

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВАЛЬКО ВІКТОРІЯ МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
кандидат екон. наук, доцент
_____ О. Ю. Боєнко
« ____ » _____ 20__ р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РАМКАХ
СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ**

Спеціальність 075 Маркетинг

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Н. Ю. Буга, доцент кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Валько В. М. Удосконалення управління підприємством в рамках соціально-етичного маркетингу. Спеціальність 075 Маркетинг. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретичні основи соціально-етичного маркетингу та проаналізовано діяльність ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В». Встановлено, що комунікаційна політика підприємства має виражений соціально-етичний характер. Запропоновано напрями удосконалення управління, зокрема три ініціативи: «Школа юного аграрія», волонтерський проєкт та система корпоративного навчання. Розраховано орієнтовні витрати (близько 1,6 млн грн) та розроблено дорожню карту і OKR для їх впровадження.

Ключові слова: соціально-етичний маркетинг, управління підприємством, аграрний маркетинг, соціальна відповідальність, стейкхолдери

91 с., 19 табл., 25 рис., 40 джерел

Valko V. Improvement of Enterprise Management within the Context of Social-Ethical Marketing. Specialty 075 Marketing. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations of socio-ethical marketing and analyzes the activities of LLC "AGROFIRMA PROGRES-V". It was established that the company's communication policy has a pronounced socio-ethical character. Directions for management improvement were proposed, including three initiatives: the "School of the Young Agrarian", a volunteer project, and a corporate training system. Estimated costs (approx. 1.6 million UAH) were calculated, and a roadmap and OKRs for their implementation were developed.

Keywords: socio-ethical marketing, enterprise management, agricultural marketing, social responsibility, stakeholders

91 p., 19 tabl., 25 fig., 40 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ	7
1.1 Сутність концепції соціально-етичного маркетингу.....	7
1.2 Принципи управління підприємством в рамках концепції соціально-етичного маркетингу.....	15
1.3 Особливості маркетингової діяльності аграрного підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»	29
2.2 Аналіз комплексу маркетингу на підприємстві	40
2.3 Дослідження стейкхолдерів	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В РАМКАХ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ.....	60
3.1 Напрямки управління компанією у рамках соціально-етичного маркетингу	60
3.2 Пропозиції удосконалення управління підприємством на основі соціально-етичного маркетингу.....	65
3.3 Прогнозовані результати після впровадження запропонованих заходів	80
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

В сучасному бізнес-середовищі компанії зіштовхуються зі зростаючими вимогами суспільства щодо етичної поведінки, прозорості та соціальної відповідальності. Традиційні маркетингові підходи, орієнтовані виключно на прибуток та задоволення потреб споживача, виявляються недостатніми. Споживачі все частіше цінують бренди з чіткою соціальною позицією, що напряду впливає на їх лояльність та вибір. У цих умовах концепція соціально-етичного маркетингу набуває стратегічної важливості, оскільки вона пропонує збалансований підхід, що поєднує комерційні цілі бізнесу, задоволення споживчих потреб та довгострокові інтереси суспільства.

Для аграрного сектору, який має безпосередній та суттєвий вплив на продовольчу безпеку, екологію та розвиток сільських громад, інтеграція принципів соціально-етичного маркетингу в систему управління є не просто конкурентною перевагою, а й вимогою сталого розвитку. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених соціально-етичному маркетингу, питання розробки практичних механізмів удосконалення управління саме аграрним підприємством на цих засадах залишається недостатньо розкритим. Це зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні засад соціально-етичного маркетингу та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління аграрним підприємством на основі його принципів (на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»).

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання дослідження:

- проаналізувати сутність та еволюцію концепції соціально-етичного маркетингу;
- дослідити принципи та функції управління підприємством в рамках соціально-етичного маркетингу;

- виявити особливості маркетингової діяльності сучасного аграрного підприємства;
- провести комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики та маркетингової діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»;
- оцінити поточну діяльність підприємства у розрізі взаємодії зі стейкхолдерами та реалізації соціальних ініціатив;
- обґрунтувати пріоритетні напрямки удосконалення управління підприємством на основі принципів соціально-етичного маркетингу;
- розробити конкретні проекти, спрямовані на посилення соціально-етичної складової маркетингу, та спрогнозувати їх очікувані результати.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» в сучасних ринкових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління аграрним підприємством на засадах концепції соціально-етичного маркетингу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу (для уточнення понятійного апарату та принципів соціально-етичного маркетингу); методи порівняння та систематизації (при аналізі еволюції маркетингових концепцій); статистичний та фінансово-економічний аналіз (для оцінки показників діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»); методи стратегічного аналізу (SWOT, модель п'яти сил Портера, матриці БКГ та МакКінсі); методи економічного розрахунку та моделювання (при обґрунтуванні проектів у третьому розділі).

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення полягає у поглибленні розуміння принципів застосування соціально-етичного маркетингу в аграрному секторі, зокрема акцентуванні на пріоритетності взаємодії з місцевими громадами та орендодавцями. Практичне значення полягає в розробленні пропозиції (створення «Школи юного аграрія»,

волонтерська ініціатива, система корпоративного навчання), які можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» для зміцнення його позитивного іміджу, підвищення лояльності стейкхолдерів та мотивації персоналу. Результати також можуть бути використані іншими підприємствами галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були обговорені та отримали позитивну оцінку на науковій конференції. За результатами опубліковано статтю: Роль соціально-етичного маркетингу у формуванні споживчої лояльності. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 4 (80) (28 листопада 2025 р), 2025.

Положення, що виносяться на захист:

1)Обґрунтування, що в аграрному секторі інструменти соціально-етичного маркетингу, спрямовані на взаємодію з локальними громадами та орендодавцями (пайовиками), є більш ефективним інструментом формування довгострокової конкурентної переваги, ніж традиційні методи просування, що доведено на прикладі аналізу комунікаційної політики ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В».

2)Комплекс практичних рекомендацій з удосконалення управління підприємством через інтеграцію соціально-етичного маркетингу, що включає три основні ініціативи (створення «Школи юного аграрія», впровадження волонтерського проєкту з виробництва продуктів та розробка системи корпоративного навчання) та ґрунтується на розрахунку витрат і прогнозуванні соціально-економічних результатів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку. Робота містить 19 таблиць та 25 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Сутність концепції соціально-етичного маркетингу

Перебуваючи у сучасному бізнес-середовищі, компанії все частіше зіштовхуються з безкомпромісними вимогами суспільства щодо етичної поведінки, прозорості та відповідальності за свої дії. Споживачі все більше цінують бренди, що мають чітку позицію, вміло її демонструють та є соціально-відповідальними. Це напряду впливає на їх вибір та лояльність. Саме тому, соціально-етичний маркетинг є стратегічно важливим для будь-якого бізнесу.

У глобальному контексті соціально-етичний маркетинг стає протидією для сучасних економічних, екологічних та соціальних викликів. Він сприяє адаптації бізнесу до нових умов, зберігаючи позитивний імідж компаній, і підтримує інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством.

Таким чином, можна сказати, що концепція соціально-етичного маркетингу на сьогодні є однією з найсучасніших філософій управління маркетинговою діяльністю, що виникла як протидія зростаючим соціальним та екологічним викликам. Вона являє собою вищий ступінь еволюції маркетингу, поєднуючи довгострокові інтереси суспільства з комерційними цілями бізнесу.

Автором концепції є видатний американський економіст Філіп Котлер. Він визначив її як підхід, при якому менеджмент компанії приймаючи управлінські, маркетингові рішення повинен враховувати взаємодію, баланс трьох факторів:

- комерційна вигода компанії: забезпечення прибутку, фінансової стійкості, рентабельності;

- задоволення споживчих потреб: запити індивідуальних споживачів та цільової аудиторії в цілому;

- інтереси суспільства: довгостроковий добробут суспільства та навколишнього середовища.

Соціально-етичний маркетинг не є звичним комерційним елементом для бізнесу, це потужний інструмент для позитивних соціальних змін. Головна ідея якого полягає у тому, що довгостроковий успіх компанії неможливий без гармонійного співіснування з суспільством.

Питання соціально-етичного маркетингу досліджувалися в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. До їх числа входять: О. Врублевська, Є. Майовець, О. Сакаль, Г. Штогрин, Л. Гебрин-Байдик, С. Гончаров, В. Євтушенко, А. Катаєв, О. Костюк, І. Милько, І. Федорчук, І. Степанишин, М. Читайло, А. Яковлев, М. Ларка, С. Сударкіна, С. Оберемок, Є. Ромат, Г. Алданькова, К. Березовик, А. Мазаракі, І. Семеняк, К. Цимбалюк, Ф. Котлера та інших. Порівняння визначень представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття соціально-етичного маркетингу різними науковцями [1-13]

Автор	Визначення	Ключові аспекти
Ф. Котлер	Соціально-етичний маркетинг - це концепція, яка передбачає задоволення потреб споживачів таким чином, щоб це було корисно для суспільства.	Задоволення потреб, користь для суспільства, довгострокова перспектива.
Дж. Блум	Соціально-етичний маркетинг – це підхід, який інтегрує соціальні та етичні аспекти у всі етапи маркетингової діяльності.	Інтеграція соціальних та етичних аспектів у всі етапи маркетингу.

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення	Ключові аспекти
П. Друкер	Соціально-етичний маркетинг – це спосіб ведення бізнесу, який враховує не лише економічні, але й соціальні та екологічні наслідки.	Економічні, соціальні та екологічні наслідки, відповідальність бізнесу.
І. Милько, І. Федорчук	Соціально-етичний маркетинг – це концепція спрямована на баланс між соціальними, етичними та екологічними інтересами бізнесу.	Баланс інтересів, соціальна відповідальність, етичність.

У зарубіжних та українських наукових джерелах концепція соціально-етичного маркетингу подається як багатогранне явище, яке інтерпретується по-різному залежно від підходів дослідників, що підкреслюють її зміст і основні акценти. Науковці використовують терміни «соціальний», «соціально-відповідальний», «соціально-етичний», «етико-соціальний» маркетинг [14]. Хоча, багато хто узагальнює всі ці поняття та використовує як назви однієї концепції, проте ми вважаємо, що їх сутність дещо відрізняється (табл.1.2). Порівнявши дані категорії, ми можемо дійти до висновку що терміни «соціально відповідальний», «соціально-етичний» та «етико соціальний» маркетинг можна ототожнити, проте, соціальний маркетинг описує кардинально інший підхід.

Соціальний маркетинг спрямований на зміну поведінки людей для досягнення суспільного блага. Його основна мета – боротьба з негативними звичками, заохочення здорового способу життя та зменшення шкідливого впливу на довкілля. Він орієнтований на широке суспільство або певні групи, які потребують корекції своєї поведінки.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика термінів [15; 16]

Термін	Характеристика
Соціальний маркетинг	Ця концепція спрямована на зміну поведінки людей задля загального блага суспільства. Основна мета – це вирішення глобальних соціальних проблем (напр. охорона здоров'я, освіта, екологія). Сюди можна віднести кампанії проти куріння, вживання алкоголю, забруднення навколишнього середовища.
Соціально-відповідальний маркетинг	Цей термін підкреслює відповідальність бізнесу перед суспільством. Він включає етичні практики, прозорість і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Основна увага приділяється довгостроковій вигоді для суспільства та бізнесу.
Соціально-етичний маркетинг	Ця концепція поєднує у собі етичні принципи та соціальну відповідальність. Вона спрямована на задоволення потреб споживачів та забезпечення добробуту суспільства.
Етико-соціальний маркетинг	Дана концепція акцентує увагу на етичних аспектах маркетингової діяльності, зокрема на дотриманні моральних принципів.

Соціально-етичний маркетинг, у свою чергу, акцентує увагу на відповідальному виробництві та споживанні товарів і послуг. Він спрямований на забезпечення високих соціальних і етичних стандартів, що передбачає використання екологічно чистих матеріалів, справедливую оплату праці та

протидію дискримінації. Його основною аудиторією є споживачі, які свідомо обирають продукти, орієнтуючись на соціальні та етичні критерії.

Якщо соціальний маркетинг зосереджується на зміні поведінки суспільства через інформаційні кампанії, пропаганду та активне використання соціальних медіа, то соціально-етичний маркетинг фокусується на створенні продуктів, що відповідають соціальним та етичним нормам. Він сприяє формуванню брендів, які демонструють свою відповідальність перед суспільством.

Поява соціально-етичного маркетингу є логічним результатом еволюції ринкових відносин та менеджменту, що можна представити у вигляді наступних послідовних етапів (рис. 1.1):

- виробнича концепція (кінець XIX – середина XX ст.): полягала у масовому виробництві та зменшенню собівартості, тобто, підприємства намагалися виготовляти якомога більше товару по найменшій ціні;
- товарна концепція: згодом пріоритетом стала якість товару, вважалося що споживачі завжди обиратимуть продукт з найкращими характеристиками;
- збутова концепція (30-50 рр. XX ст): ринок ставав все більш насиченим різноманітними компаніями і продавати було дедалі важче, тому – настала епоха агресивної реклами та продажу того, що вже вироблено;
- традиційна маркетингова концепція (з 50-х років XX ст.): повноцінний перехід від «продаю те, що виробляю» до «виробляю те, що зможу продати». У центрі уваги опиняється споживач, його потреби, бажання, страхи та болі. Мета бізнесу – задовольнити потреби краще, ніж це може зробити конкурент;
- концепція соціально-етичного маркетингу (з 70-х років XXI ст.): стає очевидно, що задоволення потреб споживачів у моменті може призводити до негативних наслідків у майбутньому (напр. забруднення навколишнього середовища) і бізнес більше не може це ігнорувати [17; 18].



