту до стратегічної управлінської платформи, що координує дії підприємства в умовах динамічного ринку.

Його ефективність залежить від чіткого формулювання цілей, комплексного виконання завдань та дотримання принципів

клієнтоорієнтованості, системності, гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності. Інтеграція маркетингової функції в загальну операційну систему підприємства створює умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

1.2. Взаємозв'язок маркетингу та операційних бізнес-процесів: сучасні підходи до інтеграції

Операційні бізнес-процеси є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони безпосередньо пов'язані зі створенням продукції, наданням послуг та досягненням стратегічних цілей організації. Саме через ці процеси реалізується трансформація ресурсів у товар або послугу, що має споживчу цінність.

Під операційними бізнес-процесами розуміють сукупність логічно взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення продукту або послуги, що задовольняє потреби кінцевого споживача. Вони охоплюють усі етапи – від надходження сировини до реалізації готової продукції та обслуговування клієнтів.

В аграрних підприємствах операційні бізнес-процеси включають:

- підготовку ґрунту та посівні роботи;
- догляд за культурами та захист рослин;
- збирання врожаю, його транспортування та зберігання;
- первинну переробку та підготовку до реалізації;
- продаж продукції та супутні логістичні операції.

Класифікація бізнес-процесів підприємства

У загальноприйнятій класифікації бізнес-процеси поділяють на три основні групи (рис. 1.4):

1. Основні (ключові) – безпосередньо створюють цінність для клієнта. Наприклад, у СФГ «Сонячне» це вирощування, збір, зберігання і реалізація сільськогосподарської продукції.

2. Допоміжні (підтримуючі) – не створюють цінності безпосередньо, але забезпечують функціонування основних процесів (облік, управління персоналом, техобслуговування техніки, IT-підтримка).

3. Управлінські – забезпечують планування, контроль, прийняття стратегічних і тактичних рішень (маркетингове управління, стратегічне управління, бюджетування).

Ця класифікація дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, визначати точки зростання, виявляти «вузькі місця» та резерви оптимізації в управлінні процесами.

Операційні процеси є центром бізнес-системи. Вони взаємодіють з іншими підсистемами — постачанням, збутом, фінансами, маркетингом, кадровим менеджментом. Усі рішення, які приймаються в межах інших функціональних сфер, в кінцевому результаті мають на меті підтримку або вдосконалення операційної діяльності.

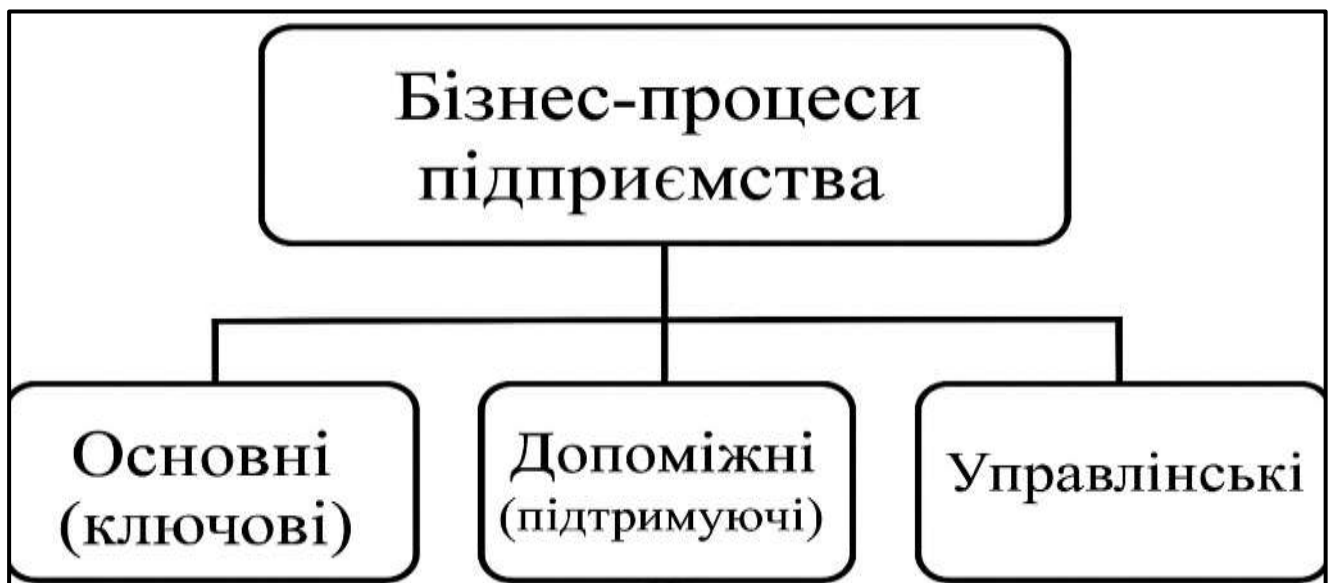


Рис. 1.4. Класифікація бізнес-процесів підприємства у контексті системного підходу

В умовах ринку та нестабільного середовища зростає роль гнучкого управління операційною діяльністю. Принципи LEAN (бережливого виробництва), TQM (тотального управління якістю), Agile-підходи все

активніше використовуються в аграрному секторі для зниження втрат, підвищення продуктивності та адаптивності до змін.

Особливої уваги заслуговує інтеграція маркетингового управління з операційними процесами. Саме маркетинг формує попит, визначає цільові ринки та вимоги до продукції, а операційна система забезпечує їх реалізацію. Узгодженість цих підсистем забезпечує цілісність стратегії підприємства та його конкурентні переваги.

Операційні бізнес-процеси є не лише технічним ядром виробничої діяльності, а й ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує реалізацію цілей підприємства.

Інтеграція маркетингової функції в операційну діяльність підприємства є однією з головних умов забезпечення узгодженості між попитом на продукцію та її виробництвом, ефективного управління ресурсами, формування стійкої конкурентної переваги. У сучасному управлінні маркетинг перестає бути окремим етапом або підрозділом — він пронизує всі процеси підприємства, забезпечуючи стратегічну спрямованість і ринкову чутливість операційних рішень [28].

Маркетингова інтеграція — це процес поєднання маркетингових функцій із іншими бізнес-процесами підприємства, зокрема з виробничими, логістичними, інноваційними, закупівельними, фінансовими та кадровими. Його мета — сформувати узгоджену систему дій, у якій маркетинг не лише реагує на попит, а й формує його, забезпечуючи зворотний зв'язок і корекцію управлінських рішень.

Інтеграція передбачає:

- взаємоузгодження планів збуту з виробничими програмами;
- адаптацію товарної політики до технологічних можливостей підприємства;
- врахування маркетингової аналітики при плануванні закупівель;
- впровадження систем управління попитом (demand-driven planning);

- об'єднання маркетингових і логістичних потоків у межах єдиної інформаційної платформи.

Узгоджена діяльність відбувається в кількох функціональних вузлах:

Маркетинг і виробництво — визначення специфікацій товарів згідно з вимогами ринку; планування обсягів виробництва з урахуванням прогнозованого попиту.

Маркетинг і логістика — координація розподілу продукції, вибір каналів доставки, графіки постачання, оптимізація запасів.

Маркетинг і інновації — визначення потреб клієнтів як відправної точки для створення нових продуктів.

Маркетинг і закупівлі — забезпечення сировиною, що відповідає споживчим очікуванням, а не лише технічним стандартам.

Маркетинг і фінанси — оцінка цінової політики, управління рентабельністю, розрахунок ефективності рекламних кампаній.

Усе це потребує функціонування інтегрованої маркетингово-операційної системи, в якій планування, виробництво, збут і контроль відбуваються на основі єдиної інформації про ринок. Таку систему ілюструє рисунок 1.5.

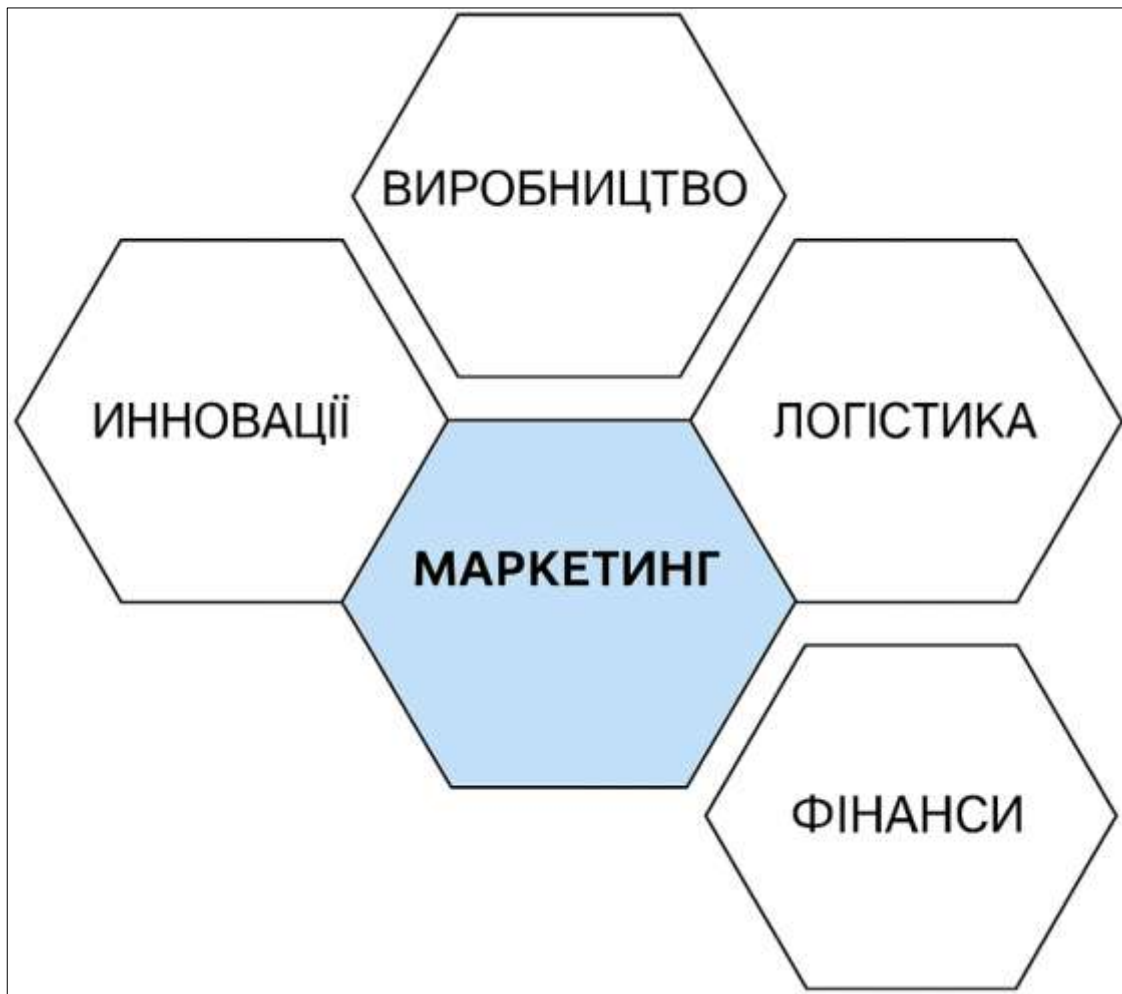


Рис. 1.5. Взаємозв'язок маркетингу та операційних підсистем підприємства

З метою забезпечення ефективної інтеграції маркетингу та операцій застосовуються такі інструменти:

- ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics, 1C) — для об'єднання даних з маркетингу, збуту, виробництва, фінансів;
- CRM-системи (Salesforce, Zoho, HubSpot) — для управління взаємовідносинами з клієнтами;
- MRP і DRP — для планування матеріальних потреб та розподілу;
- цифрова аналітика — оцінка ринку, попиту, ефективності комунікацій у реальному часі;
- інтегроване прогнозування — на базі штучного інтелекту або машинного навчання.

У аграрному виробництві, де значну роль відіграють сезонні фактори та логістичні обмеження, роль інтеграції зростає в рази. Маркетингове управління має заздалегідь передбачати очікуваний попит, забезпечувати зворотний зв'язок із ринком, а операційна система — адаптувати виробництво, персонал та ресурси до цих очікувань.

Узгоджена діяльність маркетингової та операційної функцій дає змогу:

- зменшити витрати та втрати через надвиробництво або дефіцит;
- підвищити гнучкість у реагуванні на зміни попиту;
- покращити рівень обслуговування клієнтів;
- скоротити цикли виконання замовлень;
- забезпечити конкурентні переваги на основі швидкості та надійності.