Рисунок 1.1 – Етапи еволюції концепцій маркетингу

Ключова відмінність традиційного підходу до маркетингу та соціально-етичного полягає в погляді на результати та часовому проміжку їх оцінювання. Порівняння традиційного та соціально-етичного підходів представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняння традиційного та соціально-етичного підходів у маркетингу [1; 19]

Критерії	Традиційний маркетинг	Соціально-етичний маркетинг
Основний фокус	Отримання прибутку внаслідок задоволення потреб споживачів	Баланс між прибутком, потребами споживачів та інтересами суспільства
Орієнтація на часовий діапазон	Відносно короткостроковий	Довгостроковий
Головна мета	Максимізація прибутку через задоволення потреб споживачів	Сталий розвиток та довгостроковий добробут
Соціальна відповідальність	Не є основним елементом, скоріше ситуативний. Частіше всього благодійність	Невід’ємна частина бізнес-стратегії та філософії бізнесу

Функції сучасного соціально-етичного маркетингу багато у чому повторюють класичну концепцію, проте, мають свої особливості, їх представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Функції сучасного соціально-етичного маркетингу [20]

Функція	Опис
Аналітична	Охоплює дослідження ринку, його структури, потреб споживачів, конкурентів, а також внутрішнього середовища підприємства.
Виробнича	Спрямована на створення товарів, які відповідають потребам споживачів, із використанням екологічно чистих технологій. Також включає організацію виробництва нових товарів, забезпечення матеріально-технічної бази та вдосконалення якості продукції.
Ціноутворення	Передбачає розробку обґрунтованої цінової політики.
Збутова	Включає організацію системи товарообігу та сервісу, а також впровадження ефективної товарної політики. Особливу увагу приділяють наданню повної інформації про ризики, пов'язані з використанням товару, та стимулюванню споживачів до вибору продукції соціально відповідальних підприємств.
Комунікативна	Акцентує увагу на впровадженні відповідальної комунікаційної політики, яка виключає оманливу рекламу та маніпуляції.
Стратегічна	Полягає у розробці стратегії підприємства, яка враховує соціальні та етичні аспекти, спрямовані на довгостроковий розвиток.
Управлінська	Охоплює планування, організацію та контроль.
Інформативна	Забезпечує надання споживачам правдивої інформації.

Продовження таблиці 1.4

Функція	Опис
Соціальна	Спрямована на дотримання законодавчих норм, захист прав споживачів, проведення благодійної діяльності та вирішення соціальних проблем.
Відтворювальна	Сприяння задоволенню індивідуальних та колективних потреб, що формує суспільне ставлення та впливає на соціум за допомогою ефективного здійснення маркетингових рішень

Соціально-етичний маркетинг має три основні цілі: задоволення потреб споживачів, добробут людства та максимізація прибутку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Цілі соціально-етичного маркетингу

Таким чином, соціально-етичний маркетинг є не просто напрямом комерційної діяльності, а інтегрованою бізнес-філософією, що забезпечує гармонійний розвиток економічної, соціальної та екологічної складових. Його впровадження сприяє формуванню відповідального підприємництва та посиленню довіри з боку суспільства, що є критично важливим для сучасного конкурентного середовища.

1.2 Принципи управління підприємством в рамках концепції соціально-етичного маркетингу

Основні принципи управління підприємством у рамках концепції соціально-етичного маркетингу формують основу для ефективного функціонування бізнесу. Це сукупність правил і підходів, які забезпечують баланс між економічними інтересами бізнесу та його соціальною відповідальністю. Вони спрямовані на формування етичної корпоративної культури, підтримку сталого розвитку та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, в тому числі і споживачів.

Основними принципами є соціальна відповідальність, етичність у прийнятті рішень, екологічна свідомість та прозорість (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Основні принципи соціально-етичного маркетингу

Принцип соціальної відповідальності є фундаментальним елементом управління підприємствами в межах концепції соціально-етичного маркетингу. Його сутність полягає в поєднанні економічних, соціальних і екологічних

аспектів у стратегії компанії з метою забезпечення гармонійного розвитку бізнесу і суспільства. У цьому контексті соціальна відповідальність передбачає врахування не тільки економічних інтересів підприємства, але й впливу його діяльності на різні сфери суспільного життя, включаючи довкілля, добробут громад і права працівників.

Соціально відповідальні підприємства активно підтримують громади, сприяють вирішенню соціальних проблем і демонструють готовність брати участь у ініціативах, спрямованих на покращення умов для місцевих жителів. Основна ідея цього принципу полягає у тому, що діяльність підприємства має бути спрямована не лише на благо власників та акціонерів, а і всього суспільства.

Можна виділити декілька напрямів соціальної відповідальності [21]:

- економічна відповідальність;
- юридична відповідальність;
- етична відповідальність;
- філантропічна відповідальність.

Економічна відповідальність, передбачає, що підприємство має забезпечувати власний стабільний розвиток та створювати цим нові робочі місця, відповідально сплачувати податки та сприяти розвитку місцевих громад. Під юридичною відповідальністю мається на увазі, що компанія повинна дотримуватися усіх законодавчих норм, включаючи трудове право, антимонопольне регулювання та екологічні стандарти. Етична – передбачає дотримання моральних норм веденні бізнесу, чесність та відкритість у відносинах із партнерами, конкурентами та клієнтами. Філантропічна ж включає добровільну участь підприємства та окремих його працівників у соціальних ініціативах, благодійних програмах, волонтерстві тощо.

Принцип екологічної свідомості є невід’ємною складовою управлінської діяльності підприємства у рамках концепції соціально-етичного маркетингу. Його основна ідея полягає в інтеграції екологічних аспектів у бізнес-стратегії,

орієнтовані на збереження природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Екологічна свідомість передбачає впровадження ефективних механізмів мінімізації шкідливих впливів, таких як використання екологічно чистих технологій, скорочення викидів і раціональне управління відходами. Важливим компонентом є формування екологічної культури, яка включає освітні програми для працівників, партнерів і споживачів. Особливу увагу приділяють розробці виробничих процесів, що відповідають міжнародним стандартам екологічної безпеки, та застосуванню інноваційних технологій для підвищення енергоефективності.

Застосування принципу екологічної свідомості має значний вплив не лише на екологічну ситуацію, а й на стратегічні показники підприємства. Він сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, зміцненню її конкурентних позицій і підвищенню рівня довіри з боку споживачів та партнерів.

Принцип прозорості та відкритості полягає у забезпеченні доступності, чесності та зрозумілості інформації про діяльність компанії для всіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, партнерів, працівників та суспільство в цілому.

Прозорість передбачає, що підприємство має надавати достовірну інформацію про свої продукти, послуги, фінансові показники та екологічний вплив. Це включає відкритість у комунікації, публікацію звітів про діяльність, а також забезпечення доступу до інформації через різні канали, наприклад веб-сайти чи соціальні мережі.

Відкритість, у свою чергу, акцентує увагу на готовності компанії до діалогу з усіма зацікавленими сторонами. Це означає, що підприємство має бути готовим до обговорення своїх рішень, врахування думок споживачів та партнерів, а також реагування на критику чи пропозиції.

У сучасних умовах, коли споживачі все більше цінують чесність і відкритість, принцип прозорості стає невід'ємною складовою успішного

управління підприємством. Він забезпечує гармонійний розвиток бізнесу, сприяючи його інтеграції у суспільство та підтримуючи сталий розвиток [27].

Важливість усіх цих принципів полягає у створенні довгострокової конкурентної переваги для підприємства. Дотримання соціально-етичних норм сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню її репутації та лояльності клієнтів. Крім того, такі підходи допомагають підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, включаючи зміни в законодавстві, зростання вимог споживачів та необхідність впровадження сталих бізнес-моделей.

У таблиці 1.5 представлені узагальнені ключові характеристики управління підприємством, в рамках соціально-етичної маркетингової стратегії.

Таблиця 1.5 – Ключові характеристики управління підприємством в рамках соціально-етичного маркетингу [2;7;10;11;17;28;29]

Характеристика	Опис
Об'єктивність	Соціально-етичний маркетинг є залежним від зовнішніх факторів, таких як законодавство, суспільні цінності, рівень культури та моралі. Тому, підприємство має адаптовувати маркетингові стратегії до соціальних умов і внутрішніх правил функціонування підприємства.
Адекватність	Акцентує увагу на відповідності методів і заходів соціально-етичного маркетингу сучасним умовам, нормативам суспільства, науковим розробкам та навіть непередбачуваним ситуаціям, трагедіям.
Впорядкованість	Визначає необхідність правового регулювання. Включаючи державне підпорядкування та створення чітких нормативних документів, які регулюють діяльність підприємств у будь-якій сфері.

Продовження таблиці 1.5

Характеристика	Опис
Інформативність	Надання повної, доступної та правдивої інформації про компанію, її продукцію та послуги. Сприяє формуванню довіри споживачів та партнерів до підприємства.
Сталість	Стимулює бізнес до довгострокового планування, включаючи заходи з мінімізації шкоди навколишньому середовищу, підвищення ефективності використання ресурсів та сприяння сталому розвитку суспільства.
Усвідомленість	Формує проактивну позицію компанії, яка розуміє свій вплив на суспільство, довіряє та споживачів.
Збалансованість	Забезпечує одночасну орієнтацію на три ключові напрямки: задоволення потреб суспільства, індивідуальних потреб споживачів та інтересів підприємства.
Соціальна відповідальність	Акцентує увагу на розумінні бізнесом своєї ролі у вирішенні соціальних проблем, дотриманні стандартів та впровадженні ініціатив для покращення екології та добробуту суспільства.
Моральна відповідальність	Забезпечує відповідність дій підприємства корпоративним нормам, етичним стандартам та моральним принципам.
Публічність та прозорість	Передбачає відкритість і доступність інформації про діяльність підприємства, що виконує соціально-етичні завдання.

Представлені в таблиці характеристики демонструють, що успішне управління повинне включати не лише економічні аспекти, а й соціальні, етичні та екологічні фактори, які впливають на взаємодію підприємства з суспільством.

Адаптація до зовнішніх умов через принципи об'єктивності та адекватності дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати соціально-етичний

маркетинг у свою діяльність, узгоджуючи її із законодавчими вимогами та соціальними нормами. Впорядкованість забезпечує відповідність правовим стандартам, що регулюють етичні та екологічні аспекти функціонування підприємства, а інформативність сприяє прозорій комунікації з партнерами, споживачами та громадськістю.

Значну роль відіграє принцип сталості, який визначає довготривалу орієнтацію компанії на підтримку екологічної рівноваги та соціальних ініціатив. Усвідомленість формує проактивний підхід підприємства до взаємодії зі споживачами та суспільством, а збалансованість гарантує гармонійне поєднання корпоративних інтересів із соціальними та екологічними очікуваннями.

Такі принципи, як соціальна та моральна відповідальність, підкреслюють важливість етичного підходу до прийняття управлінських рішень та впровадження стратегій, що відповідають суспільним очікуванням. Такі характеристики, як публічність та прозорість, є універсальними засобами для формування довіри та підтримки з боку громадськості.

Перехід від теоретичного усвідомлення компанією важливості до практичного впровадження концепції соціально-етичного маркетингу в більшості випадків вимагає перебудови системи управління таким чином, щоб конкретні управлінські дії, що охоплюють всі види діяльності компанії повністю відповідали філософії соціально-етичного маркетингу. Можна виділити п'ять ключових принципів, що формують фундамент такого управління [1; 20; 21; 30]:

- орієнтація маркетингу на споживача;
- інноваційний маркетинг;
- маркетинг цінності;
- усвідомлення місії;
- соціально-відповідальний маркетинг.

Компанія повинна будувати свою маркетингову діяльність дивлячись на світ «очима споживача». Це не про банальне визначення потреб, а глибоке

розуміння досвіду, бажань, проблем, цінностей та болі. Всі управлінські рішення. Починаючи від розробки продукту до вибору методів та способів комунікації, сервісу повинні будуватися спираючись на те, як це буде сприйматися цільовою аудиторією. Створюючи ідеальний з точки зору дизайну, текстового оформлення та власного погляду директору з маркетингу рекламний матеріал, не варто забувати хто саме є споживачем та як він це сприйматиме. Потрібно будувати довгострокові стосунки зі своїм клієнтом, довіру, що ґрунтується на реальній турботі про його інтереси та добробут.

Компанія повинна перебувати в постійному процесі самовдосконалення та пошуку кращих способів ведення бізнесу. Це стосується не лише вдосконалення кінцевих продуктів чи послуг, а й модернізації маркетингових та управлінських підходів. Інновації можуть проявлятися у впровадженні більш екологічних технологій виробництва, створенні більш прозорих та простих для споживача каналів комунікацій. Потрібно не просто йти в ногу з часом, а випереджати очікування суспільства.

Також, важливо інвестувати власні ресурси в те, що створить довгострокову та значиму цінність для споживача. Замість зливання бюджету на короткострокові акції з гарячими пропозиціями чи агресивну рекламу варто робити акцент на покращення якості продукту, сервісу, створенні освітніх програм для клієнтів та інших заходах, що так чи інакше можуть покращити лояльність споживача, що базується не на ціновій перевазі, а підсвідомому сприйнятті бренду.

Ще одним ключовим фактором є формулювання місії компанії в більш широких соціальних, а не в вузьких товарних термінах. Такий підхід сприяє кращому сприйняттю сенсу діяльності не тільки споживачами, а й самими працівниками.

Компанія при прийнятті рішень повинна свідомо враховувати потенційні наслідки, як можливості так і ризики, для всіх зацікавлених сторін. Це вимагає знаходження балансу між часто суперечливими інтересами: отриманням прибутку, задоволенням потреб споживачів та забезпеченням довгострокового

добробуту суспільства. Це найскладніший принцип, який вимагає від менеджменту етичної зрілості та стратегічного мислення.

Інтеграція усіх вищеописаних принципів докорінно змінює традиційні підходи до основних управлінських функцій на підприємстві. Стратегічне планування тепер повинне враховувати соціальні та екологічні цілі поряд з фінансовими. При змінні чи створенні нового продукту потрібно враховувати весь його життєвий цикл: від екологічної сировини та способі виробництва до можливості утилізації та шкоди довкіллю в майбутньому.

Побудова усіх бізнес-процесів повинна базуватися на прозорості та етичності. Система мотивації працівників включатиме як матеріальні, так і нематеріальні нагороди: почуття власної причетності до важливої справи, значимості, участь у волонтерських програмах, відчуття турботи зі сторони компанії. Також можливе введення нових показників ефективності, усім відомих KPI, що будуть пов'язані з екологічним впливом, задоволенням потреб суспільства чи власних працівників.

1.3 Особливості маркетингової діяльності аграрного підприємства

Сільськогосподарські підприємства є важливим сектором економіки, що формує основу продовольчої безпеки країни, і тому його функціонування вимагає адаптації сучасних маркетингових підходів для досягнення стратегічних цілей. Підвищення конкуренції, глобалізація ринків та зростаюча увага до екологічності продукції створюють додаткові виклики для аграрних підприємств, стимулюючи їх до впровадження інновацій у маркетингову діяльність.

Аграрний ринок має свої специфічні, унікальні характеристики що мають сильний вплив на діяльність, серед яких вагоме місце займають сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів, нестабільність цін, конкуренція та, нажаль, політична нестабільність. Ринок аграрної продукції

характеризується високою залежністю від циклічності попиту та пропозиції, що зумовлює необхідність гнучкого підходу до маркетингових стратегій. Водночас, нестабільність урожайності та обмеженість можливостей довготривалого зберігання продукції, створює додаткові складнощі для ефективної реалізації товарів [22; 23; 24].

Маркетинг в аграрному секторі потребує детального врахування цих особливостей, оскільки вони суттєво впливають на можливості планування, просування продукції та управління ринковими ризиками. Розвиток сучасних маркетингових підходів дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до викликів ринку, зберігаючи їх конкурентоспроможність та стале функціонування.

З огляду на сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних умов, розробка маркетингових стратегій повинна бути гнучкою та адаптивною. Особлива увага приділяється врахуванню сезонних коливань попиту та пропозиції, що дає змогу підприємствам своєчасно планувати обсяги виробництва, логістику та канали збуту.

Одним із ключових підходів є орієнтація на екологічність продукції. Зростання популярності органічної продукції та підвищення екологічної свідомості споживачів формують нові ринкові можливості для аграрних підприємств. Упровадження екологічних стандартів у виробничі процеси, сертифікація продукції та формування бренду створюють додаткові конкурентні переваги.

Специфіка функціонування аграрних підприємств вимагає глибокої адаптації звичної концепції 4P (рис. 1.4).

Товарна політика виходить далеко за межі вирощування сировини і концентрується на формуванні повноцінної ціннісної пропозиції. Основними напрямками можна виділити:

- брендинг та диференціація;
- управління якістю та сертифікація;
- створення доданої вартості.



Рисунок 1.4 – Класична концепція 4Р [32]

Розробка та розвиток сильного бренду, що транслює якість, екологічність та походження продукту дозволяє перейти від цінової конкуренції до нецінової та сформувати лояльність споживачів. Впровадження міжнародних стандартів та отримання сертифікатів щодо органічності продукції не тільки дає додаткові можливості для експорту та проникнення на преміальні ринки, а і посилить довіру навколишніх громад. Створення доданої вартості реалізується через вертикальну інтеграцію: переробку власної сировини (напр. борошно, олія, цукор тощо), фасування, створення готових до споживання продуктів.

Ціноутворення в аграрному секторі є дуже складним процесом, що враховує безліч елементів таких, як: собівартість, ринкову кон'юнктуру, стратегічні цілі, логістичні можливості, сезонність. Одним із найрозповсюдженіших інструментів є геджування цінових ризиків – використання біржових інструментів, ф'ючерсних та опціонних контрактів для фіксації майбутньої ціни реалізації продукції [35]. Також, поширеним є контрактне ціноутворення, тобто, укладання довгострокових контрактів із переробними підприємствами чи ритейлерами.

Метою комунікаційної політики є побудова стійких взаємовідносин з споживачем та передача правильних знань про продукт для формування міцної довіри до підприємства [36]. Перелік інструментів для цього є дуже різноманітним, серед основних можна виділити:

- цифровий маркетинг;

- PR;
- B2B комунікації.

Застосування цифрового маркетингу та SMM, SEO і таргетування зокрема дозволяє побудувати стійку спільноту навколо бренду, створити експертний образ та залучити більше цільової аудиторії [37]. Також, важливо підтримувати позитивний імідж через взаємодію з місцевими ЗМІ, участь в тематичних галузевих заходах, обнародування звітів про свою діяльність. Для ринку B2B ключову роль відіграють особисті продажі, участь та відвідування виставок та галузевих конференцій.

Для ефективного управління комплексу маркетингу, потрібно дотримуватися наступних правил [38]:

- ретельне планування всіх маркетингових заходів та їх ефективна організація;
- своєчасне оперативне втручання у маркетингові процеси, зумовленому змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах;
- розробка оптимальної маркетингової системи, яка здатна максимально задовольнити потреби споживачів і одночасно з цим забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства;
- ефективний контроль, аналіз та оцінювання всіх заходів із постійною корекцією цілей, засобів і методів діяльності для підвищення результативності;
- застосування новітніх технологій та методів у маркетинговій діяльності;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності, повинні інтегрувати у свою діяльність ряд стратегічних напрямків:

- діджиталізація;
- використання BigData;
- орієнтація на сталий розвиток та соціально-етичний маркетинг;
- клієнтоорієнтованість;

- сегментація.

Впровадження у рутинні робочі процеси цифрових платформ дозволяє реалізувати більш зручне та ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Системний аналіз великих об'ємів даних дозволить не тільки прогнозувати попит та ціну, а і знаходити чіткі тенденції що допоможуть оптимізувати маркетингові стратегії.

Комплексне використання маркетингових інструментів дозволяє аграрним підприємствам не лише ефективно просувати свою продукцію на ринку, але й формувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами, забезпечувати стабільний розвиток та реагувати на зміни у споживчих уподобаннях.

Одним із ключових інструментів маркетингу в аграрному секторі є реклама та інформаційні кампанії, які спрямовані на підвищення впізнаваності продукції та створення довіри серед споживачів. Використання різних рекламних каналів, зокрема друкованих та цифрових медіа, відеореклами, соціальних платформ, дозволяє підприємству досягати цільової аудиторії та формувати стійкий попит на продукцію. Інформаційні кампанії відіграють особливу роль у підвищенні рівня обізнаності споживачів щодо якості, походження та переваг продукції, що сприяє її популяризації та збільшенню продажів.

В умовах цифрової трансформації важливим інструментом стає використання цифрових технологій, зокрема соціальних мереж та електронної комерції. Це дозволяє аграрним підприємствам мінімізувати залежність від посередників, забезпечити прямий зв'язок зі споживачами та впровадити персоналізовані маркетингові стратегії.

Заходи соціально-етичного напрямку в аграрному секторі є важливою складовою маркетингу, яка спрямована на гармонізацію інтересів бізнесу, суспільства та довкілля. Одним із ключових аспектів є підтримка місцевих громад, що може проявлятися у фінансуванні освітніх програм, створенні нових робочих місць або розвитку інфраструктури. Підприємства активно

залучаються до вирішення соціальних проблем, інвестуючи в місцеві проекти, які покращують якість життя населення. Особливу увагу приділяють екологічній свідомості, яка включає раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію шкідливих викидів, утилізацію відходів і впровадження зелених технологій. Забезпечення справедливих умов праці, дотримання прав працівників та створення безпечного робочого середовища, у поєднанні з прозорістю в комунікаціях та відмовою від маніпулятивних практик підприємства демонструють чесність і відкритість своєї діяльності.

Благодійність є ще одним напрямком, у якому підприємства можуть проявляти свою соціальну відповідальність через допомогу малозабезпеченим верствам населення та підтримку волонтерських проектів. Прозорість і відкритість підприємств, регулярне інформування громадськості про ініціативи бізнесу, сприяє активному формуванню довіри до їх діяльності.

Підтримка місцевих громад є важливим інструментом формування позитивного іміджу аграрних підприємств. Ця діяльність спрямована на зміцнення соціального капіталу та гармонізацію взаємин між бізнесом і громадою, у межах якої він функціонує. Аграрні підприємства, які активно підтримують місцеві ініціативи, не лише зміцнюють своє ринкове становище, але й сприяють сталому розвитку регіону.

Одним із ключових аспектів цієї підтримки є інвестиції у розвиток місцевої інфраструктури. Фінансування будівництва доріг, шкіл, медичних закладів, водогонів чи інших важливих об'єктів підвищує якість життя громади, формуючи позитивне сприйняття підприємства серед місцевого населення. Крім того, підприємства створюють нові робочі місця, що сприяє економічному розвитку регіону та забезпечує соціальну стабільність.

Сприяння освітнім і культурним ініціативам також відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу. Підприємства можуть підтримувати проведення місцевих культурних заходів, фінансувати навчальні програми, гранти чи стипендії для місцевих студентів та школярів.

Отже, концепція соціально-етичного маркетингу є вищим етапом еволюції маркетингу і полягає у збалансуванні трьох складових: прибутку компанії, потреб споживачів та забезпечення довгострокового добробуту суспільства. Встановлено, що поняття «соціальний маркетинг» та «соціально-етичний маркетинг» не є тотожними. Перший, спрямований на зміну поведінки, другий – акцентує увагу на відповідальному виробництві.

Ключовими принципами управління в рамках концепції є:

- соціальна відповідальність;
- екологічна свідомість;
- прозорість;
- етичність.

Маркетингова діяльність в аграрному секторі має свої особливості, що обумовлені сезонністю, залежністю від природних умов та орієнтацією на екологічність. Соціально-етичні заходи, зокрема підтримка місцевих громад та екологічна свідомість, стають важливою складовою маркетингової діяльності аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»

Аграрний ринок України є однією з ключових складових економіки країни, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, експорту та формуванні доходів держави. Цей сектор характеризується високим потенціалом розвитку завдяки багатству природних ресурсів, сприятливим кліматичним умовам та наявності родючих земель, що становлять близько 70% території країни. Україна є одним із провідних світових виробників зернових, олійних культур і продуктів харчування, а також входить у ТОП-5 світових експортерів зерна. Основними учасниками аграрного ринку є фермерські господарства, кооперативи, агрохолдинги, переробні підприємства та експортно-орієнтовані компанії.

Структура аграрного ринку є диверсифікованою та включає три основні напрями:

- рослинництво є основною частиною аграрного сектору, основними культурами є пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак і соя;
- тваринництво має більш важливу роль саме на внутрішньому ринку, ключові напрями – м'ясо птиці, свинини та молочної продукції;
- переробна галузь - виробництво олії, цукру, борошна, м'ясних та молочних виробів.

Якщо ж розглядати тенденції на сучасному аграрному ринку, то можна виділити наступні:

- експортна орієнтація виробництва;
- технологічна модернізація виробничих процесів;
- інвестиційна привабливість.

На ринку представлена чимала кількість як малих та середніх підприємств, так і великих агрохолдингів. Рейтинг найбільших агрохолдингів наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – ТОП-10 агрохолдингів, що володіють найбільшою кількістю землі [39]

Місце	Компанія	Земельний фонд, тис. га
1	Kernel	510
2	UkrLandFarming	475
3	МХП	370
4	Національна академія аграрних наук України	362,6
5	Агропросперіс	300
6	Астарта-Київ	243
7	Континентал Фармерз Груп	195
8	Epicentr Agro	160
9	Аграрні системні технології	150
10	HarvEast	127

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» є частиною холдингу «Агропросперіс», що є найбільшим виробником і експортером сільськогосподарських культур Чорноморського регіону. Компанію було створено у 2008 році. Керівником з 2012 року є Валько М. В., засновники:

- ТОВ «РЕЙ АГРО»;
- ТОВ «ЦЕНТР ДАР»;
- «AGROPROSPERIS 2 LIMITED».

Кінцеві бенефіціари: Рор Джордж та Табасінік Моріс.

Основними видами діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» є:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.63 Післяурожайна діяльність;
- 01.64 Оброблення насіння для відтворення;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

Логотип компанії представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»

Як ми можемо бачити, центральну частину займає монограма «AP», що розшифровується як «Агропросперіс» - цей тип брендування є притаманний усім підприємствам холдингу та ніби «підтримує» та гарантує якість і надійність дочірніх одиниць. Основними кольорами є зелений та синій. Перший, безпосередньо асоціюється з сільським господарством, природою, ростом, врожайністю та екологічністю. Другий же символізує стабільність та професіоналізм.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.2. Вона відображає ієрархічну модель управління підприємством, яка характеризується чітким розподілом функцій між керівними ланками та відділами. На вершині структури знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво всіма процесами та приймає стратегічні рішення для ефективного функціонування підприємства.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»

В підпорядкуванні генерального директора знаходяться два ключові керівники: головний агроном і головний інженер. Вони очолюють профільні напрямки роботи підприємства. Головний агроном відповідає за координацію діяльності Виробничого відділу, забезпечуючи належну організацію вирощування продукції, підготовки землі та виконання аграрних робіт. У свою чергу, Головний механізатор керує відділом технічного обслуговування,

зосереджуючись на експлуатації, ремонті та модернізації технічного обладнання, яке використовується в роботі підприємства.

Крім зазначених керівників, підзвітними генеральному директору також є фінансово-економічний відділ, юридичний відділ та секретар. Фінансово-економічний відділ забезпечує фінансовий контроль, аналіз доходів і витрат, розробку бюджетів та ефективне управління ресурсами. Юридичний відділ займається правовим регулюванням діяльності підприємства, консультує щодо укладання договорів та дотримання законодавства. Секретар виконує адміністративну підтримку, забезпечуючи комунікацію між підрозділами та керівництвом. Усього на даний момент, кількість персоналу складає 54 особи.

Для повноцінної оцінки стану підприємства, проаналізуємо динаміку основних економічних показників, що наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «АГРОФІРМА ПОГРЕС-В»

Показники	Роки			Відхилення (2024-2023 рр.)	
	2022	2023	2024	абс. знач.	темп приросту, %
Необоротні активи, тис. грн	203 750	186 393	201 025	14 632	7,85
Оборотні активи, тис. грн	335 089	306 630	653 702	347 072	113,19
Власний капітал, тис. грн	-243 093	-296 026	-141 509	154 517	52,19
Залучений капітал, тис. грн	781 929	789 049	996 236	207 187	26,25
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	119 335	274 767	119 335	-155 432	-56,54

Продовження таблиці 2.2

Показники	Роки			Відхилення (2024-2023 pp.)	
	2022	2023	2024	абс. знач.	темп приросту, %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	106 532	245 901	106 532	-139 369	-56,65
Валовий прибуток, тис. грн	12 803	28 866	12 803	-16 063	-55,65
Фінансовий результат за операційною діяльністю, тис. грн	9 765	209 000	9 765	-199 235	-95,33
Чистий прибуток, тис. грн	-75 592	122 848	-52 933	-175 781	-143,10
Чисельність персоналу, осіб	47	51	54	3	5,88

Як ми можемо помітити на візуалізації динаміки активів (рис. 2.3-2.4), відбулися суттєві зміни у структурі фінансування та використання ресурсів.



Рисунок 2.3 – Динаміка змін необоротних активів

Необоротні активи протягом аналізованого періоду мали невеликі коливання. У 2022 році їх обсяг становив 203 750 тис. грн, у 2023 році спостерігалось зниження до 186 393 тис. грн (-8,6%), тоді як у 2024 році активи зросли до 201 025 тис. грн (+7,85% порівняно з 2023 роком). Це свідчить про оновлення основних засобів, інвестування у техніку, модернізацію обладнання та капіталовкладення у довгострокові активи після періоду скорочення на фоні повномасштабного вторгнення.