Таким чином, маркетингова інтеграція є не просто координацією між підрозділами, а глибоким стратегічним підходом до управління, який забезпечує ефективність усієї бізнес-системи підприємства [34].

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою нестабільністю, прискореною цифровізацією, загостренням конкурентної боротьби та зростаючими очікуваннями споживачів, особливого значення набуває гармонізація маркетингової та операційної діяльності підприємства. Це обумовлено тим, що більшість підприємств, які прагнуть досягти стійкого успіху, більше не можуть дозволити собі розглядати маркетинг і операції як дві окремі функціональні сфери. Їхня ефективна взаємодія потребує комплексного управлінського підходу, що базується на синхронізації процесів створення цінності для споживача, виробництва, логістики, комунікацій, інноваційного розвитку та цифрових технологій.

Гармонізація маркетингу й операцій передбачає взаємне налаштування внутрішніх процесів підприємства з урахуванням зовнішнього ринкового попиту, адаптацію систем планування до поведінки клієнтів, включення маркетингових сигналів у формування операційних планів та забезпечення швидкого зворотного зв'язку. Це можливо лише за умови переходу від

функціонального до процесного або інтегрованого управління, в основі якого – цілісність, клієнтоцентричність та динамічність системи.

Серед провідних концепцій, що підтримують цю інтеграцію, чільне місце займає модель ланцюга створення цінності, запропонована Майклом Портером. Вона демонструє, що всі функції підприємства, починаючи від постачань і завершуючи післяпродажним обслуговуванням, повинні працювати в унісон, створюючи єдину цінність для споживача. У цьому ланцюгу маркетинг є не лише одним із ланок, а й координуючим центром, що забезпечує напрямок і фокус усіх інших процесів. Водночас не менш важливою є концепція інтегрованого управління ланцюгом постачання (SCM), у межах якої маркетингові сигнали формують попит, а операційна система відповідає за його задоволення. SCM передбачає єдину логіку управління рухом матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що особливо актуально для аграрних підприємств, які працюють із фізично чутливою, сезонною продукцією.

В умовах постійного тиску на ефективність зростає інтерес до концепції бережливого виробництва (Lean), яка сьогодні активно проникає і в маркетингову сферу. Lean-маркетинг зосереджується на створенні максимальної цінності для споживача з мінімальними витратами ресурсів, відмовляючись від надлишкових комунікацій, зайвих етапів прийняття рішень і складних каналів. Така філософія, впроваджена одночасно в маркетинг та операції, сприяє підвищенню продуктивності, скороченню часу виведення продукту на ринок та підвищенню гнучкості.

Окрім класичних концепцій, сучасні підприємства дедалі активніше використовують гнучкі управлінські підходи, зокрема Agile-методології, що передбачають постійне тестування гіпотез, короткі цикли прийняття рішень і тісну взаємодію між командами різних функцій. У системі, де маркетингова команда може оперативно передавати сигнали від ринку, а операційна – швидко адаптувати виробничі та логістичні потоки, значно зростає ефективність бізнес-процесів загалом. Особливе місце в цій моделі належить цифровим технологіям, які забезпечують прозорість, швидкість і точність інформаційного

обміну. Використання ERP-систем, CRM-платформ, BI-аналітики, CDP-рішень дозволяє формувати єдиний простір управління, де кожне управлінське рішення ґрунтується на достовірних і актуальних даних, а маркетингові кампанії та виробничі плани підтримуються в режимі реального часу.

Візуалізація гармонізованої моделі взаємодії маркетингової та операційної діяльності наведена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Модель гармонізації маркетингової та операційної діяльності підприємства

Наведена модель чітко демонструє центральне місце гармонізованого управління підприємством у контексті взаємозв'язку із споживачами, маркетингом, операційною діяльністю, цифровими технологіями та ланцюгом створення цінності. Така структура дозволяє не лише забезпечити баланс між внутрішніми можливостями підприємства і зовнішніми вимогами ринку, а й підтримувати стратегічну гнучкість, необхідну в умовах ринкової нестабільності.

У випадку аграрного підприємства, зокрема СФГ «Сонячне», впровадження гармонізованих підходів дозволить не лише оптимізувати

логістичні та виробничі процеси, а й підвищити рівень передбачуваності збуту, скоротити втрати врожаю, швидше реагувати на зміни ринкової ситуації, краще комунікувати зі споживачами й партнерами. У цьому контексті важливим є формування цілісного управлінського середовища, де кожен підрозділ не просто виконує свої функції, а активно взаємодіє з іншими задля досягнення спільної мети – задоволення попиту з максимальною ефективністю. Це й становить сутність сучасного маркетингово-операційного підходу до управління.

Зміст маркетингового управління включає цілі, завдання та принципи, що формують методологічну основу діяльності підприємства на ринку. Його реалізація неможлива без тісного зв'язку з операційною системою підприємства, яка охоплює основні бізнес-процеси, відповідальні за перетворення ресурсів у продукцію або послуги. Операційні процеси, у свою чергу, відіграють центральну роль у забезпеченні виробничої ефективності, ритмічності та адаптивності діяльності підприємства. Їх можна поділити на основні, допоміжні та управлінські, і всі вони тісно взаємодіють із маркетинговою функцією. Умовою досягнення стійкого розвитку є побудова гармонійної взаємодії між маркетингом і операціями.

Таким чином, теоретичний аналіз довів необхідність та доцільність інтеграції маркетингового підходу в операційне середовище підприємства. Це створює підґрунтя для ефективної адаптації до змін ринку, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокової стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СФГ «СОНЯЧНЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Сонячне»

Практична перевірка взаємозв'язку між маркетингом та операційною діяльністю дозволяє виявити ефективність застосування управлінських підходів, діагностувати слабкі місця в існуючій системі та обґрунтувати шляхи її вдосконалення. Актуальність дослідження посилюється специфікою аграрного сектору, який функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, сезонних коливань, нестабільності ринкової кон'юнктури та високої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. У таких умовах підприємства повинні формувати гнучку систему управління, що базується на інтеграції маркетингових і операційних функцій.

Для дослідження кваліфікаційної роботи обрано діяльність селянського фермерського господарства «Сонячне» Дніпровського району Дніпропетровської області, що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових культур і насіння олійних, а також здійснює низку супутніх видів діяльності, зокрема свинарство, змішане господарство, переробку продукції та оптову торгівлю зерном.

Для цілісного розуміння потенціалу підприємства необхідно передусім здійснити його детальний організаційно-економічний аналіз, що стане основою для подальшого дослідження рівня маркетингового управління та ефективності операційної діяльності.

СФГ «Сонячне» є самостійним суб'єктом господарювання, який функціонує в аграрній сфері понад три десятиліття. Господарство було засноване 14 вересня 1993 року та зареєстроване відповідно до вимог чинного законодавства України.

Основним видом діяльності господарства згідно КВЕД 01.11 є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Водночас підприємство здійснює також інші напрями діяльності: тваринництво (розведення свиней); змішане сільське господарство; допоміжна діяльність у рослинництві; переробка зернової продукції (борошно, крупи); оптова торгівля зерном і продуктами його переробки.

З метою детального вивчення ресурсного потенціалу СФГ «Сонячне» проведено аналіз структури та динаміки використання земельного фонду господарства у 2020–2024 роках. Визначення обсягів і співвідношення видів угідь, а також оцінка допоміжних коефіцієнтів землекористування дають можливість зробити висновки щодо змін у площах, ефективності використання земель, рівня освоєння та інтенсивності ведення сільськогосподарського виробництва. Основні дані щодо структури та змін у землекористуванні наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз структури та динаміки змін у використанні земельного фонду
СФГ «Сонячне» у 2020–2024 роках**

Вид угідь	2020 (га)	2020 (%)	2021 (га)	2021 (%)	2022 (га)	2022 (%)	2023 (га)	2023 (%)	2024 (га)	2024 (%)
Земельний фонд – загалом	2820	100	2824,1	100	2837,1	100	2852,4	100	2910,5	100
Сільськогосподарські угіддя	2820	100	2824,1	100	2837,1	100	2852,4	100	2910,5	100
Орні землі	2780	99,96	2784,1	99,96	2799,4	100,05	2795,9	99,39	2910,5	100
Пасовища	27,1	0,97	27,1	0,97	27,1	0,96	27,1	0,96	0	0
Багаторічні насадження	12,9	0,47	12,9	0,47	12,9	0,47	12,9	0,46	0	0
Показник землезабезпеченості	30		30,3		33,3		40,5		49,4	-
Показник розораності земель	0,96		0,96		0,96		0,96		0,96	-
Індекс освоєння с.-г. угідь	0,96		0,96		0,96		0,96		0,96	-

Загальна площа земельного фонду підприємства у 2020 році становила 2820 га, а впродовж аналізованого періоду поступово зростала, досягнувши у 2024 році 2910,5 га, що на 90,5 га або 3,2 % більше порівняно з початковим рівнем. Вся площа використовувалась як сільськогосподарські угіддя, що свідчить про раціональне та повне залучення земель до виробничого процесу.

Основу сільськогосподарських угідь складали орні землі, які у 2024 році охоплювали 100 % площі. Водночас, якщо у 2020–2023 роках структура орних земель коливалась у межах 99,39–100,05 %, то у 2024 році спостерігається максимальне залучення ріллі, з повною відсутністю пасовищ і багаторічних насаджень.

Важливо зазначити, що до 2023 року підприємство утримувало 27,1 га пасовищ і 12,9 га площ під багаторічними насадженнями, однак у 2024 році ці види угідь повністю зникли зі структури землекористування. Це може свідчити про концентрацію підприємства на більш прибуткових культурах та перехід до інтенсивнішої моделі рільництва.

Показник землезабезпеченості за період зріс у 1,5 рази — з 30,0 до 49,4, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією чисельності працівників або із залученням додаткових площ без суттєвого збільшення персоналу. Водночас показники розораності земель та освоєння сільськогосподарських угідь залишались стабільними протягом усього періоду — на рівні 0,6, що свідчить про повне й незмінне залучення угідь у виробництво.

У цілому, результати аналізу підтверджують тенденцію до розширення площ та інтенсифікації використання земельного фонду, а також орієнтацію підприємства на монотипне землеробство, що може мати як економічні переваги, так і агроекологічні ризики. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження операційних процесів і ролі маркетингового управління в прийнятті рішень щодо структури землекористування.

Подальший аналіз ефективності використання земельного ресурсу у СФГ «Сонячне» потребує глибшого вивчення результативності виробництва в динаміці за останні роки. У цьому контексті важливим є не лише кількісне

наповнення угідь, а й реальні результати господарювання, що відображають рівень урожайності, економічні показники та продуктивність використання площ.

Відповідні розрахунки, що характеризують обсяги виробництва, економічну результативність та динаміку ключових показників у 2022–2024 роках, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка результативність залучення земельного потенціалу у
виробничій діяльності господарства**

Категорія	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Урожайність зернових культур, ц	88779	73842	82654	94,2
у т.ч. пшениця	55592	54127	58096	105,6
у т.ч. ячмінь	33187	19714	24558	75,1
у т.ч. ріпак	1071	943	1900	178,5
у т.ч. гірчиця	141		328	233,7
Насіння соняшника	14094	24507	13014	93,5
Випуск валової продукції, тис. грн	68776,7	69533	75581,3	111,0
Товарна продукція, тис. грн	53749,8	52521,7	57928	108,9
Повна собівартість, тис. грн	42793,3	45078,5	45382,6	107,2
Прибутковість, тис. грн	10956,4	7443,2	12545,4	115,6
Площа під посівами, га	2791,2	2795,9	2910,5	105,4
Доходність з 1 га, тис. грн	14,8	9,4	15,6	106,7

У 2024 році в СФГ «Сонячне» спостерігається помірне зростання загального обсягу виробництва зернових культур, що становив 82654 ц, або 94,2 % до рівня 2022 року. Найбільшу частку в структурі займає пшениця (58096 ц), урожайність якої зросла на 5,6 %. Ячмінь, навпаки, демонструє зниження на 24,9 %, що свідчить про зміну агротехнічних або кліматичних умов.

Вражаючі темпи зростання показані по ріпаку (178,5 %) та гірчиці (233,7 %), що свідчить про посилення уваги до олійних культур, як перспективного напрямку диверсифікації. Разом із тим урожайність соняшника в 2024 році

знизилась до 13014 ц (93,5 % від рівня 2022 р.), що може бути результатом коливань попиту, посівних площ або агротехнологій.