Рисунок 2.4 – Динаміка змін оборотних активів

Оборотні активи у свою чергу демонструють значну позитивну динаміку. У 2022 році їх обсяг становив 335 089 тис. грн, у 2023 році зниження до 306 630 тис. грн (-8,5%), але у 2024 році зафіксовано стрімке зростання до 653 702 тис. грн (+113,19%).

Показники власного капіталу свідчать про нестабільність (рис. 2.5). У 2022 році він був від'ємним (-243 093 тис. грн), у 2023 році погіршився до -296 026 тис. грн, але у 2024 році підприємство змогло зменшити від'ємне значення до -141 509 тис. грн, що говорить про можливе скорочення фінансових втрат або додаткові надходження. Від'ємний баланс власного капіталу є типовим для аграрних підприємств, адже вони часто використовують залучений капітал у

вигляді аграрних кредитів, оскільки потребують значних ресурсів на посівну кампанію, обслуговування техніки та інші операційні витрати.

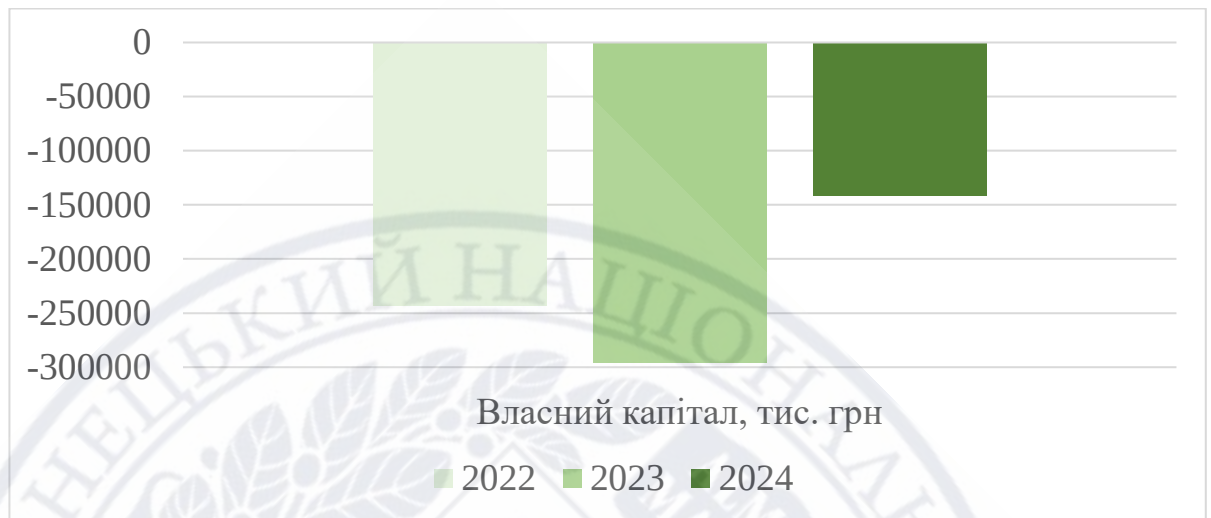


Рисунок 2.5 – Динаміка змін власного капіталу

Залучений капітал протягом аналізованого періоду стабільно зростав (рис. 2.6). У 2022 році його обсяг становив 781 929 тис. грн, у 2023 році він зріс до 789 049 тис. грн (+0,9%), а у 2024 році—до 996 236 тис. грн (+26,25%). Це може свідчити про активне використання зовнішніх джерел фінансування, зокрема кредитів чи інвестицій, для підтримки операційної діяльності.



Рисунок 2.6 – Динаміка змін залученого капіталу

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки показує суттєві коливання основних показників прибутковості та ефективності операційної діяльності (рис. 2.7).

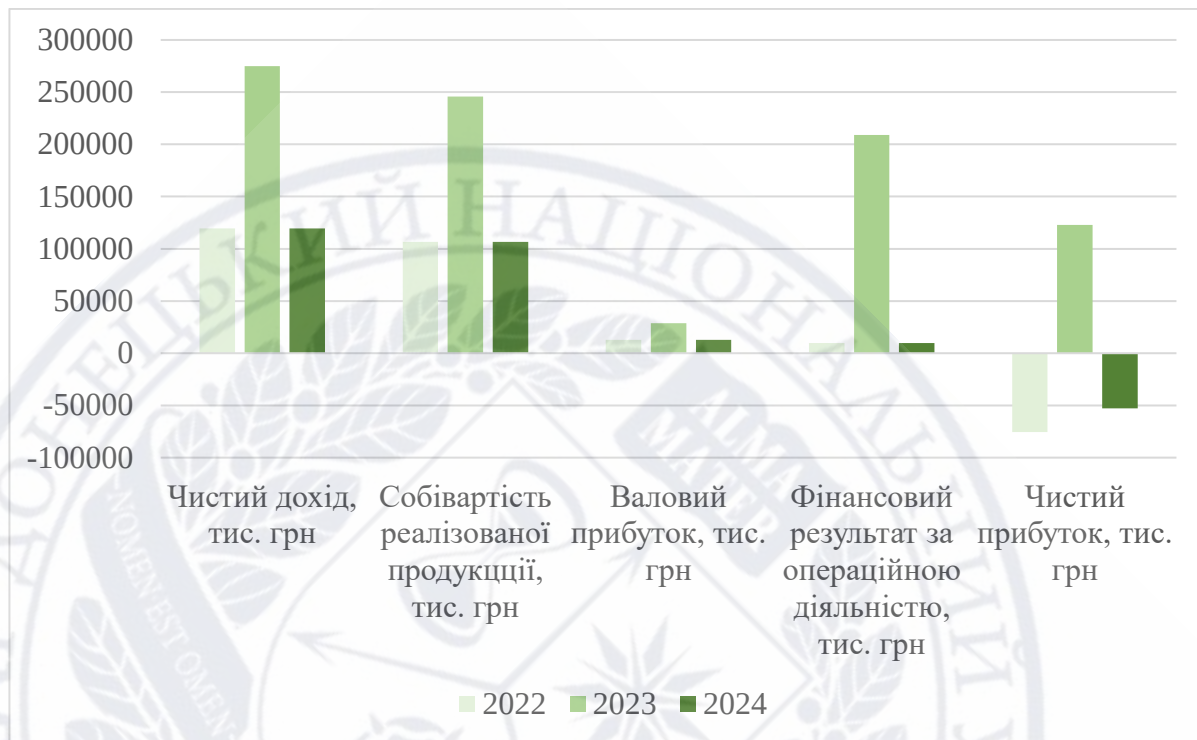


Рисунок 2.7 – Динаміка змін в фінансових результатах

У 2022 році валовий прибуток становив 12 803 тис. грн, а фінансовий результат за операційною діяльністю—9 765 тис. грн, що свідчить про досить низьку прибутковість у порівнянні з наступним періодом. Чистий прибуток був від’ємним (-75 592 тис. грн), що може вказувати на значні витрати або низький рівень доходів у порівнянні із зобов’язаннями підприємства.

У 2023 році відбулося зростання усіх фінансових показників. Валовий прибуток підвищився до 28 866 тис. грн (+125,5% порівняно з 2022 роком), що свідчить про покращення ефективності. Фінансовий результат за операційною діяльністю зріс до 209 000 тис. грн, що є значним позитивним зрушенням у порівнянні з 2022 роком. Водночас чистий прибуток досяг 122 848 тис. грн, що може бути наслідком зростання доходів або зменшення фінансових витрат.

У 2024 році спостерігається різке погіршення фінансової ситуації підприємства. Валовий прибуток скоротився до 12 803 тис. грн (-55,65% у порівнянні з 2023 роком), а фінансовий результат за операційною діяльністю також значно зменшився до 9 765 тис. грн (-95,33%). Особливо критичною є ситуація з чистим прибутком, який знову став від'ємним (-52 933 тис. грн), що вказує на можливі операційні втрати або збільшення фінансових зобов'язань.

Проте, враховуючи специфіку підприємства та зовнішні умови, можна з упевненістю сказати що така динаміка показників є нормою для аграріїв. Адже, згадуючи 2022 рік, одразу приходить пояснення – проблеми з експортом, через повномасштабне вторгнення. Тому, прибуток від урожаю 2022 року був отриманий уже в 2023 році. Також часто очікуючи кращої ціни на ринку чи проблеми з логістикою продаж з одного звітного року переходить у інший. Для більш детального аналізу змін у фінансовому стані підприємства варто розрахувати коефіцієнти рентабельності, оборотності, фінансової автономії та покриття. Результати обчислень представлені у таблиці 2.3.

Коефіцієнт покриття у 2024 році значно зріс (69,23%), що свідчить про зростання оборотних активів порівняно із залученим капіталом, тобто підвищенням рівня ліквідності підприємства.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників ефективності ділової активності

Показники	Роки			Відхилення (2024-2023 pp.)	
	2022	2023	2024	абс. знач.	темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	0,43	0,39	0,66	0,27	69,23
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,24	-0,27	-0,12	0,15	55,56

Продовження таблиці 2.3

Показники	Роки			Відхилення (2024-2023 рр.)	
	2022	2023	2024	абс. знач.	темп приросту, %
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,07	0,09	-0,04	-0,13	-144,44
Коефіцієнт рентабельності продажів	-0,63	0,45	-0,44	-0,89	-197,78
Коефіцієнт оборотності активів, об.	0,10	0,31	0,08	-0,23	-74,19

Коефіцієнт фінансової автономії покращився, що свідчить про зменшення залежності від залученого капіталу та стабілізацію власних фінансових ресурсів. У 2022 році він був -0,24, що свідчило про високий рівень боргового фінансування. У 2023 році його значення погіршилося до -0,27 - залежність від зовнішнього капіталу зросла. Проте, у 2024 році коефіцієнт покращився до -0,12, що вказує на зменшення негативного впливу боргового фінансування та часткове зміцнення власних фінансових ресурсів.

Коефіцієнти рентабельності активів та продажів різко погіршилися у 2024 році, що пояснюється падінням чистого прибутку та зменшенням доходів. Коефіцієнт оборотності активів також суттєво знизився, що знову ж таки можна пов'язати з неотриманням чистого доходу від реалізації урожаю в даному звітному періоді.

2.2 Аналіз комплексу маркетингу на підприємстві

Маркетинговий комплекс у аграрному секторі має специфічні особливості, які визначають його функціонування та ефективність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Враховуючи значну залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, сезонності, коливань цін на сільськогосподарську продукцію та специфіки логістичних процесів, маркетингові стратегії потребують високого рівня адаптації до зовнішнього середовища.

Маркетингова діяльність ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» спрямована на забезпечення ефективної реалізації продукції, формування конкурентних переваг та утримання стабільної позиції на аграрному ринку. Враховуючи особливості агробізнесу, підприємство використовує комплексний підхід до маркетингової стратегії, що включає товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики.

Одним із визначальних факторів у діяльності підприємства є орієнтація на якість та екологічність продукції та способу її вирощування. Зростаючі тенденції на органічність та нешкідливість для екології стимулює підприємство до використання сучасних технологій обробки землі та підвищення стандартів виробництва.

ТОВ «Агрофірма Прогрес-В» діє в умовах високої конкуренції, де присутні як дрібні фермерські господарства, так і великі агрохолдинги. Це вимагає гнучкого підходу до ринкових змін, ефективного аналізу конкурентного середовища, впровадження стратегічних заходів для оптимізації збуту та залучення нових орендодавців.

Для загально аналізу діяльності підприємства та оцінки впливу зовнішнього середовища, було визначено становище компанії на аграрному ринку шляхом застосування моделі п'яти сил Портера (рис. 2.8).

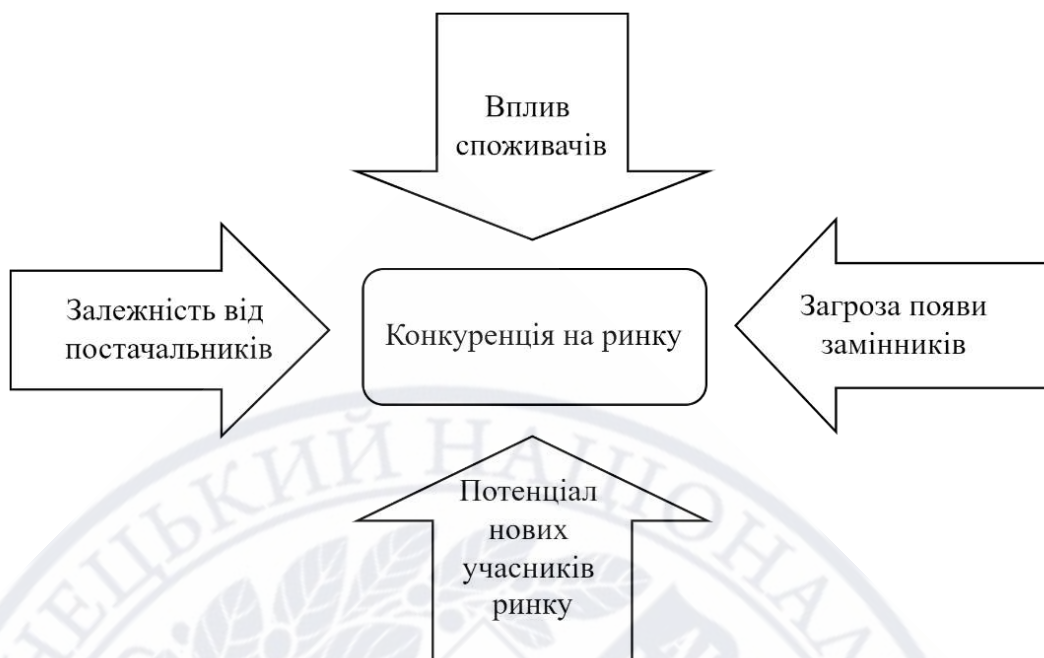


Рисунок 2.8 – Модель п'яти сил Портера

Результати оцінки привабливості ринку наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка привабливості ринку за моделлю «П'ять сил Портера»

Параметр	Характеристика	Оцінка
Загроза появи нових учасників на ринку	Середній	2
Загроза з боку замінників	Середній	2
Рівень конкуренції на ринку	Високий	3
Залежність від постачальників	Високий	3
Вплив споживачів	Високий	3
Загальна оцінка	Вище середнього	2,6

Аграрний сектор України характеризується високим рівнем конкуренції, зокрема між великими агрохолдингами, фермерськими господарствами та міжнародними компаніями. Висока концентрація аграрних підприємств та їх

активна боротьба за клієнтів впливає на необхідність формування унікальних конкурентних переваг.