Значне зростання демонструють вартісні показники. Обсяг валової продукції досяг 75581,3 тис. грн, або 111,0 % до базового року. Товарна продукція зросла на 8,9 %, прибуток – на 15,6 %, що свідчить про зростання ефективності комерційної діяльності. Повна собівартість продукції хоч і зросла на 7,2 %, але при цьому дохідність з 1 га підвищилась з 14,8 тис. грн у 2022 році до 15,6 тис. грн у 2024 році, що є позитивним сигналом про поліпшення рентабельності обробітку кожного гектара. Також незначне зростання площ посівів (на 4,6 %) свідчить про розширення виробничої бази підприємства.

Динаміка основних показників вказує на стабільний розвиток підприємства, зростання ефективності виробництва та орієнтацію на економічно вигідні культури, що створює основу для подальшого удосконалення маркетингового управління операційними процесами.

З метою наочного відображення змін основних виробничих та фінансових показників діяльності СФГ «Сонячне» у 2022–2024 роках, доцільно представити їх у вигляді графічної інтерпретації, що подано на рис. 2.1.

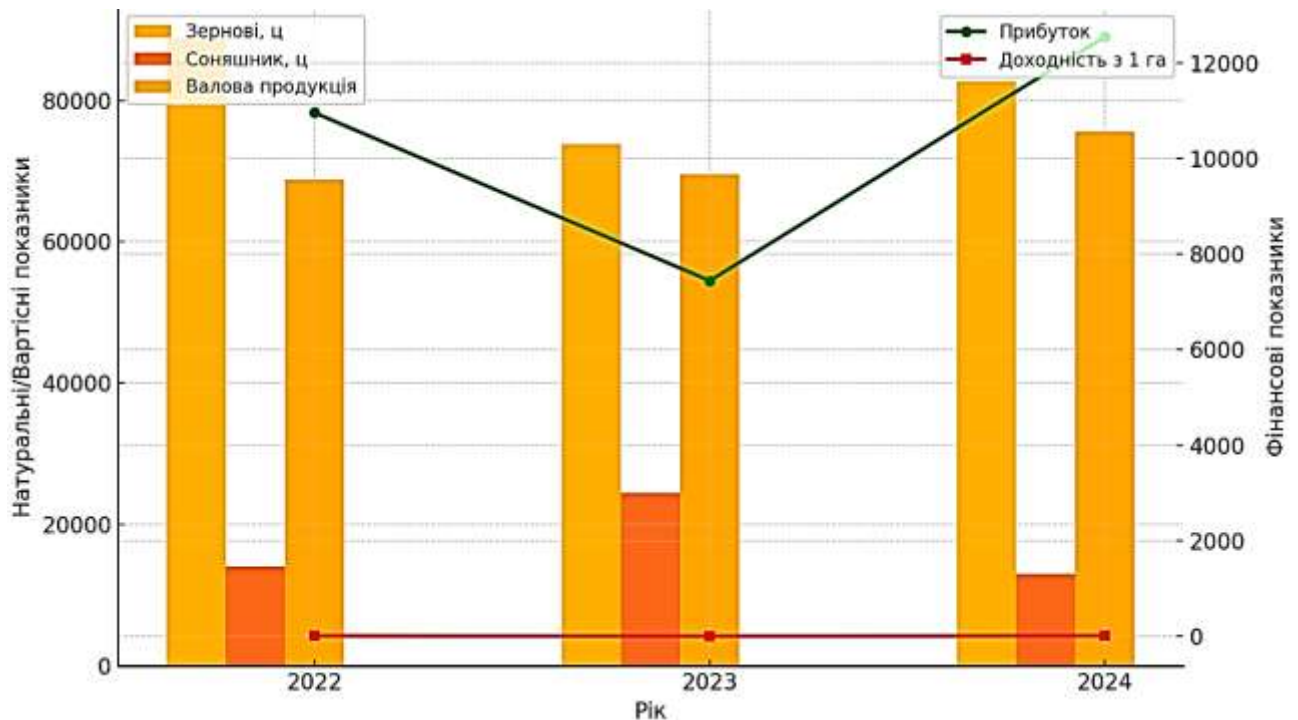


Рис. 2.1. Порівняльна характеристика виробничих і фінансових показників діяльності СФГ «Сонячне»

Графічне представлення підтверджує попередні аналітичні висновки щодо динаміки ефективності діяльності господарства. У 2023 році зафіксовано зниження загального обсягу зернових культур (до 73842 ц) та суттєве зростання валового збору соняшника (до 24507 ц), що свідчить про перерозподіл акцентів у структурі посівів. У 2024 році спостерігається покращення більшості показників: урожайність зернових зросла до 82654 ц, валова продукція досягла 75581,3 тис. грн, а прибуток – 12545,4 тис. грн. Особливо показовим є зростання доходності з 1 гектара, що свідчить про підвищення ефективності використання земельного ресурсу.

Результати, відображені на рисунку, підтверджують поступове відновлення стабільності виробництва та зміцнення фінансових позицій господарства, що є передумовою для подальшого удосконалення маркетингового управління операційними бізнес-процесами.

Оцінка динаміки урожайності, обсягів виробництва та прибутковості в господарстві дозволила виявити ключові тенденції у зміні результативності операційної діяльності СФГ «Сонячне». Для більш детального аналізу доцільно розглянути структуру та обсяги реалізованої продукції за видами у грошовому вимірі, що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягів та структура реалізованої продукції СФГ
«Сонячне» у 2022–2024 рр.**

Категорія	2022, тис.грн	2022, %	2023, тис.грн	2023, %	2024, тис.грн	2024, %	2024, % до 2022
Зернові та зернобобові	39520,9	74,56	34318,9	66,25	40089,3	70,18	102,6
Пшениця	28560,4	53,88	27807,9	53,69	31978,5	55,97	113,1
Ячмінь	10960,5	20,68	6511	12,57	8110,8	14,2	75,1
Ріпак	1689,2	3,18	1418,9	2,74	2927,6	5,12	174,4
Соняшник	8792,1	16,59	15288,3	29,52	10506,8	18,39	120,6
Гірчиця	119,2	0,22	0	0	252,9	0,45	213,3
Разом по рослинництву	50122,3	94,56	51026,1	98,51	53776,6	94,13	108,4
Інші види продукції	3627,5	6,84	1495,6	2,89	4151,4	7,27	115,6
Усього по господарству	53749,8	100	52521,7	100	57928	100	108,9

У 2022–2024 роках структура реалізованої продукції СФГ «Сонячне» залишалася переважно орієнтованою на продукцію рослинництва, частка якої стабільно перевищувала 94% у загальній виручці господарства. Найбільшу питому вагу серед культур займає пшениця, обсяги реалізації якої у 2024 році склали 31978,5 тис. грн, що на 13,1% більше, ніж у 2022 році. Частка пшениці у загальній товарній продукції також зросла – з 53,88% до 55,97%. Водночас спостерігається скорочення реалізації ячменю як у натуральному, так і у вартісному виразі — у 2024 році вона становила 8110,8 тис. грн проти 10960,5 тис. грн у 2022 році, що свідчить про зниження на 24,9%. Аналогічно зменшилася і його частка у структурі – з 20,68% до 14,2%.

Суттєве зростання показників реалізації ріпаку та гірчиці у 2024 році порівняно з 2022 роком (на 74,4% та 113,3% відповідно) засвідчує розширення культури вирощування олійних і нішевих культур, що є позитивною тенденцією диверсифікації продукції. Варто також відзначити флуктуацію в реалізації соняшнику, яка досягла максимальних значень у 2023 році (15288,3 тис. грн), але знизилась у 2024 році до 10506,8 тис. грн. Така зміна може бути зумовлена як погодними умовами, так і змінами в кон'юнктурі ринку. Доходи від реалізації інших видів продукції, робіт і послуг у 2024 році збільшилися до 4151,4 тис. грн, що на 15,6% більше, ніж у 2022 році, хоча їхня частка в загальній структурі поки залишається порівняно незначною.

Загалом, обсяг товарної продукції СФГ «Сонячне» зріс із 53749,8 тис. грн у 2022 році до 57928 тис. грн у 2024 році, тобто на 8,9%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та раціональну побудову його виробничо-маркетингової стратегії. Водночас спостерігаються істотні зміни в обсягах реалізації окремих культур у грошовому вимірі, що потребує наочного порівняння для кращого розуміння тенденцій. У зв'язку з цим доцільним є візуальне представлення змін у динаміці реалізації основних видів продукції в поєднанні з показниками загальної виручки підприємства.

Таке співставлення подано на рис. 2.2, що дозволяє комплексно оцінити внесок кожної культури в загальний фінансовий результат господарства.

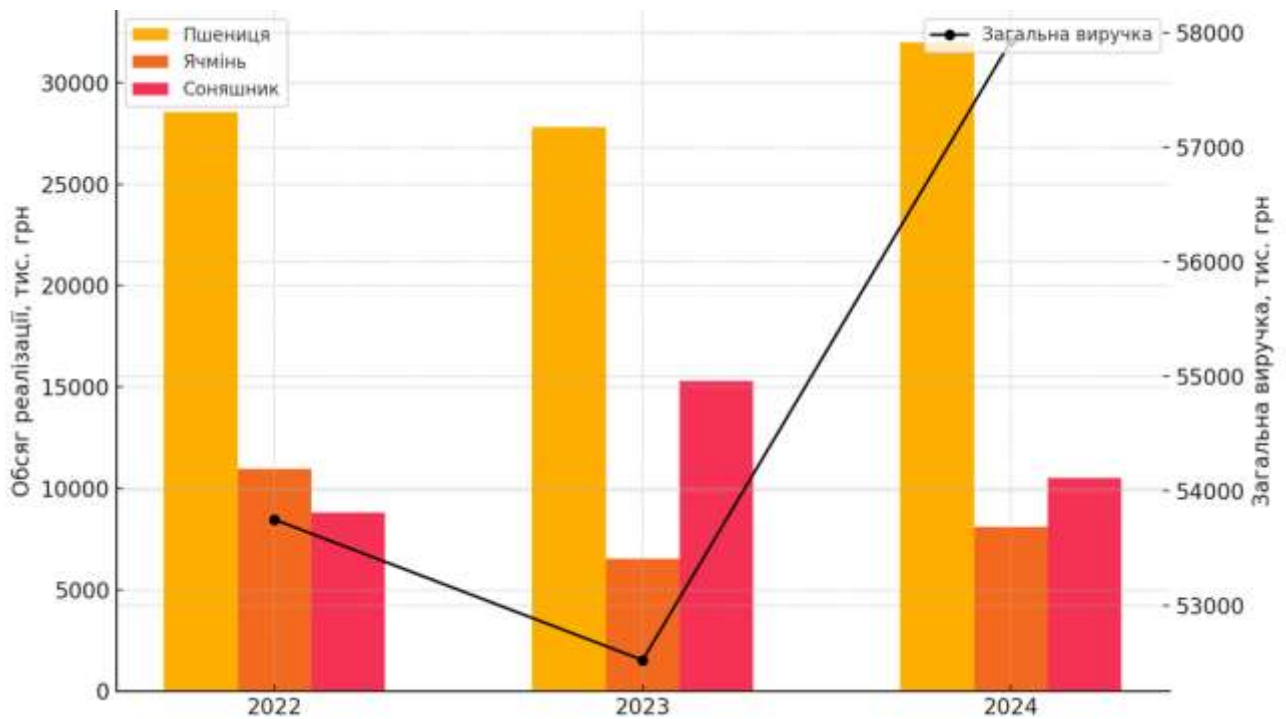


Рис. 2.2. Порівняння обсягів реалізації основних сільськогосподарських культур і загальної виручки

На рис. 2.2 відображено зміни обсягів реалізації пшениці, ячменю та соняшнику у 2022–2024 роках, а також загальну виручку підприємства. Пшениця стабільно залишається основною культурою, що забезпечує найбільший грошовий дохід. Зростання її реалізації у 2024 році до 31978,5 тис. грн супроводжується зростанням загальної виручки до 57928 тис. грн, що свідчить про значний вплив цієї культури на фінансові результати. При цьому ячмінь демонструє спад у 2023 році з частковим відновленням у 2024 році, однак обсяги реалізації не досягають рівня 2022 року. Це може свідчити про певне звуження ринку або зниження врожайності. Аналогічно, реалізація соняшнику зросла у 2023 році, але зменшилася у 2024-му, що вказує на високу волатильність попиту або вплив цінових коливань. Виручка господарства, хоч і демонструє позитивну динаміку, формується за рахунок переважно однієї культури – пшениці. Це може свідчити як про ефективність спеціалізації, так і про ризики, пов'язані з моноорієнтацією виробництва.