Хоча аграрний ринок є капіталомістким і вимагає значних інвестицій, нові гравці часто з'являються у вигляді малих фермерських господарств або іноземних компаній. Основними бар'єрами для входу є високі стартові витрати, необхідність доступу до земельних ресурсів та технологічна оснащеність. ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» захищає свої позиції через великі обсяги орендованих земельних ресурсів, вигідних умов співпраці та встановлення довгострокових партнерських відносин, що ускладнює конкуренцію для нових компаній.

Зважаючи на специфіку, залежність від постачальників насіння, добрив, палива, техніки та інших ресурсів є дуже високою. Постачальники можуть диктувати умови, особливо у періоди зростання цін на сировину чи обмеження доступу до важливих матеріалів. Висока залежність від імпортової сировини, зокрема насіння та добрив, може впливати на фінансові результати підприємства. Для зниження ризиків ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» диверсифікує джерела постачання, тестує нові сорти рослин, розвиває партнерські зв'язки та застосовує довгострокові контракти для оптимізації витрат.

Оскільки основними покупцями продукції компанії є не роздрібні покупці, а бізнес, сила покупців має особливо великий вплив на діяльність підприємства, адже йдеться про великі переробні компанії, які закупають продукцію у великих обсягах та мають вагомий вплив на формування світових цін та умов постачання.

Хоча аграрна продукція має стабільний попит, її окремі сегменти можуть мати альтернативи. Наприклад, штучно вирощені продукти, імпортні аналоги або дешевші альтернативи, що вирощувались не зберігаючи стандартів ЄС. Щоб мінімізувати загрозу замінників, підприємство впроваджує інноваційні та екологічні стандарти, що дозволяє виділитися серед конкурентів та знизити ризики втрати ринку.

Застосуємо матрицю МакКінсі для оцінки бізнес-одиниць компанії (див. табл. 2.5 та рис. 2.9).

Таблиця 2.5 – Матриця МакКінсі

Культура	Привабливість галузі	Конкурентна позиція	Пояснення
Пшениця	Висока	Сильна	Стабільний експорт, низька мінливість цін, гарна урожайність
Ріпак	Висока	Середня	Висока ціна на міжнародному ринку, висока залежність від погодних умов
Соя	Середня	Середня	Відносно висока волатильність, але стабільний попит
Соняшник	Дуже висока	Сильна	Висока рентабельність, стабільний внутрішній попит на переробку

У якості стратегічних зон господарювання було обрано ключові напрямки виробничої діяльності підприємства: вирощування пшениці, ріпаку, соняшнику та сої.

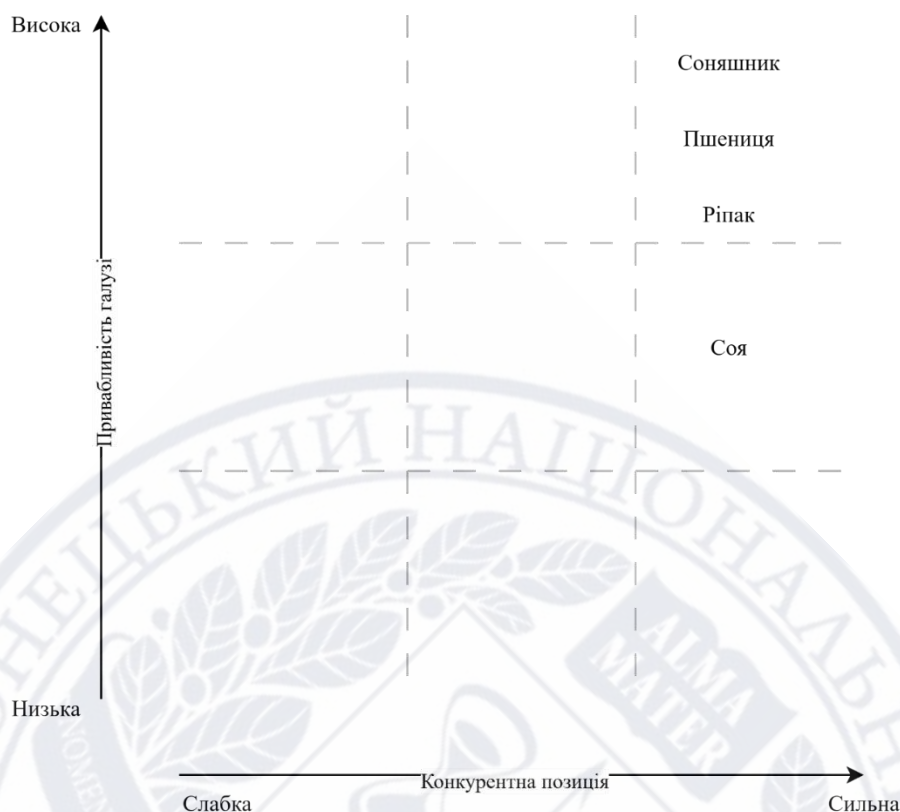


Рисунок 2.9 – Візуалізація матриці МакКінсі

Для оцінки портфеля культур, що вирощуються ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» було складено матрицю БКГ, що є класичним інструментом стратегічного аналізу (рис. 2.10).

До категорії зірки було віднесено такі культури, як соняшник та пшениця. Оскільки соняшник залишається однією з найбільш рентабельних культур в Україні, що користується стабільним попитом на внутрішньому та експортному ринках. Пшениця ж є основною експортною культурою України, забезпечуючи підприємству стабільний грошовий потік та високу конкурентоспроможність. За умови уповільнення зростання ринку (попиту, цін та каналів збуту) цей напрям може перейти до типу «Дійні корови».

Ріпак віднесено до «Знаків питання», хоча культура і користується попитом на експортних ринках, культура сильно залежить від погодних умов. Тому його не можна віднести до «Дійних корів» чи «Зірок». Соя ж розміщена у

сегменті «Собак» оскільки має значну волатильність цін та середній рівень рентабельності.

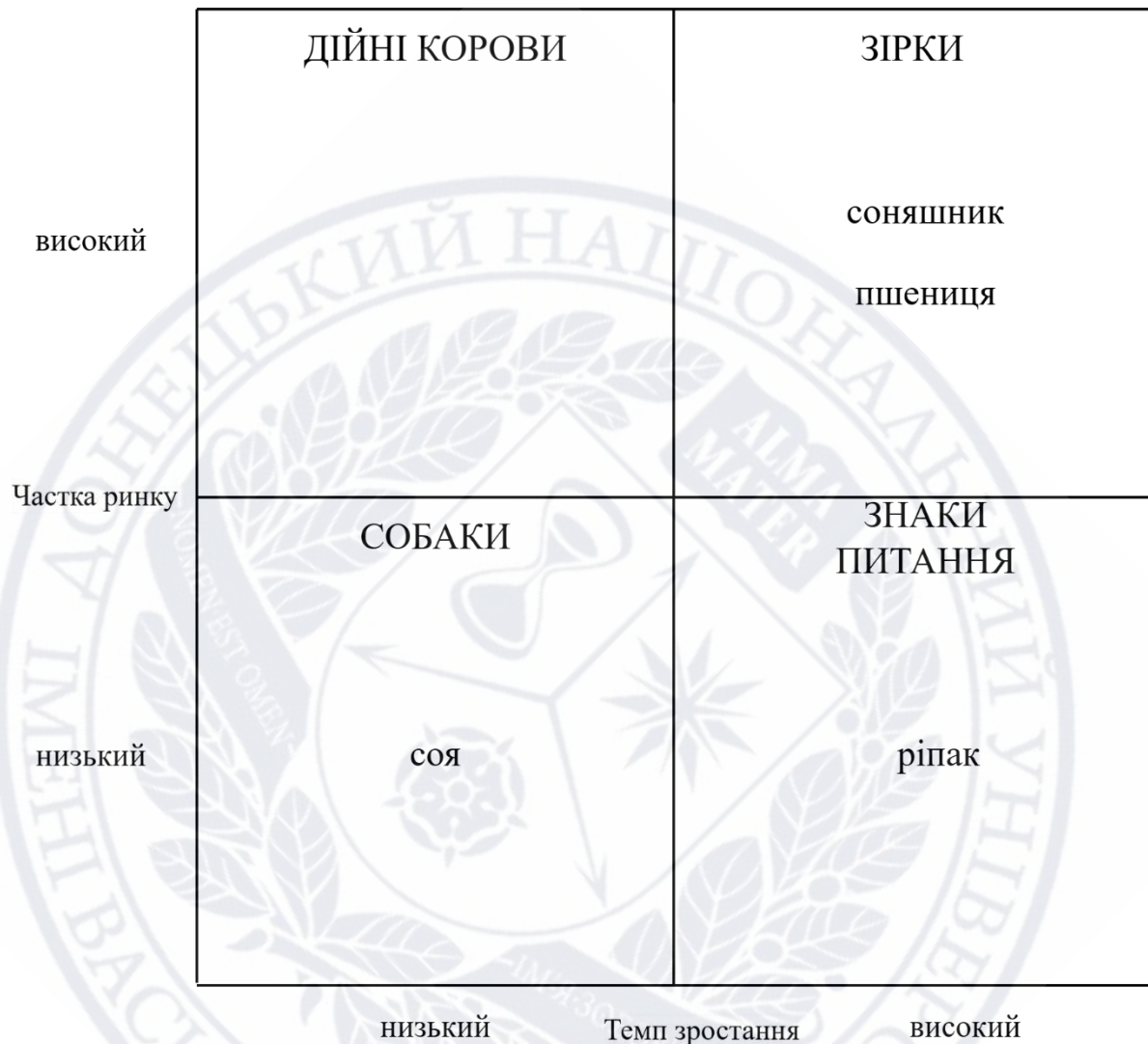


Рисунок 2.10 – Матриця БКГ

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільш привабливими для підприємства є напрями пов'язані з вирощуванням соняшника для внутрішнього ринку та пшениці для експорту. Проте, ріпак та соя також є досить перспективними культурами, хоч і зі своїми ризиками. Тому, найкращою стратегією буде вирощувати усі чотири культури, роблячи акцент на соняшнику та пшениці.

ТОВ «Агрофірма Прогрес-В» працює в умовах високої конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення маркетингової стратегії. Основними загрозами є цінові коливання та залежність від постачальників.

SWOT-аналіз дозволить виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його маркетингове позиціонування, допоможе отримати об'єктивне уявлення про поточний стан та перспективи розвитку маркетингової стратегії, а також визначити стратегічні напрямки для подальшого удосконалення. (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – SWOT-аналіз підприємства

ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» має кілька ключових переваг, які сприяють його конкурентоспроможності на ринку. Налагоджені партнерські відносини дозволяють підприємству забезпечувати стабільні поставки. Сучасні технології вирощування підвищують продуктивність, оптимізують використання ресурсів і знижують витрати на виробництво. Розвинена логістика дає можливість ефективно управляти поставками, мінімізувати

затримки та зменшувати ризики при експорті продукції. Диверсифікована продукція дозволяє підприємству працювати в різних сегментах аграрного ринку, адаптуватися до змін попиту та знижувати ризик залежності від окремих культур. Великий земельний фонд забезпечує стабільність виробництва, дає змогу підприємству нарощувати обсяги продукції та розширювати аграрні потужності.

Попри наявність вагомих конкурентних переваг, підприємство має і слабкі сторони, які можуть обмежувати його розвиток. Залежність від природно-кліматичних умов є важливим фактором ризику для аграрного бізнесу, оскільки несприятливі погодні умови можуть негативно впливати на врожайність та якість продукції. Сезонність також є критичним аспектом, що спричиняє нерівномірність доходів та потребує ефективного фінансового планування для підтримки стабільності підприємства.

Підприємство має широкий спектр можливостей для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Державна підтримка може сприяти фінансуванню підприємства через субсидії, дотації та програми розвитку аграрного сектора. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність управління та розширити можливості комунікації. Оптимізація логістичних процесів сприяє зниженню витрат на транспортування, скороченню термінів поставок та покращенню координації поставок між регіонами та країнами. Розвиток власних переробних потужностей дозволить підприємству збільшити додану вартість продукції, зменшити залежність від зовнішніх переробників та розширити асортимент товарів.

Підприємство стикається з низкою загроз, які впливають на його стабільність та прибутковість. Зміни у законодавстві можуть регулювати земельні питання, податкову політику або експортні обмеження, що потребує ретельного та регулярного моніторингу з боку компанії. Коливання цін на аграрну продукцію на світових ринках впливає на рівень доходів та потребує стратегічного планування ціноутворення. Політична нестабільність у країні

позначається на активності підприємства та створює ризики для ведення бізнесу. Загрози, пов'язані з воєнними діями, впливають на логістичні процеси, доступ до сировини, загальну економічну ситуацію в країні та мають серйозну загрозу для життя і здоров'я працівників компанії. Екологічні виклики та погодні ризики можуть негативно впливати на врожайність, якість продукції та загальну ефективність господарської діяльності.

Маркетингова діяльність ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» спрямована не лише на забезпечення конкурентоспроможності та ефективності реалізації продукції, але й на формування довгострокових взаємовідносин із суспільством та споживачами. Враховуючи зростаючу роль етичних стандартів у бізнесі, компанія активно інтегрує принципи соціально-етичного маркетингу у свою діяльність.

Застосуємо концепцію 4Р для аналізу маркетингової діяльності підприємства (рис. 2.12).

Продукт - диверсифікований асортимент - якість та екологічність - інноваційні технології вирощування	Ціна - формується світовими ринками - сильний вплив логістики - залежність від геополітики
Просування - соціально-етичний маркетинг - брендування - прямий маркетинг та особисті зустрічі з орендодавцями - Digital-комунікації	Місце - B2B сегмент - експорт через порти та наземні шляхи - сильний вплив зі сторони покупців

Рисунок 2.12 – Аналіз 4Р

Товарна політика компанії сфокусована на диверсифікації продуктового портфелю та на якісній, екологічній продукції. Як уже зазначалося раніше, підприємство вирощує 4 основні культури: пшеницю, соняшник, ріпак та сою. Ця диверсифікація дає змогу адаптуватися до попиту та мінімізувати ризики залежності від однієї культури. Компанія активно впроваджує сучасні світові технології обробки землі та вирощує продукцію що відповідає високим європейським стандартам.