Після аналізу динаміки реалізації продукції рослинництва та загальної виручки господарства, представлений на рис. 2.2, доцільно перейти до розгляду ефективності використання основних засобів виробництва в СФГ «Сонячне»,

що є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування аграрного підприємства. Відповідна динаміка відображена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників результативності використання основних засобів виробництва СФГ «Сонячне»

Категорія	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Обсяг основних засобів, тис. грн	86830,6	89724,0	100183,0	116,38
Обсяг валової продукції, тис. грн	68776,74	69532,98	75581,26	110,89
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	98	83	44	45,64
Забезпеченість основними засобами, тис. грн	3,29	3,38	3,45	105,86
Озброєність праці, тис. грн	886,0	1080,5	2289,9	259,45
Віддача фондів, грн	0,79	0,77	0,75	96,25
Фондомісткість продукції, грн	1,26	1,29	1,33	105,99
Операційний прибуток, тис. грн	10956,4	7443,2	12545,4	115,50
Строк окупності засобів, років	7,9	12,1	8,0	100,76

Табл. 2.4 ілюструє зміну ключових показників ефективності використання основних засобів підприємства у 2022–2024 роках. За аналізований період спостерігається позитивна динаміка зростання вартості основних засобів на 16,4 %, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази. Також збільшився обсяг валової продукції (на 10,9 %), що є важливим свідченням підвищення загальної результативності виробничої діяльності. Зменшення чисельності персоналу майже вдвічі (на 54,36 %) зумовило значне зростання показника озброєності праці — більш ніж у 2,5 рази. Це може вказувати на автоматизацію виробничих процесів та зменшення потреби в трудомістких операціях. Разом з тим, фондівіддача дещо знизилася (з 0,79 грн до 0,75 грн), що вимагає додаткового вивчення ефективності використання технічних ресурсів.

Позитивною тенденцією є збільшення операційного прибутку на 15,5 % та збереження прийнятного рівня строку окупності основних засобів (приблизно 8 років). Це свідчить про економічну доцільність інвестицій у

технічне переоснащення господарства. Аналіз ефективності використання основних засобів засвідчив поступове зростання їх вартості, операційного прибутку та рівня фондозабезпеченості у СФГ «Сонячне». Проте, попри позитивну динаміку капітального забезпечення, особливої уваги заслуговує тенденція до зменшення чисельності працівників, що суттєво впливає на трудові аспекти функціонування підприємства. Для більш детальної оцінки ефективності залучення та використання кадрового потенціалу, доцільно проаналізувати динаміку трудових ресурсів та їх результативність у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз трудового потенціалу та продуктивності праці підприємства

Категорія	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Кількість персоналу, осіб	126	124	98	83	44	35,95
Відпрацьований час, тис. люд.-год.	166,34	153,84	153,66	110,80	70,36	43,50
Робочий фонд часу, тис. люд.-год.	210,62	209,37	183,76	140,08	73,80	36,24
Коефіцієнт використання часу	0,88	0,82	0,94	0,88	1,06	121,45
Час на одного працівника, тис. люд.-год.	1,48	1,39	1,58	1,49	1,80	123,17
Випуск продукції на працівника, тис. грн.	474,8	553,3	701,8	837,4	1727,6	365,04

Таблиця демонструє суттєве скорочення чисельності працівників підприємства – з 126 осіб у 2020 році до 44 у 2024 році, що становить лише 35,95% початкового рівня. Паралельно зменшилися і обсяги відпрацьованого часу – до 43,5% від рівня 2020 року, що свідчить про значне зниження обсягів залучених трудових ресурсів.

Зростання середнього навантаження на одного працівника (з 1,48 до 1,80 тис.люд.-год.) додатково підтверджує інтенсифікацію праці. Найбільш вражаючим є показник валової продукції на одного працівника, який

збільшився у 3,65 рази: з 474,8 тис. грн у 2020 році до 127,6 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про істотне зростання продуктивності праці та вдосконалення трудової віддачі на підприємстві. Таким чином СФГ «Сонячне» змогло досягти високих показників результативності праці завдяки раціональному використанню часу та підвищенню продуктивності кожного працівника.

Значення ефективності використання трудових ресурсів дозволяють оцінити інтенсивність праці персоналу та продуктивність виробництва в динаміці. Водночас для комплексної оцінки результативності господарської діяльності СФГ «Сонячне» доцільно дослідити узагальнюючі показники фінансово-виробничої ефективності. Такі дані наведено в таблиці 2.6, яка демонструє ключові зміни у валових показниках, доходах, прибутках та рівні рентабельності підприємства за останні три роки.

Таблиця 2.6

**Комплексна оцінка економічних результатів ефективності
виробництва в СФГ «Сонячне»**

Категорія	2022	2023	2024	2024 до 2022, +,-	2024 до 2022, %
Сукупний обсяг продукції, тис. грн	68776,7	69533,0	75581,3	6804,5	108,77
Дохід від реалізації, тис. грн	53749,8	52521,7	57928,0	4178,2	106,65
Сукупна собівартість реалізації, тис. грн	42793,3	45078,5	45382,6	2589,3	104,93
Валовий операційний дохід, тис. грн	10579,1	6904,8	11072,3	493,2	103,54
Дохід на 100 га угідь, грн	219,47	142,21	223,58	4,1	100,75
Дохід на одного працівника, грн	111,8	89,7	285,1	173,3	253,91
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	10956,4	7443,2	12545,4	1588,9	113,38
Рентабельність господарства, %	28,67	18,48	30,91	2,2	-

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про позитивну динаміку розвитку СФГ «Сонячне» у 2022–2024 роках. Так, сукупний обсяг аграрної продукції у 2024

році досягнув 75,6 млн грн, що на 6,8 млн грн або 8,77% більше порівняно з 2022 роком. Дохід від реалізації продукції зріс на 4,18 млн грн (+6,65%), що свідчить про підвищення попиту на продукцію господарства та ефективне функціонування каналів збуту. Водночас сукупна собівартість реалізації збільшилася на 2,59 млн грн (+4,93%), що є відносно помірним темпом зростання, порівняно з доходами. Це дало змогу досягти зростання валового операційного доходу на 493,2 тис. грн (+3,54%). Особливо слід відзначити істотне зростання доходу на одного працівника — з 111,8 тис. грн у 2022 році до 285,1 тис. грн у 2024 році, що на 173,3 тис. грн більше (+253,91%). Це демонструє високу продуктивність праці на підприємстві.

Фінансовий результат підприємства у 2024 році становив 12545,4 тис. грн прибутку, що на 1588,9 тис. грн більше, ніж у 2022 році (+13,38%). Також зросла рентабельність господарства з 28,67% у 2022 році до 30,91% у 2024 році, що підтверджує стабільне зростання ефективності аграрного виробництва в СФГ «Сонячне».

Отже, проведені дослідження дозволили виявити позитивну динаміку у використанні земельного, матеріально-технічного та трудового потенціалу підприємства. Простежується стабільне зростання обсягів виробництва, прибутковості й рентабельності. Показники ефективності господарювання вказують на достатній рівень інтенсифікації операційних бізнес-процесів, раціональне використання наявних ресурсів та високу результативність аграрної діяльності. Це створює передумови для подальшого вдосконалення маркетингового управління з урахуванням сучасних вимог ринку.

2.2. Оцінка ефективності маркетингового управління в контексті операційної діяльності підприємства

В умовах зростаючої конкуренції, волатильності ринку та змін споживчих уподобань маркетингове управління набуває вирішального значення для

забезпечення стабільної операційної ефективності підприємств аграрного сектору. Саме маркетинг визначає напрямки просування продукції, стратегії позиціонування та взаємодію з цільовими сегментами ринку, що безпосередньо впливає на рівень реалізації, доходів та фінансової стійкості господарства.

Для СФГ «Сонячне» актуальність оцінки ефективності маркетингового управління обумовлена потребою адаптації до динамічних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також необхідністю підвищення результативності операційної діяльності. Зокрема, йдеться про аналіз обсягів продажів, структури товарної продукції, динаміки виручки та прибутку, ступеня ринкового охоплення й ефективності каналів збуту.

Важливим аспектом оцінки ефективності маркетингового управління є аналіз змін у структурі реалізованої продукції за період дослідження. В цьому контексті доцільно розглянути порівняльну візуалізацію часток окремих видів продукції у загальному обсязі реалізації за 2022 та 2024 роки, що подано на рисунку 2.3.

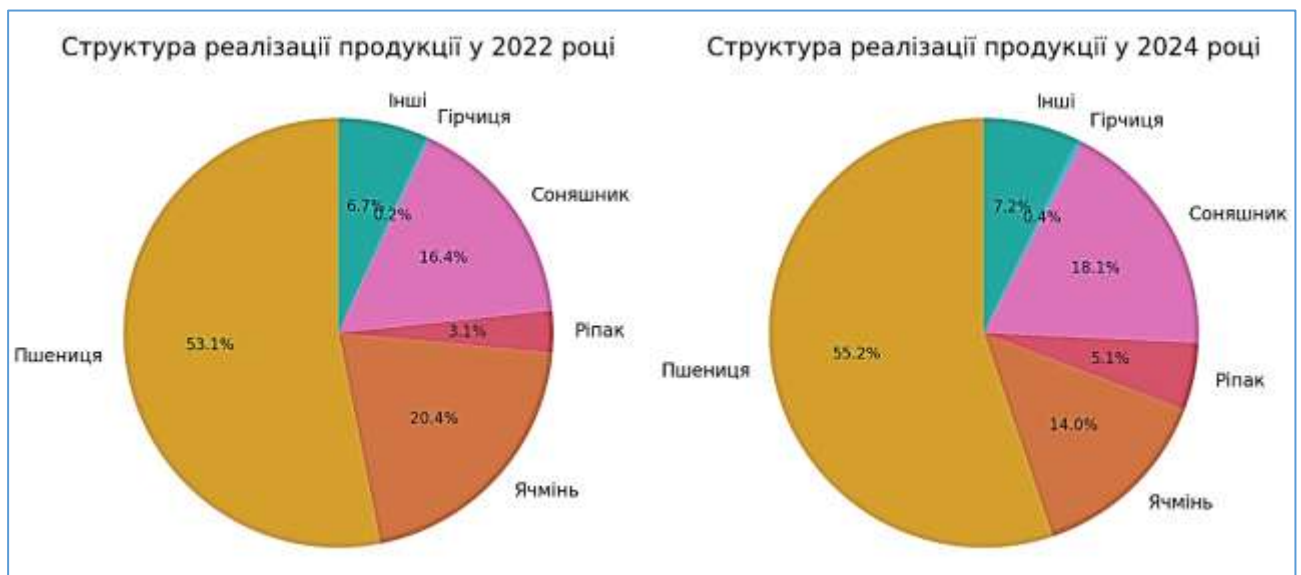


Рис. 2.3. Структура реалізації продукції у 2022 та 2024 роках»

Як видно з діаграм, ключову позицію в обох роках зберігає пшениця, частка якої зросла з 53,88% у 2022 році до 55,97% у 2024 році, що свідчить про стабільний попит на цей вид продукції. Натомість частка ячменю знизилась з 20,68% до 14,2%, що може бути наслідком зміни кон'юнктури ринку або

зниження врожайності. Натомість ріпак і гірчиця демонструють помітне зростання питомої ваги, що свідчить про диверсифікацію продукції та зміщення акцентів у збутовій політиці підприємства.

Таким чином, маркетингова стратегія СФГ «Сонячне» за досліджуваний період була гнучкою і враховувала ринкові тенденції, що дозволило оптимізувати структуру реалізації й підвищити прибутковість.

Оцінка доходів від реалізації продукції дає змогу визначити ефективність маркетингових рішень у контексті забезпечення прибутковості господарства. Для цього доцільно розглянути узагальнені показники доходів у розрахунку на 1 гектар сільськогосподарських угідь, на одного працівника, а також проаналізувати частки доходу, отримані за рахунок маркетингової та виробничої діяльності в табл 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка доходів у розрізі ефективності виробництва та маркетингової діяльності

Показник	2022	2023	2024
Дохід на 1 га, тис. грн	19,3	18,8	19,9
Дохід на 1 працівника, тис. грн	426,6	459,1	767
Частка доходу від маркетингової діяльності, %	22	24	27
Частка доходу від виробничої діяльності, %	78	76	73
Приріст доходів від маркетингових дій, тис. грн	0	1265,4	3569,7

Як видно з наведених даних, дохід на 1 працівника зріс майже в 1,8 раза: з 426,6 тис. грн у 2022 році до 767,0 тис. грн у 2024 році. Паралельно спостерігається стабілізація доходу на 1 га, що свідчить про раціональне використання земельного ресурсу.

Водночас, частка доходу від маркетингової діяльності зросла з 22% у 2022 році до 27% у 2024 році, що підтверджує посилення ролі маркетингових інструментів у загальній структурі прибутку. Розрахований приріст доходів,

який можна умовно віднести до впливу маркетингових дій, склав 3,57 млн грн у 2024 році порівняно з базовим 2022 роком.

Таким чином, зростання доходів у розрахунку на працівника та зміщення акценту з виробництва на маркетинг свідчить про правильність обраного стратегічного напрямку управління збутовими процесами.

Одним із ключових аспектів маркетингового управління операційними бізнес-процесами є ефективна організація збуту продукції. Для селянського фермерського господарства «Сонячне» цей напрямок має стратегічне значення, оскільки забезпечує не лише реалізацію вирощеної продукції, а й формує стабільні грошові надходження та партнерські відносини на ринку.

За останні роки в господарстві сформувалась стійка мережа партнерських зв'язків з підприємствами, що займаються оптовими закупівлями сільськогосподарської продукції, зокрема в межах Дніпропетровської області. Основними контрагентами є: ТОВ «Інтерагро», ТОВ «Зернопрод», СП ТОВ «Агробаза», ПП «Агрозапас», ТОВ «Макропен», Місцеві елеватори. Розподіл обсягів продажу між цими покупцями за останні три роки наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Обсяги реалізації продукції за основними каналами збуту, тис. грн

Канал збуту\Роки	2022	2023	2024
ТОВ «Інтерагро»	11200	12500	13800
ТОВ «Зернопрод»	8750	8420	9250
СП ТОВ «Агробаза»	9200	9400	10200
ПП «Агрозапас»	6100	5900	6500
ТОВ «Макропен»	4200	4400	4700
Місцеві елеватори	6300	6500	6700
Усього	45750	47120	50950

З таблиці видно, що структура реалізації зберігає стабільний розподіл між основними партнерами, при цьому загальний обсяг реалізації зростає. Найбільшу частку в загальному обсязі продажу традиційно займають ТОВ «Інтерагро», СП ТОВ «Агробаза» та ТОВ «Зернопрод», які забезпечують до 65% загального товарообігу.

Зростання обсягів збуту свідчить про стабільну конкурентоспроможність продукції господарства, налагоджені канали комунікації з ринком і ефективність логістичних рішень. Це дозволяє стверджувати про високий рівень адаптації господарства до умов ринку та значний потенціал для подальшого розширення ринкового охоплення. З метою покращення візуального сприйняття цих змін у динаміці, на рисунку 2.4 побудовано порівняльну діаграму з використанням штрихової візуалізації, що відображає обсяги реалізації у 2022, 2023 та 2024 роках.

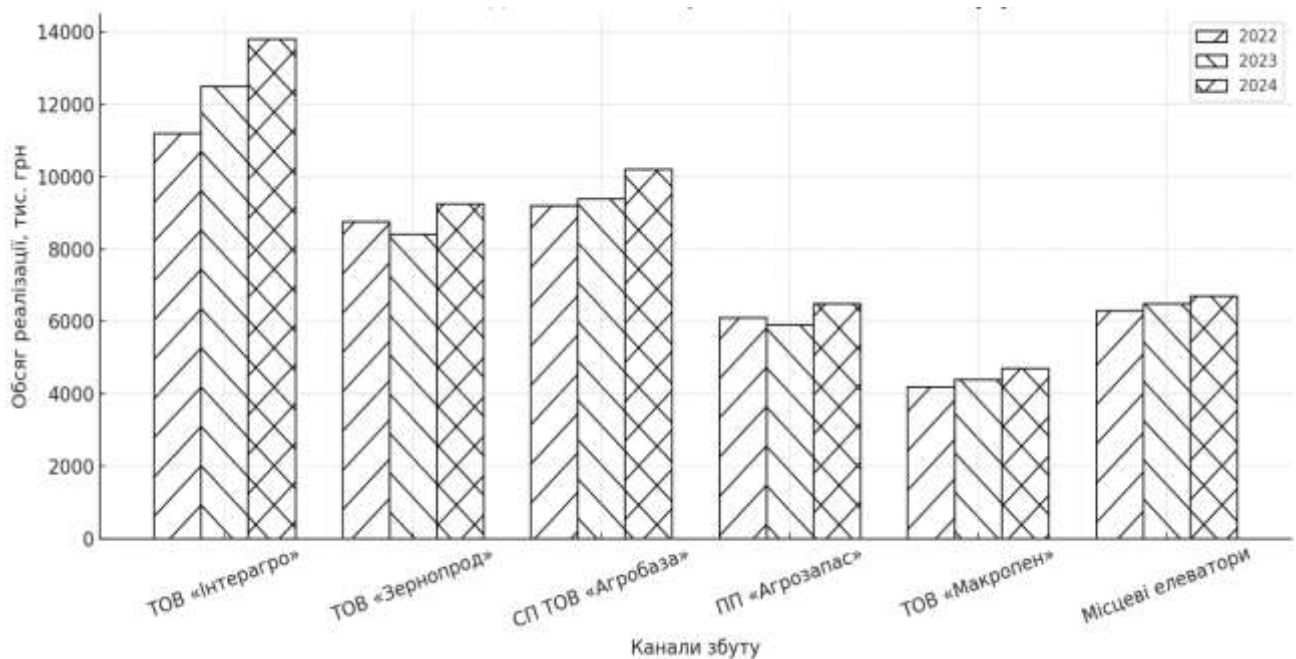


Рис. 2.4. Порівняльна динаміка обсягів реалізації продукції за каналами збуту

На рисунку чітко простежується зростання обсягів реалізації продукції через ключових партнерів, таких як ТОВ «Інтерагро» та СП ТОВ «Агробаза», що свідчить про поглиблення співпраці та стабільність договірних відносин. Разом із цим, спостерігається незначне зниження продажів через деякі інші канали у 2023 році, яке у 2024 році було компенсоване. Особливо позитивною динамікою відзначаються продажі через ТОВ «Макропен» та місцеві елеватори, що може свідчити про вдало реалізовані маркетингові заходи щодо розширення ринкового охоплення.

Загалом, рис.2.4 підтверджує ефективність зусиль підприємства щодо

оптимізації збутових каналів та концентрації співпраці з надійними контрагентами. Згідно з результатами аналізу каналів збуту спостерігається досить висока концентрація реалізації продукції СФГ «Сонячне» через обмежене коло торгових партнерів, що може як сприяти стабільності доходів, так і створювати залежність від конкретних контрагентів. Це обумовлює необхідність глибшого стратегічного аналізу умов функціонування підприємства на ринку.

З цією метою доцільно здійснити оцінку профілю зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Така оцінка подана в таблиці 2.9, де узагальнено ключові чинники, які формують середовище функціонування господарства, та визначено їх характер впливу – позитивний або негативний. Це дозволяє структурувати зовнішні та внутрішні елементи для подальшої стратегічної обробки.

Таблиця 2.9

Профіль середовища стратегічного розвитку підприємства СФГ «Сонячне»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
● Багаторічний досвід діяльності (з 1993 року)	● Вузьке географічне охоплення збуту (переважно Дніпропетровська обл.)
● Великий земельний банк (понад 2800 га)	● Нестача інвестицій у новітні ІТ-рішення для маркетингу
● Наявність тваринництва та переробки (борошномельно-круп'яне вир-во)	● Залежність від посередників при реалізації продукції
● Сформовані сталі відносини з контрагентами	● Недостатній рівень диференціації продукції
● Стабільна прибутковість і виробнича ефективність	● Обмежена участь у прямих продажах кінцевим споживачам

Поглиблений аналіз зовнішнього середовища, представлений у табл. 2.10, дає змогу конкретизувати можливості, які відкриваються для підприємства в умовах поточних ринкових тенденцій, та загрози, які можуть впливати на рівень стабільності та розвитку господарської діяльності. Зокрема, серед можливостей виділено розширення ринкових ніш, модернізацію логістики,

підвищення якості продукції, тоді як загрози охоплюють інфляційні ризики, нестабільність ринку землі та конкуренцію з боку агрохолдингів.

Таблиця 2.10

**Оцінка стратегічних можливостей і загроз зовнішнього середовища
СФГ «Сонячне»**

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
● Розширення географії збуту за межі області	● Військово-політична нестабільність в регіоні
● Залучення державних та донорських програм підтримки агросектору	● Коливання закупівельних цін на с/г продукцію
● Розвиток прямого електронного маркетингу (агромаркетплейси)	● Зростання цін на ПММ, ЗЗР, насіння
● Перехід до більш екологічного або нішевого виробництва	● Конкуренція з великими агрохолдингами
● Диверсифікація асортименту продукції	● Посилення фіскального навантаження та перевірок

Водночас у табл. 2.11 наведено характеристику внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. До сильних сторін віднесено, зокрема, високий рівень механізації, сталі господарські зв'язки, позитивну репутацію та прибутковість, тоді як слабкі сторони пов'язані з дефіцитом кадрового потенціалу, недостатньою диверсифікацією продукції та обмеженістю маркетингових інструментів.

Таблиця 2.11

Характеристика сильних і слабких сторін СФГ «Сонячне»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досвід та репутація – понад 30 років роботи на аграрному ринку регіону.	Обмежений маркетинг – відсутність власної торгової марки, брендингу.
Великий земельний фонд – понад 2800 га сільськогосподарських угідь.	Залежність від посередників – реалізація продукції лише через оптовиків.
Диверсифіковане виробництво – рослинництво, свинарство, переробка.	Слабка ІТ-інфраструктура – не використовується CRM або цифрові платформи збуту.
Сталий прибуток – зростання доходу та продуктивності на працівника.	Недостатня участь у держпрограмах підтримки агросектора.
Сформовані зв'язки зі збутовими партнерами – шість ключових контрагентів.	Невисокий рівень механізованої обробки вторинної продукції.

Узагальнення результатів аналізу за моделлю SWOT представлено у вигляді матриці стратегій на рис. 2.5.



Рис. 2.5. SWOT-матриця стратегічних альтернатив для СФГ «Сонячне»

Матриця відображає стратегічні напрями, що базуються на комбінації сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами. Наприклад, реалізація стратегії SO передбачає використання існуючих технологічних і фінансових можливостей для розширення ринків збуту та підвищення доданої вартості продукції. Стратегії ST, WO та WT окреслюють відповідні заходи реагування на загрози та подолання внутрішніх обмежень.

Отже, встановлено, що збільшення доходу на одного працівника та з 1 га посівів відбулось, зокрема, за рахунок оптимізації збуту, зміцнення взаємодії з контрагентами та підвищення цінової ефективності. Разом з тим виявлено наявність певних обмежень, зокрема низький рівень маркетингової активності підприємства, залежність від посередників та недосконалість інформаційної інфраструктури.

SWOT-аналіз дозволив окреслити стратегічне поле підприємства, виокремити сильні сторони, що забезпечують стабільність, а також загрози та слабкості, які потребують управлінського реагування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо удосконалення маркетингового підходу до управління операційною діяльністю

Одним із ключових елементів ефективного маркетингового управління операційною діяльністю є організація процесу збуту продукції, оскільки саме він завершує виробничий цикл і безпосередньо впливає на дохідну частину господарства. У випадку СФГ «Сонячне», збутова політика є критично важливою складовою, адже саме вона забезпечує перетворення виробленої сільськогосподарської продукції на реальні фінансові надходження.

Проведений аналіз виявив, що реалізація продукції господарства відбувається переважно через посередників — оптові підприємства, зокрема ТОВ «Інтерагро», ТОВ «Зернопрод», СП ТОВ «Агробаза», ПП «Агрозапас», ТОВ «Макропен» та місцеві елеватори. Така схема дозволяє знизити витрати на логістику та просування, однак обмежує можливості для формування власної цінової політики, просування бренду та стабільного ринкового позиціонування.

З метою удосконалення збутової політики пропонується реалізація низки заходів, що дозволять збільшити частку прибутку від прямого продажу продукції кінцевим споживачам і зменшити залежність від оптових закупівельників. До ключових заходів удосконалення належать:

- впровадження елементів брендингу та створення торгової марки продукції господарства (наприклад, «Сонце з полів»).
- пілотний запуск каналу онлайн-продажу через аграрні торгові майданчики або власний сайт.
- розширення ринків збуту за межі Дніпропетровської області шляхом участі у галузевих виставках та встановлення контактів із переробними підприємствами.