Ціноутворення на аграрному ринку є складним та багатфакторним процесом, який значною мірою залежить від кон'юнктури світового ринку та логістичних можливостей. Оскільки більшість культур, що вирощує підприємство є біржовими товарами, ціна на них встановлюється на основі світових ф'ючерсних ринків, тобто напряду залежать від торгів на найбільших світових біржах як, наприклад, Чиказька товарна біржа для пшениці та сої. Біржові ціни напряду відображають очікуваний рівень попиту та пропозиції у світі, таке котирування стає базою для побудови цін і для українських експортерів. Водночас, ціноутворення є досить динамічним та залежить від цілого комплексу факторів (рис. 2.13):

- погодні умови: будь-які відхилення від стандартних погодних умов, надмірні опади, засуха, відсутність снігу взимку можуть стати серйозною загрозою для майбутнього урожаю;

- геополітика і торгові угоди;

- курс валют: у цьому випадку ціна коливається саме у національній валюті;

- світові запаси;

- логістичні можливості: особливо гостре питання для українських аграріїв, на заміну блокуванню портів у 2022 році прийшли проблеми з пошуком перевізників.

Тобто, ціна за якою компанія продає свої товари є результатом вирахування складної та ризикованої логістичної складової з світової біржової

ціни. Найбільше впливає на кінцеву рентабельність саме ефективність управління логістикою та здатність передбачити і мінімізувати ризики.

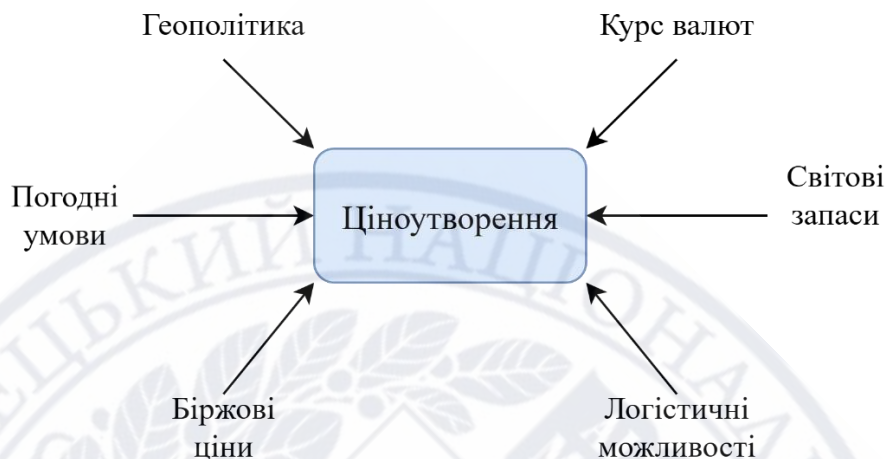


Рисунок 2.13– Фактори, що впливають на ціноутворення

Збутова політика орієнтована на B2B та експорт. Підприємство має розвинену логістику, що є критичної конкурентною перевагою.

Комунікаційна політика компанії є досить нетрадиційною. Рекламна діяльність підприємства носить яскраво-виражений соціально-орієнтований характер з елементами брендингу. Фактично, підприємство заміщує традиційну масову рекламу створенням позитивного соціального іміджу.

2.3 Дослідження стейкхолдерів

Стейкхолдери підприємства — це всі зацікавлені сторони, які впливають на його діяльність або, навпаки, на яких діяльність підприємства має прямий чи опосередкований вплив. До них належать як внутрішні учасники, що формують управлінську структуру, так і зовнішні суб'єкти, пов'язані з підприємством через комерційні, правові або соціальні відносини.

Зазвичай, стейкхолдерів поділяють на:

- внутрішніх – це особи та групи, що безпосередньо залучені до діяльності підприємства. Сюди можна віднести власників, акціонерів, керівників та персонал;

- зовнішніх – це сторони, що взаємодіють з підприємством на ринковому, соціальному чи регуляторному рівнях. Сюди відносять постачальників, покупців, державні органи та місцеві громади.

Стейкхолдери формують економічне, соціальне та політичне середовище, в якому функціонує підприємство. Їх вплив проявляється у абсолютно різних аспектах. Власники, акціонери та старший менеджмент визначають можливості для розширення підприємства. Покупці та постачальники формують умови реалізації продукції, впливають на структуру ціноутворення. Державні органи контролюють відповідність діяльності законодавчим нормам. А участь підприємства у місцевих ініціативах, екологічних та соціальних проєктах значно підвищує рівень довіри з боку громадськості.

Як уже зазначалося раніше, комунікаційна політика підприємства має яскраво-виражений соціально-етичний характер. Основний акцент зміщений на непряму промоцію та формування громадської думки шляхом реалізації трьох основних напрямків (рис. 2.14):

- корпоративного брендингу;
- соціальних подарунків громадам;
- промо-подарунків для орендодавців.



Рисунок 2.14 – Основні ініціативи для створення та підтримання позитивного соціального іміджу

Під корпоративним брендингом мається на увазі брендування усіх матеріальних елементів: уніформи співробітників, робоча та транспортна техніка, усі подарунки та заходи, що проводяться на благо громад. Це значною мірою підвищує впізнаваність бренду (рис 2.15).



Рисунок 2.15 – Приклад брендування компанією

Компанія активно підтримує навколишні громади та регулярно надає цінну допомогу у вигляді техніки для навчання та забезпечення базового функціонування навчальних закладів (комп'ютери, телевізори, інтерактивні дошки, принтери, кухонне обладнання, іграшки для дошкільнят) та інших соціальних установ (рис. 2.16). Це є яскравим прикладом демонстрації чіткої позиції соціально-відповідального підприємства. Окрім того, підприємство постійно створює персоналізовані та корисні подарунки для своїх орендодавців: багаторазові пляшки для води, пледи та подушки в авто,

рюкзаки, термоси тощо. Це створює ефект постійної присутності бренду в повсякденному житті, зміцнення особистих відносин. Такий підхід забезпечує постійну та позитивну взаємодію місцевого населення з брендом компанії, будуючи міцний образ надійного соціального партнера.



Рисунок 2.16 – Подарунки для місцевої амбулаторії

Ще одним ключовим елементом рекламної діяльності є прямий маркетинг та персональні зустрічі з орендодавцями, як діючими так і потенційними. Представники компанії, включаючи генерального директора, регулярно організовують зустрічі з пайовиками де обговорюють усі важливі питання. Це підкреслює пріоритетність та важливість взаємовідносин. Підприємство виступає організатором та спонсором святкових заходів, концертів, частувань та спеціальних дитячих свят. Ці заходи слугують місцем для неформального спілкування та побудови довіри. Така діяльність виходить за рамки реклами у класичному розумінні перетворюючись на ефективний інструмент утримання клієнтів та створення конкурентної переваги для залучення нових.

Також, застосовуються методи і цифрової комунікації – співробітники активно ведуть Facebook-сторінку компанії (рис. 2.17). Соціальні мережі використовуються для висвітлення усіх подій – від корпоративних заходів,

досягнень та передачі подарунків громадам до публікації звітів про сезонні польові роботи, важливих оголошень.



Рисунок 2.17 – Офіційна сторінка компанії у Facebook

Таким чином, можна сказати, що рекламна діяльність підприємства є комплексною маркетинговою комунікацією, де соціальні інвестиції виступають найбільш ефективним засобом для зміцнення бренду та забезпеченню стійкої конкурентної позиції.

Маркетингова діяльність ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» спрямована не лише на забезпечення конкурентоспроможності та ефективності реалізації продукції, але й на формування довгострокових взаємовідносин із суспільством та споживачами. Враховуючи зростаючу роль етичних стандартів у бізнесі, компанія активно інтегрує принципи соціально-етичного маркетингу у свою діяльність.

Однією з ключових характеристик діяльності підприємства є його інноваційні підходи до операційної діяльності, що ґрунтуються на повній

цифровій трансформації бізнесу та використанні інструментів точної агрономії, що в свою чергу забезпечує значне підвищення ефективності, контролю та прозорості процесів.

Для підвищення ефективності управління підприємством було запроваджено систему KPI, що повністю відповідає концепції смарт-цілей. Тобто, система застосовується для декомпозиції значних стратегічних цілей для досягнення їх на операційному рівні. Важливо, що усі цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та чітко визначеними у часі. При цьому, усі завдання для кожного підрозділу та працівника є повністю узгодженими між собою та в сукупності формують цілісну бізнес-стратегію, яку розуміє кожен з ключових членів команди.

Також, на підприємстві існує система регулярних нарад шляхом впровадження формату дейлі-мітингів на двох рівнях. Вранці директор проводить коротку щоденну нараду на рівні колективу. Що дозволяє оперативно обмінюватися інформацією, знаходити і вирішувати поточні та можливі проблеми. Окрім того, генеральний директор також має регулярні зустрічі з радою директорів усіх підприємств у холдингу забезпечуючи стратегічний контроль, швидку реакцію на зміни на макрорівні, а також постійний обмін досвідом серед управлінців.

Інноваційний підхід використовується підприємством не тільки з точки зору менеджменту, а й у обробці полів, мінімізуючи вплив людського фактору та оптимізуючи використання ресурсів. Весь транспортний та сільськогосподарський парк обладнаний GPS-трекерами, що дозволяє керівництву в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження, статус роботи, вид діяльності тощо. Така цифровізація значною мірою підвищує прозорість операцій та запобігає зловживанню нецільовим використанням ресурсів компанії.

Техніка, що напряду задіяна в обробці землі: комбайни, трактори, обприскувачі, додатково оснащена системами автопілоту. Це вузьконаправлене програмне забезпечення, що автоматично прокладає оптимальні маршрути

обробки полів, мінімізуючи перекриття та пропуски. Роль водія, у цьому випадку, зводиться здебільшого до контролю за коректним функціонуванням системи.

Для обробки полів, зокрема для внесення засобів захисту рослин, частково використовуються дрони, що забезпечує високу точність внесення препаратів, дозволяє працювати на складних рельєфах та за умов коли рослина уже достатньо виросла.

ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» значну увагу приділяє саме ініціативам, направленим на укріплення зв'язків з орендодавцями, покращення умов життя місцевих громад.

Взаємовідносини між аграрними підприємствами та орендодавцями земельних ділянок відіграють ключову роль у стабільності виробничого процесу та ефективному використанні земельного фонду. ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» дотримується принципів прозорості та довіри, що сприяє зміцненню партнерських відносин із власниками земельних ресурсів. Компанія застосовує конкурентні умови оренди, забезпечує своєчасні виплати та впроваджує механізми додаткової підтримки орендодавців, що включають:

- надання консультацій з правових аспектів земельного законодавства;
- разові виплати у разі настання випадків коли у орендодавців раптово з'являються серйозні проблеми зі здоров'ям;
- підтримка незахищених верств населення;
- підтримку соціально значущих проєктів, що підвищують добробут орендодавців (напр. побудова нових водогонів, доріг тощо);
- покращенні умов отримання пайовиками їх виплат або матеріальної компенсації;
- періодичні зустрічі для легшої комунікації, що організовується компанією (іноді з кейтерингом, виступами тощо);
- особисте привітання зі святами з подарунками.

Ці заходи сприяють формуванню довгострокових договірних відносин, зниженню ризиків конфліктів у сфері землекористування та забезпеченню стійкої ресурсної бази для підприємства.

Як один з ключових учасників місцевої економіки, ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» інтегрує принципи соціальної відповідальності у свою бізнес-стратегію. Основними напрямками взаємодії з місцевими громадами є:

- інвестиції у соціальну інфраструктуру – підприємство бере участь у відновленні місцевих доріг, облаштуванні освітніх та медичних закладів, побудові водогонів, що підвищує рівень життя мешканців регіону;
- створення робочих місць та підтримка зайнятості - компанія формує комфортні умови для працевлаштування місцевого населення, конкурентну заробітну плату, забезпечує навчання нових працівників та можливості кар'єрного розвитку.

ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» демонструє високий рівень соціальної відповідальності, реалізуючи ініціативи, спрямовані на підтримку освітніх процесів та стимулювання академічних досягнень серед учнів місцевих навчальних закладів. Одним із ключових проєктів у цьому напрямі стала система нагород за успіхи у навчанні, яка функціонує з 2018 року та залишається ефективним механізмом соціальної підтримки.

Щороку, у день святкування останнього дзвінка, представники компанії, включаючи генерального директора, особисто відвідують середні навчальні заклади регіону. Їхня мета – вручення дипломів та грошових премій найкращим учням, що продемонстрували високі результати у навчанні. Така пряма взаємодія з молодим поколінням не лише мотивує учнів до саморозвитку, але й створює атмосферу визнання та підтримки, що сприяє зміцненню освітнього потенціалу громади.

Запровадження програми нагородження стало вагомим фактором у розвитку локальних освітніх процесів. Основні соціальні результати включають:

- мотивацію дітей до навчання – фінансові та моральні заохочення стимулюють учнів до академічного зростання;

- формування позитивних емоцій – вручення нагород викликає справжні, щирі почуття здивування та радості у школярів та сприяє їхній залученості до навчального процесу;

- підтримку освітньої спільноти – ініціатива сприяє покращенню загальної атмосфери у школах, формуванню культури досягнень та визнання успіхів.

Після впровадження даного проєкту, компанія отримала низку позитивних результатів шалений ріст впізнання бренду, лояльність громад та приплив нових орендодавців, адже немає кращого сарафанного радіо, аніж діти.

Іншою цікавою ініціативою було свято «справжнього Святого Миколая», що стало яскравою соціальною ініціативою ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В», спрямованою на підтримку дітей та створення атмосфери доброти й турботи у місцевих громадах. Це не просто благодійна акція, а продумана програма, що поєднує освітній аспект із соціальною відповідальністю бізнесу.

Програма передбачала встановлення спеціальних скриньок у всіх місцевих школах, до яких діти могли кидати листи зі своїми побажаннями до Святого Миколая. Важливою складовою акції стало залучення педагогічного колективу до процесу написання листів: вони проводили заняття, пояснюючи учням важливість мрій, щирості та самовираження. Усі листи, які надійшли до компанії, були ретельно прочитані, відсортовані та частково реалізовані – таким чином дитячі мрії отримали шанс на втілення.