- покращення сервісу доставки та комунікації з клієнтами (B2B-сектор).

На рис. 3.1 відображено порівняльну структуру каналів збуту продукції підприємства у поточному стані та за умов реалізації запропонованих змін. Як видно з діаграми, зменшення частки реалізації через оптовиків з 100 % до 60 % дозволяє поступово збільшити питому вагу прямих продажів, у тому числі через ринки, онлайн-канали та фермерські кооперативи.

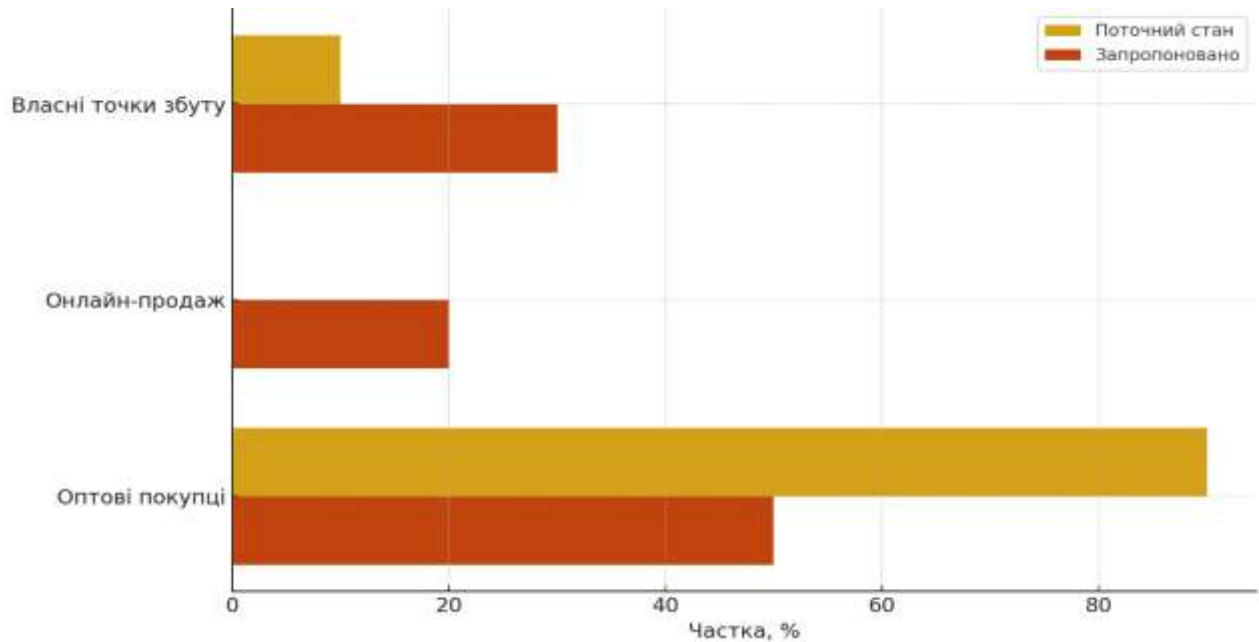


Рис. 3.1. Порівняльна структура каналів збуту продукції СФГ «Сонячне»

Крім того, очікується зростання середньої ціни реалізації на 12–15 %, що дозволить збільшити валовий прибуток підприємства при тих же витратах на виробництво. Це також позитивно вплине на коефіцієнти фондівдачі та рентабельності.

Удосконалення збутової політики є обґрунтованим напрямом стратегічного розвитку підприємства. Запропоновані заходи не потребують суттєвих інвестицій, однак мають потенціал для істотного підвищення операційної ефективності та маркетингової гнучкості СФГ «Сонячне».

Результати порівняння поточної та запропонованої структури каналів збуту засвідчили доцільність поступової переорієнтації підприємства з повної залежності від оптових закупівельників на диверсифіковану модель, що

включає прямі продажі, онлайн-реалізацію та співпрацю з фермерськими об'єднаннями.

З метою кількісної оцінки ефекту від впровадження запропонованих змін було проведено моделювання основних очікуваних результатів. Узагальнені дані наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Очікувані результати впровадження нової збутової стратегії

Показник	Поточний стан	Після впровадження стратегії
Загальний обсяг реалізації, тис. грн	57928	68445
Частка доходу від оптових покупців, %	100	60
Частка доходу від прямих каналів збуту, %	0	40
Прогнозоване зростання доходу від реалізації, %	0	18,2

За результатами модельного прогнозування очікується, що частка доходу від прямих каналів може досягти 40 %, при цьому загальний дохід від реалізації збільшиться на 18–22 %.

Як свідчать дані таблиці, впровадження нової збутової стратегії дозволяє очікувати зростання загального обсягу реалізації на понад 18 % – з 57,9 до 68,4 млн грн. Основний ефект досягається за рахунок збільшення частки прямих каналів збуту до 40 %, що дозволяє підприємству отримати більший контроль над ціноутворенням і розширити взаємодію з кінцевими споживачами. Одночасно з цим зменшується залежність від оптових посередників — з 100 % до 60 %, що знижує ризики цінового диктату з боку великих закупівельників та відкриває нові шляхи для розвитку бренду, підвищення впізнаваності продукції та загальної гнучкості збутової політики.

Запропонована модель збутової стратегії передбачає не лише зміну загальної структури каналів реалізації, але й перерозподіл часток реалізації між основними торговими партнерами. Еволюція цієї моделі розкрита в додатку А.

Це дозволяє оптимізувати взаємовідносини з наявними контрагентами та зробити модель збуту більш гнучкою й адаптивною до ринкових умов.

З метою наочного відображення цих змін на рисунку 3.2 представлено горизонтальну стовпчикову діаграму, що ілюструє поточний та запропонований розподіл частки збуту продукції серед основних закупівельників СФГ «Сонячне».

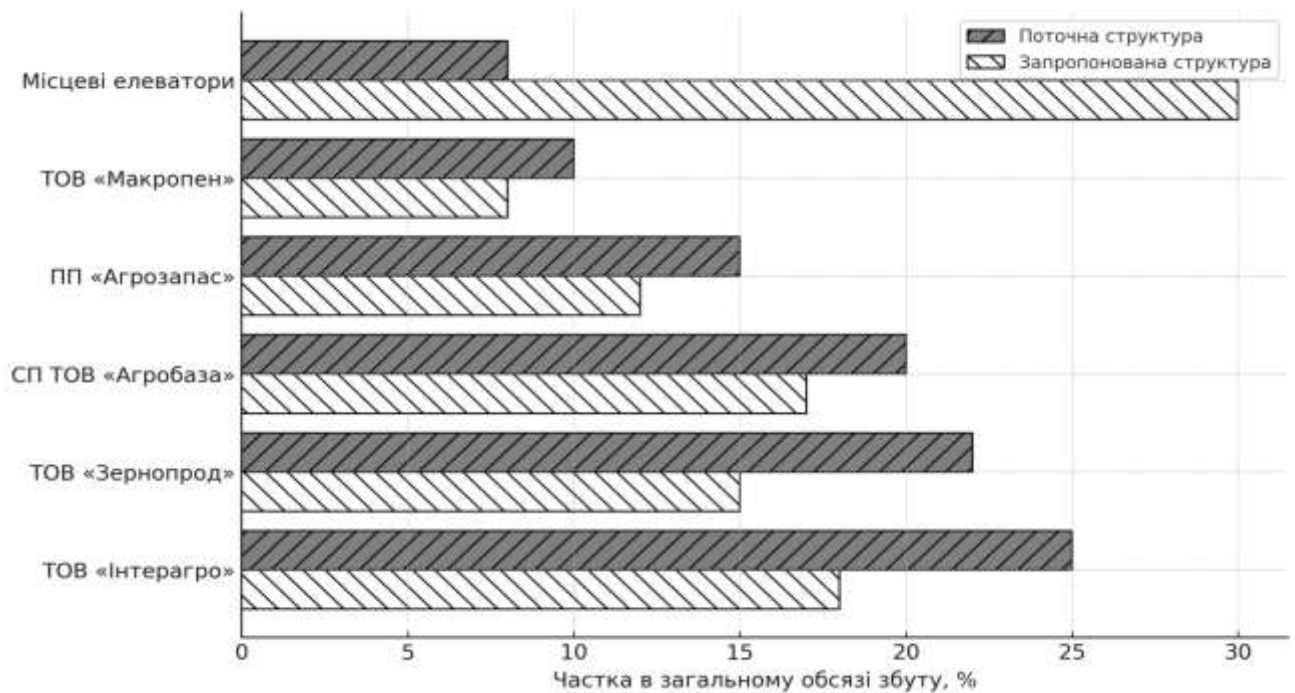


Рис. 3.2. Перерозподіл часток реалізації продукції між основними контрагентами господарства

Як видно з діаграми, найбільш суттєві зміни передбачають зменшення частки таких великих закупівельників, як ТОВ «Інтерагро», ТОВ «Зернопрод» та СП ТОВ «Агробаза», при одночасному збільшенні ролі місцевих елеваторів, які розглядаються як майданчик для регіональної експансії та забезпечення гнучкості у реалізації менших партій продукції. Крім того, зменшення навантаження на ключових оптовиків дозволить знизити залежність підприємства від обмеженого кола закупівельників і зменшити ризики, пов'язані з коливанням закупівельних цін або з затримками у платежах.

Деталізований підхід до структури збуту створює передумови для підвищення ефективності реалізації, покращення договірних умов та

диверсифікації ринкових зв'язків, що повністю узгоджується з цілями вдосконалення маркетингового управління операційною діяльністю підприємства.

Запропоновані заходи формують передумови для якісного посилення маркетингового управління та зростання економічної ефективності операційної діяльності господарства.

У сучасному аграрному бізнесі цифрові технології стають потужним інструментом не лише для оптимізації виробничих процесів, але й для підвищення результативності маркетингового управління. Для СФГ «Сонячне» впровадження елементів цифрового маркетингу є актуальним напрямом удосконалення, який дозволяє налагодити прямий контакт із клієнтами, розширити канали реалізації, систематизувати інформацію про споживачів та збільшити обсяг продажів за рахунок персоналізованого підходу.

Проведена діагностика чинного стану виявила повну відсутність CRM-систем, інструментів онлайн-продажу, соціальних мереж як каналу комунікації та маркетингової аналітики. Це знижує конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

З метою покращення ситуації запропоновано впровадження поетапної системи цифровізації маркетингової діяльності, зокрема:

Таблиця 3.2.

Етапи цифровізації маркетингового управління СФГ «Сонячне»

Компонент цифрового маркетингу	Поточний стан у СФГ «Сонячне»	Рекомендовані кроки
CRM-система для обліку клієнтів	Не використовується	Запровадити базову CRM (наприклад, Bitrix24)
Онлайн-продаж (через сайт, маркетплейси)	Відсутній канал	Розробити сайт з інтеграцією оплати
Просування в соціальних мережах	Відсутнє представництво	Створити сторінки у Facebook та Instagram
Аналітика ринку та конкурентів	Не здійснюється	Використовувати аналітичні платформи (Google Trends)
Цифрова логістика та відстеження доставки	Використовується частково (по телефону)	Інтегрувати GPS-відстеження доставки

Автоматизовані email-розсилки	Не здійснюється	Впровадити сервіс Mailchimp або подібний
-------------------------------	-----------------	--

Запровадження кожного з елементів цифрового маркетингу має не лише організаційний, а й практичний ефект у вигляді зростання ефективності збутової діяльності. Зокрема, впровадження CRM-системи дозволить акумулювати дані про клієнтів, автоматизувати продажі та створити базу для персоналізованої комунікації. Онлайн-продажі через сайт або маркетплейси створять канал реалізації, незалежний від оптовиків, а соціальні мережі — забезпечать постійний зворотний зв'язок із потенційними покупцями.

На рис. 3.3 відображено оцінку очікуваного впливу кожного з цифрових інструментів на збільшення реалізації.