Характер листів виявився різним: деякі учні писали їх за шаблоном, що диктував вчитель, інші щиро висловлювали прості побажання, які мали б бути базовими для забезпечення їхнього повсякденного життя. Дехто не міг визначитися зі своїм бажанням і списував ідеї у однокласників, демонструючи важливість соціального впливу у дитячому середовищі.

Ця ініціатива мала кілька важливих ефектів. По-перше, вона створила емоційний зв'язок між компанією та місцевою спільнотою, підкреслюючи її

соціальну відповідальність. По-друге, акція сприяла формуванню позитивного іміджу компанії серед орендодавців та потенційних партнерів, адже такі заходи зміцнюють довіру громади до бізнесу. Крім того, відгуки дітей та їхніх родин стали потужним заходом, що сприяє зростанню лояльності до бренду.

Ці ініціативи є лише частиною ширшої соціальної діяльності ТОВ АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В, що активно реалізується на постійній основі. Кожного року компанія впроваджує низку нових проєктів, спрямованих на підтримку освіти, поліпшення соціального добробуту та зміцнення відносин із місцевими громадами.

Отже, провівши детальний аналіз господарської та маркетингової діяльності ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В», що є частиною холдингу «Агропросперіс» можна зробити наступні висновки:

- фінансовий аналіз показав значні коливання прибутковості, що є характерним для аграрного сектору через фактори, пов'язані з логістикою та часом реалізації врожаю.
- аналіз ринкового середовища за моделлю Портера показав високий рівень конкуренції та залежності від постачальників і покупців;
- за допомогою матриць БКГ та МакКінсі було виявлено, що найбільш привабливими культурами для підприємства є соняшник та пшениця;
- аналіз комплексу 4P підтвердив, що комунікаційна політика підприємства має яскраво-виражений соціально-етичний характер, заміщуючи традиційну рекламу роботою над позитивним іміджем.

Компанія активно взаємодіє з місцевими громадами та орендодавцями. Основні інструменти включають корпоративний брендинг, соціальні подарунки громадам, а також прямий маркетинг та особисті зустрічі з пайовиками. Також варто відзначити високий рівень діджиталізації процесів, що в свою чергу забезпечує прозорість та ефективність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В РАМКАХ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

3.1 Напрямки управління компанією у рамках соціально-етичного маркетингу

Як зазначалось у попередніх розділах, ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В», активно веде діяльність у напрямку соціально-етичного маркетингу, проте вона все ще потребує вдосконалення. Удосконалення управління компанією у рамках соціально-етичного маркетингу передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його позицій на ринку та розвитку взаємодії з суспільством. Зміни у підходах до управління мають ґрунтуватися на впровадженні сучасних технологій, оптимізації виробничих процесів та розширенні соціальної відповідальності компанії. Удосконалення діяльності підприємства слід розглядати з урахуванням чотирьох основних напрямів: взаємодії з локальною громадою, добробуту працівників, екологічної відповідальності, прозорості та етичності бізнесу. Кожен із цих напрямів формує позитивний імідж підприємства в очах стейкхолдерів і сприяє реалізації ідей соціально-етичного маркетингу.

Однією з ключових стратегій соціально-етичного маркетингу є активна співпраця з місцевими громадами, адже в умовах сільської місцевості підприємство є важливим соціальним інститутом. Для ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» це системні інвестиції в розвиток інфраструктури та підтримку соціальних ініціатив місцевості. Підприємству доцільно вдосконалити програму «добросусідства», спрямовану на вирішення нагальних потреб селян та організацій громади. Ефективна взаємодія з громадою передбачає встановлення постійного та доступного двостороннього діалогу: збори з громадськими лідерами, консультування з місцевою владою та залучення жителів до обговорення поточних та майбутніх проєктів компанії. Важливо,

щоб ініціативи фірми були максимально прозорими і спрямованими на реальне покращення якості життя в регіоні.

Заходи, щодо розвитку взаємовідносин з громадськістю мають включати наступні напрямки (рис. 3.1):

- покращення інфраструктури громади;
- підтримка соціальних та культурних ініціатив;
- заохочення волонтерства та спільних проєктів.



Рисунок 3.1 – Заходи щодо розвитку взаємовідносин з громадськістю

Реалізація можлива у різні способи. Інвестиції у ремонт та будівництво доріг, об'єктів водопостачання та електромережі на території населених пунктів, розташованих поруч із полями та виробничими майданчиками агрофірми. Наприклад, фінансування встановлення дитячого ігрового майданчику в громадах чи ремонт медичних закладів – такі проєкти підвищують рівень життя місцевих жителів. Фінансування шкільних програм, організація стипендій та грантів для одержання агрономічної освіти, спонсорство спортивних та культурних заходів, що проводяться громадою. Це допоможе зміцнити зв'язок між підприємством і жителями регіону та сприятиме формуванню позитивної репутації. Залучення працівників до волонтерських акцій – наприклад, прибирання довкілля, підтримка військових, місцевих дитячих будинків тощо. Організація відкритих екскурсій на підприємство сприятиме прозорості та зрозумілості діяльності підприємства.

Реалізація цих заходів матиме подвійний ефект: значно покращить рівень життя у громаді та сприятиме підвищенню лояльності місцевих жителів до підприємства. У контексті соціально-етичного маркетингу така взаємодія стимулюватиме позитивні асоціації з брендом агрофірми і сприятиме формуванню довіри, як одного із найголовніших маркетингових активів.

Забезпечення добробуту працівників також є невід’ємною частиною соціально-етичної моделі бізнесу, адже від рівня їх зацікавлення, здоров’я та навичок наряду залежить результативність виробництва. Підприємству «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» варто приділяти особливу увагу створенню безпечних і комфортних умов праці, мотивуванню та професійному зростанню кадрів. Компанія уже має гарно розроблену комплексну кадрову політику, яка враховує сучасні вимоги до охорони праці та соціального захисту. А також забезпечує механізми справедливого оцінювання праці, системи мотивації та кар’єрного розвитку, що дозволяє підвищити відданість працівників та знизити плинність кадрів. Проте, ідеальності не існує і завжди є потенціал для вдосконалення. Ці покращення можуть бути реалізовані у наступних напрямках (рис. 3.2):

- соціальні гарантії;
- професійний розвиток;
- матеріальна мотивація;
- покращення умов праці.



Рисунок 3.2 – Заходи, щодо забезпечення добробуту працівників

Надавання ширшого медичного страхування та фінансової підтримки у випадку хвороби або нещасних випадків на виробництві, гнучкий графік у сезонних роботах. Організація підприємством повноцінного харчування та транспортного підвозу для працівників, що проживають далеко від місця роботи, модернізація житлових умов на базі підприємства, що додатково підвищує добробут. Проведення внутрішніх та зовнішніх тренінгів, курсів з агрономії, менеджменту, психології, безпеки праці; заохочення отримання вищої освіти чи спеціалізованих сертифікатів шляхом часткового чи повного відшкодування коштів за навчання, відвідування різноманітних конференцій та виставок, розробка планів кар'єрного зростання й прозора система оцінки результатів дозволяють робітникам бачити перспективи в компанії. Забезпечення конкурентного рівня заробітних плат з урахуванням ринку праці в регіоні, система премій, долева участь працівників у прибутку чи програми акціонування у межах холдингу, публічне визнання професійних здобутків (подяки, грамоти) також підвищують мотивацію і сприяють формуванню етичної корпоративної культури.

Інвестуючи в персонал, ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» не лише підвищує ефективність виробництва, а й відповідає моральним зобов'язанням перед працівниками. З погляду маркетингової стратегії, це сприяє формуванню іміджу соціально відповідальної компанії, що дбає про найцінніший ресурс – людину. Задоволені та мотивовані співробітники виступають амбасадорами бренду, позитивно впливають на довіру громадськості та знижують репутаційні ризики підприємства.

Сфера екологічної відповідальності є особливо важливою для аграрних підприємств, адже вплив на навколишнє середовище прямо пов'язаний із сільськогосподарськими технологіями. «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» має впроваджувати екологічно збалансовані підходи до вирощування, з метою збереження родючості ґрунтів та чистоти регіональної екосистеми. В умовах глобальних викликів – зміни клімату, дефіциту водних ресурсів, деградації

ґрунтів – кожне агропідприємство повинне притримуватись подібних принципів.

Впровадження сівозмін, сидерації та органічного землеробства для зменшення виснаження ґрунту, скорочення використання хімічних добрив і пестицидів завдяки застосуванню інтегрованих систем захисту рослин, використання нових технологій, таких як GPS-управління технікою, дрони для обробки та моніторингу, допоможе оптимізувати витрати ресурсів і мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Важливо проводити регулярний моніторинг показників якості ґрунту, води та повітря на прилеглих до полів територіях, а також оцінка викидів шкідливих речовин, а також оприлюднювати інформацію через звітності і публічні медіа, включаючи соцмережі та місцеві газети. Прозорість дій у сфері підтримки екологічності довкілля зміцнює довіру громадськості та підсилює етичний імідж «АГРОФІРМИ ПРОГРЕС-В», як соціально-відповідальної компанії.

В умовах посилення суспільного контролю та очікувань від бізнесу відповідальності, підприємство повинне демонструвати високу ступінь прозорості й доброчесності у всіх аспектах діяльності. Етичність бізнесу та відкритість інформації стають невід'ємною складовою соціально-етичного маркетингу, оскільки допомагають уникнути конфліктів зі стейкхолдерами і зміцнити репутацію. Для «АГРОФІРМИ ПРОГРЕС-В» особливо важливо дотримуватися чітких правил ділової етики і впровадити механізми контролю їх дотримання. Це стосується як взаємин із зовнішніми партнерами так і внутрішніх операцій.

Підприємство регулярно публікує узагальнені дані про свою діяльність в річних звітах, через офіційні сайти, соцмережі та ЗМІ. Відкриті тендерні процедури на закупівлю послуг і ресурсів забезпечують чесну конкуренцію та запобігають корупційним ризикам. Такий підхід не лише демонструє відповідальність, а й дозволяє враховувати зауваження та пропозиції зацікавлених сторін.

Отже, інтеграція усього комплексу запропонованих напрямків удосконалення — поглиблена співпраця з громадою, підтримка добробуту працівників, активні екологічні ініціативи та високі стандарти прозорості й етики — створює цілісну соціально-орієнтовану маркетингову стратегію. Такий підхід забезпечить довгострокове стає зростання ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В», зміцнить її репутацію в регіоні та відповідає сучасним тенденціям розвитку соціально відповідального бізнесу.

3.2 Пропозиції удосконалення управління підприємством на основі соціально-етичного маркетингу

У попередньому підрозділі було проаналізовано чотири ключові вектори вдосконалення соціально-етичного маркетингу ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» та запропоновано широкий спектр можливих заходів. Проте, в умовах реальної господарської діяльності та обмеженості ресурсів підприємству недоцільно намагатися впровадити всі ініціативи одночасно.

Для вибору пріоритетних проєктів, які складуть основу оновленої стратегії, було проведено аналіз за допомогою матриці «вплив / зусилля». Цей метод дозволяє класифікувати ініціативи за двома ключовими критеріями:

- очікуваний ефект – комплексний позитивний вплив на імідж компанії, лояльність громади та працівників, а також реальна суспільна користь;
- необхідні ресурси – обсяг витрат, складність впровадження, необхідний час та залучення персоналу.

Проведений аналіз та візуалізація пропозицій у матриці (представлений на рис. 3.3) дозволяє зробити чіткі стратегічні висновки щодо послідовності та доцільності впровадження заходів соціально-етичного маркетингу для ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В». Розглянемо детально кожен із чотирьох квадрантів матриці.



Рисунок 3.3 – Матриця вплив/зусилля

До квадранту потрапили «Стратегічні проєкти» віднесено ініціативи, що є найбільш значущими для формування довгострокової репутації та сталого розвитку підприємства. Це фундаментальні проєкти, які вимагають серйозних інвестицій, детального планування та залучення значних організаційних та людських ресурсів.

«Школа юного аграрія», волонтерська програма виробництва та система корпоративного навчання є саме такими. Їх реалізація пов'язана з високими початковими та операційними витратами (облаштування приміщень, закупівля обладнання, оплата менторів, розробка програм). Проте, очікуваний вплив є максимальним. «Школа» вирішує стратегічне кадрове питання, формує позитивний імідж «соціального ліфта» для молоді та глибоку лояльність місцевої громади. Волонтерство демонструє високий рівень патріотичної та соціальної свідомості, що є потужним інфоприводом та фактором нематеріальної мотивації персоналу. Корпоративне навчання напряму впливає на ефективність бізнесу через підвищення кваліфікації кадрів та одночасно знижує їх плинність, посилюючи бренд роботодавця.

Це - ядро запропонованої стратегії. Хоча ці проєкти не дадуть миттєвого результату, саме вони створюють реальну, важку для копіювання конкурентну перевагу та реалізують соціально-етичний маркетинг на найглибшому рівні. Їх необхідно включити до стратегічного плану розвитку компанії.

Квадрант «Швидкі перемоги» об'єднує заходи, які легко та швидко реалізуються. Вони характеризуються високою помітністю для стейкхолдерів та відносно низькою вартістю чи складністю імплементації.

Організація екскурсій на підприємство та публічне визнання здобутків працівників є яскравими прикладами таких ініціатив. Організувати екскурсію для школярів чи місцевих мешканців вимагає лише координаційних зусиль та часу відповідальних осіб. Впровадити дошку пошани або вручати грамоти на загальних зборах - практично безкоштовно. Вплив цих заходів є непропорційно високим.

Екскурсії підвищують прозорість бізнесу, вони прямо говорять: «нам нема чого приховувати», руйнують негативні стереотипи про агробізнес та напряду працюють на залучення майбутніх кадрів, доповнюючи ініціативу «Школа аграрія».

Публічне визнання є одним з найпотужніших інструментів нематеріальної мотивації, що прямо впливає на задоволеність працею та лояльність персоналу.

Ці ініціативи необхідно реалізовувати першочергово, паралельно з підготовкою стратегічних проєктів. Вони забезпечать швидкий позитивний зворотний зв'язок, покращать загальний інформаційний фон навколо компанії та посприяють підвищенню суспільної довіри.

Додаткові задачі це ініціативи, які є корисними, але не критичними. Вони вимагають небагато ресурсів, але і їх самостійний внесок у репутацію є обмеженим.

Спонсорство окремих культурних заходів (наприклад, дня села) або оприлюднення екологічних звітів у місцевих ЗМІ є типовими прикладами. Це стандартні, очікувані від великого бізнесу дії.