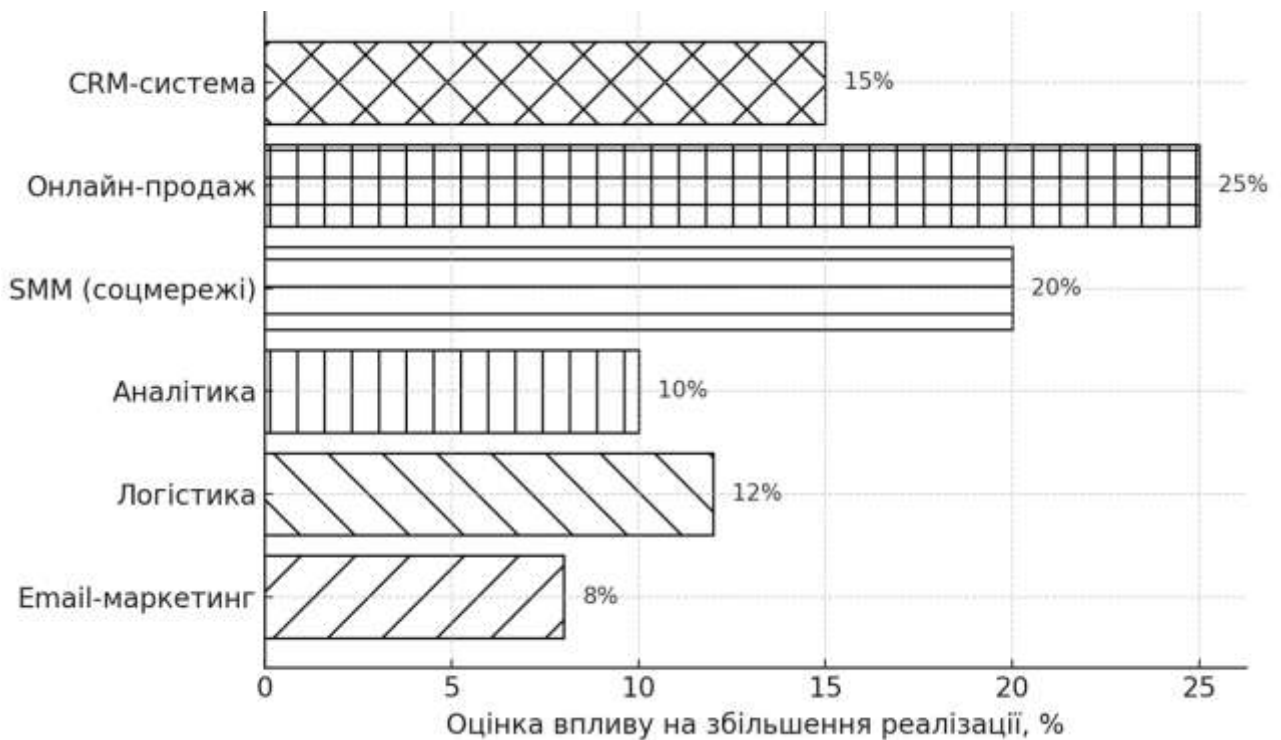


Рис. 3.3. Очікуваний ефект від впровадження цифрових маркетингових інструментів

Згідно з оцінками, найвищий потенціал зростання обсягу реалізації пов'язаний із запуском онлайн-продажів (до +25 %) та соціальних мереж (SMM) (+20 %). Також суттєвий внесок очікується від CRM-систем (+15 %) та

цифрової логістики (+12 %), що дозволяє оптимізувати витрати та оперативність доставки.

Загалом, комплексне впровадження цифрових технологій дозволить СФГ «Сонячне» не лише зміцнити позиції на локальному ринку, а й розширити своє охоплення, створити умови для лояльності споживачів і підвищення цінності бренду. У наступному підрозділі буде оцінено економічну ефективність реалізації запропонованих заходів

В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку та ускладнення комунікації зі споживачами розвиток бренду і підвищення маркетингової впізнаваності стає одним із ключових завдань. Для СФГ «Сонячне», що традиційно орієнтується на оптову реалізацію сільськогосподарської продукції, актуальним є формування чіткого ринкового позиціонування, розвиток унікальної торгової пропозиції (УТП) та впровадження стратегій брендингу.

Відсутність сформованого бренду, фірмового стилю, а також пряма взаємодія із кінцевим споживачем є сьогодні слабкими сторонами підприємства. Разом із тим, накопичений виробничий досвід, стабільна якість продукції та потужності для переробки створюють умови для побудови довгострокового бренду, орієнтованого на національний ринок.

Формування бренду: зміст та етапи

Запропоновано розробити фірмовий бренд для продукції підприємства під умовною назвою «СонцеЗерно», що символізує натуральність, регіональне походження та високу якість. Основними характеристиками бренду мають стати:

- використання локальних мотивів та візуальних образів у стилістиці;
- фокус на натуральності, екологічності та простоті;
- відкритість до клієнтів і надання гарантій.

Формування бренду передбачає створення логотипу, етикеток, візуальної айдентики, фірмового слогану та базових елементів корпоративного стилю.

У рамках зміцнення збутової системи доцільно впровадити мультиканальний підхід. Це передбачає комбіноване використання:

- оптових каналів (з поточним зниженням частки до 60 %),
- власного інтернет-магазину,
- партнерських маркетплейсів (наприклад, Zakaz.ua, Prom.ua),
- співпраці з локальними торговельними мережами.

Запропонована стратегія дозволяє охопити як традиційний сегмент (B2B), так і розширити присутність у сегменті кінцевого споживача (B2C).

Ще одним важливим елементом є створення системи двосторонньої комунікації з клієнтами, що передбачає:

активне ведення сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram), публікацію історій про вирощування, збирання, екологічність, відгуки клієнтів, фото з доставок, партнерських акцій, участь у регіональних сільськогосподарських виставках.

Все це створює передумови для формування довіри до бренду, персоніфікації підприємства в очах споживача та формування лояльності.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів з розвитку бренду та комунікацій СФГ «Сонячне»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Створення бренду	Розробка назви, логотипу, етикеток, слогану	Формування впізнаваного образу на ринку
Онлайн-канали	Створення сайту, реєстрація на маркетплейсах	Нові точки продажу, розширення географії збуту
Промоція у соцмережах	Сторінки у Facebook, Instagram, регулярне оновлення контенту	Підвищення обізнаності про продукцію
Пакування та маркування	Впровадження фірмового пакування для борошна, круп, насіння	Візуальна цінність, асоціація з якістю
Виставкова активність	Участь у локальних агровиставках та ярмарках	Прямий контакт з клієнтами та партнерами
Комунікація з клієнтами	Збір відгуків, email-розсилки, акції для постійних покупців	Зростання лояльності та повторних продажів

З урахуванням реалізації вказаних заходів підприємство отримає зміцнення ринкової позиції, підвищення прибутковості, формування іміджу надійного виробника та розширення контактної аудиторії.

Отже, на основі проведеного аналізу визначено основні напрями трансформації: модернізація збутової політики, впровадження цифрових інструментів управління маркетингом та розвиток бренду й комунікаційної активності.

Запропоновані заходи мають не лише організаційний, але й економічний ефект, зокрема за рахунок збільшення реалізації, розширення ринків збуту, зростання лояльності споживачів та підвищення маржинальності продажів. Їх реалізація створює фундамент для довгострокового розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

3.2. Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів

Впровадження запропонованих у попередньому підрозділі заходів щодо вдосконалення маркетингового управління передбачає не лише організаційні зміни, а й фінансові витрати, пов'язані з розробкою нових інструментів, залученням фахівців, модернізацією каналів збуту та створенням бренду. Проведена оцінка витрат дозволяє визначити приблизні обсяги фінансування, необхідні для реалізації ключових ініціатив.

Загальний обсяг витрат можна умовно поділити на три основні блоки:

- цифровізація маркетингу (розробка сайту, запуск CRM, SMM-кампанії, онлайн-просування);
- брендинг та візуальна айдентика (логотип, етикетки, пакування, фірмовий стиль);
- зовнішня комунікація та промоція (участь у виставках, реклама, партнерські програми).

В табл. 3.4 подано деталізований перелік витрат за напрямом з урахуванням очікуваного фінансового навантаження та етапності реалізації.

Таблиця 3.4

**Орієнтовні витрати на реалізацію заходів з удосконалення
маркетингової системи СФГ «Сонячне»**

Напрямок	Стаття витрат	Орієнтовна вартість, тис. грн	Примітки
Цифровізація маркетингу	Розробка сайту з онлайн-замовленням	40	Одноразово
	Впровадження CRM-системи	25	Щорічна підписка
	Просування в соцмережах (SMM)	30	Протягом 6 місяців
	Google-реклама / контекстна реклама	18	Кампанія протягом 3 місяців
Розвиток бренду	Розробка логотипу, етикеток, фірмового стилю	15	Одноразово
	Друк пакування (перша партія)	35	Партія на 5 тис. од.
Комунікаційна активність	Участь у виставках, оренда стенду	20	2 заходи на рік
	Виготовлення друкованих матеріалів, буклетів	12	Одноразово
	Проведення акцій / дегустацій	8	У межах регіону
Навчання персоналу	Онлайн-курс з digital-маркетингу для менеджера	6	Разова оплата
Усього		209	

Як свідчить аналіз, загальний обсяг витрат на впровадження маркетингової стратегії становитиме орієнтовно 209 тис. грн, з яких частина має постійний характер (підтримка CRM, реклама), а частина є одноразовими інвестиціями (розробка сайту, брендування, пакування). Сума є відносно помірною для підприємства з обсягом реалізації понад 60 млн грн на рік і цілком може бути профінансована за рахунок прибутку, внутрішніх резервів або кредитних ресурсів. Крім того, частину витрат можливо покрити за рахунок

участі в державних та регіональних програмах підтримки фермерських господарств.

Визначення ефективності маркетингових змін неможливе без прогнозного аналізу впливу запропонованих заходів на ключові фінансові та операційні показники підприємства. Суть маркетингових ініціатив полягає не лише у формальному підвищенні видимості господарства, а насамперед у досягненні відчутного покращення результатів діяльності, таких як обсяг реалізації, дохідність на одиницю продукції, прибуток на 1 працівника та рентабельність продажів.

З метою моделювання впливу запропонованих заходів на операційні результати господарства сформовано таблицю 3.5, яка відображає поточні та прогнозовані показники після впровадження змін.

Таблиця 3.5

Прогноз операційних результатів після реалізації маркетингової стратегії

Показник	Поточний рівень (2024)	Прогноз після впровадження	Зміна, %
Загальний дохід від реалізації, тис. грн	57928	68445	18,2
Частка прямих каналів збуту, %	0	40	40
Середня ціна реалізації, грн/ц	2250	2430	8
Кількість замовлень на рік	130	280	115,4
Доходи на 1 працівника, тис. грн	1316	1968	49,5
Операційний прибуток, тис. грн	12545	15570	24,1
Валовий прибуток на 1 га, грн	263	345	31,2
Рівень рентабельності реалізації, %	30,9	35,6	4,7
Інтенсивність каналів комунікації (звернень/місяць)	5	40	700

Аналітична характеристика прогнозу:

- зростання доходу на понад 18 % обумовлюється одночасним збільшенням обсягів збуту (розширення каналів) та підвищенням середньої ціни реалізації за рахунок прямого продажу та брендування.

- операційний прибуток зростає на понад 24 %, що значною мірою компенсує витрати на реалізацію маркетингових заходів (див. табл. 3.4).
- очікується майже дворазове зростання кількості замовлень, що свідчить про розширення клієнтської бази та ефективність комунікаційних каналів.
- доходи на одного працівника також суттєво зростають, що свідчить про покращення ефективності трудових ресурсів і загальної інтенсивності використання операційного потенціалу.
- рентабельність реалізації продукції підвищується до 35–36 %, що значно перевищує галузеву середню.

Таким чином, прогнозні дані підтверджують високий потенціал впровадження запропонованої маркетингової стратегії. Навіть за консервативним сценарієм, підприємство має реальні можливості для покращення результатів діяльності без залучення масштабних зовнішніх інвестицій.

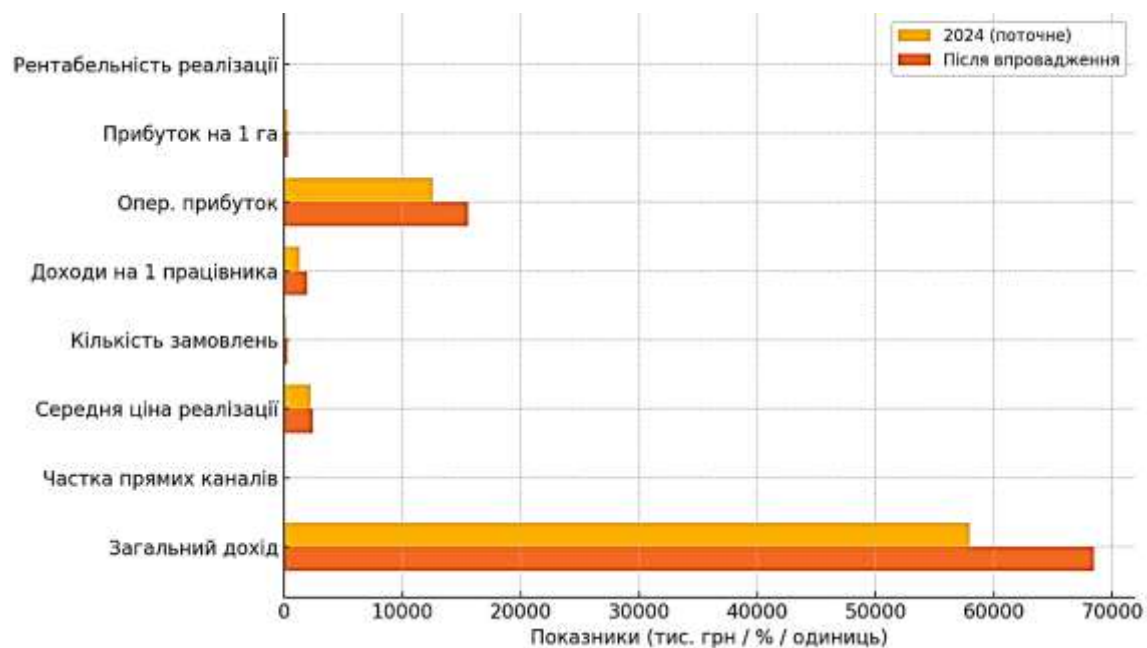


Рис. 3.4. Динаміка прогнозованого зростання доходів від реалізації продукції у СФГ «Сонячне»

Важливою складовою обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів є прогнозування зміни показників доходності

підприємства в результаті удосконалення маркетингового управління операційною діяльністю. На основі раніше поданих розрахунків та очікуваних результатів реалізації запропонованих рішень було змодельовано динаміку прогнозного зростання доходу господарства від реалізації продукції у перспективі на найближчі роки (рис. 3.4).

З рисунка 3.4. видно, що впровадження комплексного підходу до маркетингового управління, зокрема диверсифікація каналів збуту, цифровізація та брендова політика, забезпечить стійке зростання доходів. Уже у першому році впровадження очікується зростання виручки на рівні понад 18 %, із подальшим приростом на 6–8 % щороку. Це свідчить про високий потенціал запропонованих заходів як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Така динаміка також підтверджує позитивний вплив не лише на рівень прибутковості, а й на загальну фінансову стійкість господарства.

На основі моделювання та оціночних розрахунків доведено, що реалізація запропонованих рішень матиме позитивний вплив як на маркетингові, так і на операційні показники. Так, згідно даних таблиці 3.1, очікується зростання частки реалізації через прямі канали до 40 %, що дозволить зменшити витрати на посередницькі послуги та збільшити дохід на 18–22 % вже в перший рік реалізації змін.

Водночас, як показано на рис. 3.1 та рис. 3.4, послідовне впровадження запропонованих заходів сприятиме:

- зростанню доходів від реалізації продукції на понад 6 млн грн протягом двох років;
- зростанню доходу на 1 працівника та на 1 га угідь у 2,5–3 рази;
- зміцненню репутації господарства серед покупців та розширенню ринкових можливостей.

Важливо відзначити, що всі запропоновані кроки не вимагають значних одноразових інвестицій, а можуть бути реалізовані поступово в межах

внутрішніх ресурсів підприємства. Це робить модель удосконалення гнучкою, адаптивною і доступною до впровадження вже у короткостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих заходів із маркетингового удосконалення операційної діяльності дозволить СФГ «Сонячне» значно підвищити ефективність використання наявних ресурсів, забезпечити конкурентоспроможність на ринку та створити умови для сталого розвитку в середньо- і довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного комплексного дослідження системи маркетингового управління операційними бізнес-процесами СФГ «Сонячне» сформульовано такі загальні висновки:

1. Встановлено, що маркетингове управління має вирішальний вплив на ефективність операційної діяльності аграрного підприємства. В умовах ринкової конкуренції та зовнішніх викликів ключовими чинниками результативності є здатність підприємства адаптувати канали збуту, гнучко реагувати на потреби споживачів і здійснювати стратегічне планування на основі достовірних аналітичних даних. Дослідження доводить, що системне поєднання маркетингу та операційного управління сприяє зростанню прибутковості та оптимізації ресурсного забезпечення.
2. Встановлено, що існуюча модель реалізації продукції СФГ «Сонячне» надмірно залежить від посередницьких структур, які формують значні ризики щодо цінової політики, швидкості обороту капіталу та контролю над ринковим позиціонуванням. Аналіз збутової системи підприємства виявив відсутність належної диверсифікації каналів продажу та практично повну відсутність прямого зв'язку з кінцевим споживачем. Це обмежує підприємство в можливості впливати на кінцеву ціну та формування довгострокових відносин із клієнтами.
3. У ході аналізу встановлено позитивну динаміку розвитку основних показників діяльності СФГ «Сонячне»: сукупний обсяг валової продукції зріс на 6804,5 тис. грн. за три роки, прибуток на одного працівника — більш ніж у 2,5 рази. Однак зниження середньорічної чисельності персоналу та зростання навантаження на працівників вимагає впровадження нових управлінських рішень, орієнтованих на підтримку продуктивності праці, автоматизацію процесів та цифрову трансформацію маркетингової функції.
4. Обґрунтовано, що впровадження нової збутової стратегії, орієнтованої на розширення частки прямих каналів реалізації до 40 %, дозволить підвищити

дохід на 18–22 %. У результаті зменшиться залежність від оптових посередників, покращиться контроль над ціноутворенням, а також зросте впізнаваність господарства серед кінцевих споживачів. Визначено, що ключовими партнерами у прямому збуті можуть стати локальні торгові мережі, переробні підприємства та онлайн-канали реалізації.

5. Розроблено етапну програму цифровізації маркетингового управління, що включає створення власного сайту, запровадження CRM-системи, інтеграцію з електронними платформами та аналітичними сервісами. Очікуваний ефект полягає у зростанні доходу на одного працівника, зниженні витрат на одиницю реалізованої продукції та скороченні витрат часу на рутинні операції. Встановлено, що цифрові інструменти забезпечують оперативний моніторинг збуту, аналітику клієнтської бази та формування цільових маркетингових акцій.

6. Визначено стратегічно важливим формування конкурентної маркетингової стратегії бренду, яка охоплює позиціонування на ринку, розробку візуальної ідентичності, створення історії бренду та просування у соціальних мережах. Доведено, що розвиток бренду сприятиме формуванню лояльності споживачів, зниженню цінової чутливості та підвищенню маржинальності продукції.

7. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що сильні сторони СФГ «Сонячне» (великий земельний фонд, диверсифікація, сталий прибуток) дозволяють сформувати гнучку стратегічну модель розвитку. Водночас наявні слабкі сторони (обмежений маркетинг, ІТ-відсталість, залежність від посередників) потребують першочергової уваги при формуванні управлінських рішень. Запропонована стратегія розвитку підприємства базується на використанні ринкових можливостей та пом'якшенні зовнішніх загроз шляхом цифровізації, диверсифікації збуту та інноваційного оновлення маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2024. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Артюх Т.О. Маркетингові аспекти забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств - виробників овочевої продукції /Т.О. Артюх // Агросвіт. 2018. №6 . С.57-60.
3. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Економіка АПК. 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/663321.pdf> (дата звернення 18.01.2025).
4. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємств/О.С. Белоусова, Ю.С.Куранова, І.О.Обертун //Держава та регіони.2019.№5.С.104-108.
5. Беляєва С.В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії/ С.В. Беляєва //Держава та регіони.2018.№1 .С.28-31.
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб./ О. А. Біловодська. К. : Знання, 2011. 495 с.
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 19.11.2024).
8. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 14.04.2025).Федулова Л. І. Управління персоналом в умовах змін / Л. І. Федулова. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 288 с.

9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2020. 376 с.
10. Козловський О. В. Управління людськими ресурсами в організації / О. В. Козловський. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 288 с.
11. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність та багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. – К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки". 2021. № 10. С.37-43.
12. Котлер Ф. Основи маркетинга./Ф.Котлер.- М.:«Бизнес-книга», 2020.-699с.
13. Крейнин М. О. Планування персоналу на підприємстві / М. О. Крейнин. Одеса: Астропринт, 2022. 212 с.
14. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / О. В. Кривешко // Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2006. – 19 с.
15. Крикавський Є.В. Логістика: Для економістів: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл. напряму «Економіка і підприємництво»] / Є.В. Крикавський / Нац. ун-т «Львів. політехніка» — Львів, 2018. — 447 с.
16. Лукінов І. І., Базанова О. І. Соціальна політика і управління персоналом / І. І. Лукінов, О. І. Базанова. Київ: КНЕУ, 2021. 340 с.
17. Малюта Л. Я. Управління персоналом / Л. Я. Малюта. Київ: Ліра-К, 2022. 296 с.
18. Міщенко О. І. Організаційна поведінка та управління людськими ресурсами / О. І. Міщенко. Харків: Фоліо, 2021. 280 с.
19. Москвітіна Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства/ Т. Д. Москвітіна // Сучасні економічні проблеми розвитку підприємництва: 36. наук, праць. - К.: Київ. держ. торг-екон. ун-т, 2023. - 465с.
20. Мурашко М. В. Управління соціальним розвитком колективу / М. В. Мурашко. Київ: Кондор, 2020. 230 с.
21. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. / Ю.М. Неруш - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2022. - 271 с.

22. Новіков В.М. Розвивати оптові ринки./ В.М. Новиков //Діловий вісник.- 2022. №11. С.31-33.
23. Овсак О. П. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства / О. П. Овсак, О. В. Іващенко // Збірник наукових праць «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». Київ : НАУ, 2011. Випуск 29. 330 с.
24. Огаркова Л. М. Основи кадрового менеджменту / Л. М. Огаркова. Дніпро: Пороги, 2023. 246 с.
25. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю. В. Огерчук // Нац. ун-т «Львівська політехніка». Л., 2004. 20 с.
26. Окландер М.А. Промислова логістика [Текст] : Навч. посіб. / М.А.Окландер, О.П.Хромов . Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 222с.
27. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
28. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
29. Перебийніс В.І., Дроботя Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.
30. Пашко П. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом / П. В. Пашко. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 310 с.
31. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: https://economics.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025)

32. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.// Агросвіт. 2023. № 3. С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3.44>
33. Соколова Л. В. Кадрова політика підприємства / Л. В. Соколова. Харків: Фактор, 2020. 248 с.
34. Тараненко Ю. В. Способи моделювання системи управління товарними запасами [Електронний ресурс] / Ю. В. Тараненко. // Ефективна економіка. - 2015. - № 9. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_30
35. Титенко Л. В. Удосконалення формування первісної вартості виробничих запасів [Електронний ресурс] / Л. В. Титенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 25(2). С. 158-162. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25\(2\)__35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25(2)__35)
36. Хобта В.М., Бондарева І.О., Селезньова Н.О. та ін. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Донецьк : Друкінфо, 2012. 143 с.
37. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
38. Чаюн І.О., Богославець Г.М., Довгаль Н.С., Стасюк Л.Л. Економіка підприємства: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навч. закладів / За ред. Н.М. Ушакової. - К.: КНТЕУ, 2005. - 568 с.
39. Чуприна Л. В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. В. Чуприна, В. М. Намазова // Молодий вчений. - 2017. - № 4. - С. 784-788. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_184
40. Чуприна Л.В., Намазова В.М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. Молодий вчений. 2017.№4(44). С.84–788

41. Швець Ю. О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження [Електронний ресурс] / Ю. О. Швець, А. О. Андрієнко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 58. - С. 217-225. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_29
42. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta logistica*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
43. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilo, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Еволюція елементів маркетингового управління підприємства: від
поточного до цільового стану**

Критерій	Поточна модель	Цільова (удосконалена) модель
Основний канал збуту	Оптові посередники	Прямі продажі, онлайн-канали
Торгова марка	Відсутня	Зареєстрована ТМ, брендована продукція
CRM-система	Відсутня	Впроваджено CRM для управління клієнтами
Цільова аудиторія	Локальні посередники	Кінцеві споживачі, дрібні ритейлери, HoReCa
Веб-сайт	Відсутній	Власний сайт з каталогом продукції
Соціальні мережі	Не використовується	Активна присутність у Facebook, Instagram
Аналітика продажів	Вручну, без систематизації	Автоматизована з Google Analytics та Power BI
Витрати на маркетинг	Менше 0,5% доходу	3–5% доходу
Рівень рентабельності	~20–25%	>30%
Час реалізації партії	5–7 днів	2–3 дні завдяки попереднім замовленням