Їх вплив є низьким, оскільки вони не створюють унікального позиціонування. Таку діяльність ведуть багато компаній, і вона сприймається населенням як належне. Ці заходи варто розглядати як фонову діяльність. Їх можна і потрібно виконувати за залишковим принципом, коли на це є вільні ресурси, але вони не повинні відволікати менеджмент від пріоритетних завдань з перших двох квадрантів. Вони добре працюють як доповнення, але не як основа стратегії.

До неперіоритетних потрапили найбільш небезпечні для компанії ініціативи. Вони є пастками для ресурсів, тобто виглядають привабливо та масштабно, але вимагають колосальних інвестицій, які не окупляться з точки зору маркетингового та репутаційного ефекту. Повний капітальний ремонт інфраструктури громади або надання повного медичного страхування є саме такими.

Високі зусилля очевидні, ремонт доріг - це мільйонні капітальні витрати, що лежать у площині відповідальності держави, а не окремого бізнесу. Низький вплив в контексті маркетингу є менш очевидним, але критичним:

Витративши величезні кошти на дороги, компанія не отримає адекватного PR-ефекту. По-перше, це швидко забудеться і буде сприйматися, як належне. По-друге, це не формує унікального іміджу компанії, на відміну від «Школи аграрія».

Такі витрати є непрофільними та виснажують ресурси, які могли б бути інвестовані у розвиток персоналу чи технологій. Ініціативи з цього квадранту є недоцільними для реалізації на поточному етапі. Компанії слід свідомо уникати таких проєктів, фокусуючи обмежені ресурси на заходах з високим та прогнозованим позитивним ефектом.

Аналіз матриці чітко вказує на необхідність застосування збалансованого портфельного підходу. Стратегія має базуватися на реалізації трьох фундаментальних стратегічних проєктів, які створять довгострокову основу репутації, при цьому підтримуючись тактичними швидкими перемогами для отримання негайного позитивного фідбеку.

Важливим етапом розробки стратегії соціально-етичного маркетингу підприємства є вибір пріоритетних ініціатив, що поєднують суспільну користь, освітню складову та зміцнення іміджу компанії. Враховуючи обмеженість ресурсів, підприємству недоцільно впроваджувати всі можливі ініціативи одночасно. Для ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» пропонується декілька проєктів, що спрямовані на розвиток локальної громади, підтримку соціально значущих ініціатив та вдосконалення внутрішніх процесів (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Ініціативи що пропонуються до реалізації

Першою ініціативою є створення «Школи юного аграрія». Вона передбачає організацію на базі підприємства умовного освітнього центру для школярів і студентів, де молодь зможе ознайомитися з професіями агронома, механізатора, оператора сільськогосподарської техніки та дізнатися про основні етапи вирощування культур. Це дозволить поєднати теоретичні знання з практичними навичками, демонструючи реальні процеси на полях і у виробничих приміщеннях агрофірми. Така освітня діяльність сприятиме популяризації сільськогосподарських професій серед молоді та формуванню майбутніх кадрів для підприємства. Одночасно з цим, ініціатива зміцнюватиме зв'язки компанії з локальною громадою і підкреслюватиме соціальну відповідальність підприємства.

Важливим аспектом цієї ініціативи є її позитивний вплив на локальну громаду. Освітній центр стане фундаментом для популяризації аграрної галузі серед дітей та підлітків, допомагаючи їм досягнути основи агровиробництва та його значення для економіки регіону. Це сприятиме зростанню рівня обізнаності населення про сільське господарство, а також формуванню довіри до агрофірми як до соціально відповідального підприємства.

Для працівників компанії участь у навчальному процесі стане додатковою можливістю передати свій досвід майбутньому поколінню фахівців. Проведення майстер-класів, екскурсій та лекцій сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню мотивації співробітників та їхньої залученості в діяльність компанії.

Для чіткої фіксації меж та цілей ініціативи, формуємо паспорт проєкту (див. табл 3.1).

Таблиця 3.1 – Паспорт проєкту «Школа юного аграрія»

Елемент	Опис
Назва проєкту	«Школа юного аграрія» (Освітній центр ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»)
Мета проєкту	Формування позитивного іміджу аграрних професій та компанії серед молоді, створення кадрового резерву для підприємства та посилення лояльності локальної громади.
Завдання проєкту	1. Розробити та затвердити навчальну програму (3-4 ключових модулів). 2. Налагодити партнерство з 3-5 ключовими школами та 1-2 профільними коледжами/ліцеями регіону. 3. Провести 2-3 повних навчальних цикли (набори) протягом першого року. 4. Залучити не менше 10 ключових спеціалістів компанії як менторів та лекторів. 5. Досягти рівня проінформованості про проєкт у громаді через місцеві ЗМІ та соцмережі.
Цільова аудиторія	Основна: Учні 8-11 класів загальноосвітніх шкіл регіону. Додаткова: Студенти 1-2 курсів аграрних коледжів та ліцеїв.
Ключові ментори	Провідні агрономи, головні інженери, оператори сучасної техніки, керівники підрозділів.
Керівник проєкту	Менеджер з роботи з громадськістю

Проект отримуватиме офіційну назву «Школа юного аграрія», з можливою додатковою ідентифікацією, як «Освітній центр ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»».

Метою проекту є комплексне вирішення трьох стратегічних завдань. По-перше, формування позитивного іміджу аграрних професій та компанії серед молоді. По-друге, створення довгострокового кадрового резерву для підприємства. І по-третє, суттєве посилення лояльності локальної громади через демонстрацію соціальної відповідальності.

Для досягнення цієї глобальної мети, проект має вирішити наступні ключові завдання:

- розробити та затвердити унікальну навчальну програму, що складається з 3-4 ключових інтерактивних модулів;
- налагодити офіційне партнерство (з підписанням меморандумів) з 3-5 ключовими загальноосвітніми школами та 1-2 профільними коледжами/ліцеями регіону;
- успішно провести 2-3 повних навчальних цикли (набори учнів) протягом першого року функціонування;
- залучити до викладацької та менторської діяльності не менше 10 ключових спеціалістів компанії;
- забезпечити високий рівень поінформованості про проект у громаді, використовуючи для цього місцеві ЗМІ та корпоративні соціальні мережі.

Ключові учасники проекту чітко визначені. Основною ЦА є учні 8-11 класів загальноосвітніх шкіл, що знаходяться на етапі вибору майбутньої професії. Додатковою аудиторією виступають студенти 1-2 курсів аграрних коледжів та університетів, для яких проект може стати платформою для отримання практичних навичок.

З боку підприємства, в ролі ключових менторів та лекторів пропонується залучати найбільш досвідчених фахівців: провідних агрономів, головних інженерів, а також операторів сучасної високотехнологічної техніки.

Для успішної реалізації та координації всіх етапів пропонується призначити керівника проєкту. Оптимальною кандидатурою на цю посаду є менеджер по роботі з громадськістю, який візьме на себе повну організаційну відповідальність.

Проєкт пропонується реалізувати у чотири основні етапи протягом першого року, з подальшим переведенням в операційний режим (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Детальний план реалізації проєкту «Школа юного аграрія»

Етап	Назва	Термін	Ключові заходи
Етап 1	Підготовчий	3 місяці (1-й квартал)	1. Створення робочої групи 2. Фіналізація бюджету проєкту. 3. Розробка навчальної програми 4. Облаштування приміщення на базі підприємства. 5. Проведення переговорів та підписання меморандумів зі школами.
Етап 2	Запуск	3 місяці (2-й квартал)	1. Проведення широкої інформаційної кампанії у школах. 2. Набір першої групи 3. Проведення першого навчального циклу. 4. Збір зворотного зв'язку (анкетування) від учнів та менторів. 5. Урочисте вручення сертифікатів.
Етап 3	Операційний	6 місяців (3-4 квартали)	1. Аналіз результатів «пілоту», коригування програми. 3. Організація «Дня відкритих дверей» на підприємстві для батьків учнів. 4. Активне PR-висвітлення успіхів школи у ЗМІ.
Етап 4	Аналіз та Масштабування	Кінець 1-го року	1. Підведення підсумків року (аналіз KPI). 2. Публічний звіт про результати ініціативи. 3. Планування наступного року: розширення програми, залучення нових шкіл, можливе створення онлайн-модулів.

Ініціатива матиме значний вплив на імідж підприємства. Виконуючи освітню функцію, компанія продемонструє свою соціальну відповідальність та таким чином інвестує у розвиток місцевої молоді. Такий проєкт приверне увагу громадськості та медіа, посилить довіру партнерів і клієнтів до агрофірми, а також підвищить її привабливість як роботодавця, який активно підтримує освітні та соціальні програми.

Друга ініціатива спрямована на соціальну підтримку громади через волонтерську та благодійну діяльність. Компанія може інвестувати в закупівлю обладнання для виробництва продуктів тривалого зберігання, таких як м'ясні джерки або консерви, які потім передаватимуться військовим та внутрішнім переселенцям. Така стратегія не лише відповідає нагальним потребам суспільства, а й демонструє готовність підприємства брати активну участь у вирішенні важливих соціальних завдань. Реалізація цього проєкту сприяє згуртованості громади в умовах війни, зміцнюючи позиції компанії як соціально відповідальної.

Благодійна діяльність підприємства приносить значну користь місцевій громаді. Виробництво та розповсюдження продуктів тривалого зберігання допоможе забезпечити військових і внутрішніх переселенців якісним харчуванням, що суттєво покращить їх умови життя. Така ініціатива створює додаткові ресурси для підтримки мешканців регіону, підвищуючи рівень довіри до підприємства серед населення.

Залучення працівників до волонтерських проєктів сприятиме формуванню командного духу та підсилюватиме відчуття гордості за свою роботу. Участь у благодійних ініціативах дозволяє співробітникам безпосередньо бачити позитивний результат їх зусиль, що підвищує мотивацію та зміцнює їх лояльність до компанії. Відчуття причетності сприяє розвитку корпоративної культури та взаємопідтримки всередині колективу.

Паспорт проєкту представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Паспорт волонтерського проєкту

Елемент	Опис
Назва проєкту	«Тепло з дому: Волонтерський цех ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»
Мета проєкту	Надання системної підтримки ЗСУ та ВПО через волонтерське виробництво продуктів тривалого зберігання, одночасно зміцнюючи корпоративний дух, патріотичну мотивацію та репутацію компанії.
Завдання проєкту	1. Провести R&D та обрати 1-2 ключових продукти (джерки, консерви). 2. Облаштувати та сертифікувати виробничу ділянку («волонтерський цех»). 3. Закупити, встановити та налагодити необхідне обладнання. 4. Сформувати систему залучення працівників-волонтерів на ротаційній основі. 5. Налагодити прозору логістику та партнерство з 2-3 верифікованими фондами/підрозділами. 6. Забезпечити регулярне публічне звітування про результати.
Кінцеві бенефіціари	1. Військовослужбовці в зонах ведення бойових дій. 2. Внутрішньо переміщені особи у гуманітарних хабах.
Ключові стейкхолдери	Внутрішні: Керівництво, співробітники (волонтери), технологи, відділ якості. Зовнішні: військові адміністрації, органи сертифікації.

Для формалізації ініціативи пропонується паспорт проєкту з офіційною назвою «Тепло з дому: Волонтерський цех ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В»».

Глобальною метою проєкту є надання системної матеріальної підтримки Збройним Силам України та внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Це буде досягнуто через налагодження власного волонтерського виробництва продуктів тривалого зберігання. Окрім прямої допомоги, проєкт має на меті одночасно

зміцнити корпоративний дух, посилити патріотичну мотивацію співробітників та укріпити репутацію компанії як соціально-відповідального і залученого бізнесу.

Для досягнення цієї мети визначено шість ключових завдань. По-перше, необхідно провести дослідження та обрати 1-2 оптимальних продукти для виробництва, наприклад, м'ясні джерки або тушковані консерви. По-друге, слід облаштувати та сертифікувати окрему виробничу ділянку. По-третє, закупити, встановити та налагодити все необхідне обладнання. Четвертим завданням є формування прозорої системи залучення працівників компанії до волонтерської роботи на добровільній та ротаційній основі. П'яте - налагодити надійну та прозору логістику, встановивши партнерство з 2-3 верифікованими благодійними фондами або конкретними військовими підрозділами для адресної доставки. Нарешті, шосте завдання – забезпечити регулярне публічне звітування про результати діяльності цеху.

Кінцевими бенефіціарами проєкту є військовослужбовці, що перебувають у зонах ведення бойових дій, а також внутрішньо переміщені особи, що знаходяться у гуманітарних хабах. До ключових стейкхолдерів належать внутрішні учасники (керівництво, співробітники-волонтери, технологи, відділ якості) та зовнішні (партнерські фонди, військові адміністрації, органи сертифікації).

Проєкт має високий рівень технічної та логістичної складності, тому пропонується 4-етапний план запуску (табл. 3.4).

Активна підтримка волонтерських програм і допомога військовим суттєво покращить імідж підприємства. Репутація компанії, як патріотичного та суспільно-відповідального бізнесу стане ще більш стійкою. Це не лише підвищує рівень довіри до бренду серед партнерів і споживачів, а й зміцнює позиції компанії у сфері соціально відповідального підприємництва, формуючи довготривалий позитивний ефект для громади та бізнесу.

Таблиця 3.4 – Детальний план реалізації волонтерського проєкту

Етап	Назва	Термін	Ключові заходи
Етап 1	Техніко-економічне обґрунтування	2 місяці	1. Вибір продукту. Аналіз рецептур, вартості, складності виробництва, потреб на фронті. 2. Підбір обладнання. Формування технічного завдання, пошук постачальників. 3. Юридичні питання. Вивчення вимог до сертифікації. 4. Попередні переговори з фондами-партнерами.
Етап 2	Облаштування та сертифікація	3 місяці	1. Закупівля та доставка обладнання. 2. Ремонт та облаштування приміщення цеху. 3. Монтаж та пусконаладжувальні роботи. 4. Розробка технічних умов, проходження сертифікації. 5. Закупівля першої партії сировини та пакування.
Етап 3	Пілотний запуск	1 місяць	1. Внутрішній анонс та набір першої волонтерської групи. 2. Виробництво тестової партії: Відпрацювання процесів, контроль якості. 3. Відправка першої партії верифікованим партнерам. 4. Збір зворотного зв'язку (про якість, логістику). 5. Публічний анонс ініціативи.
Етап 4	Операційна діяльність	Постійно (з 7-го міс.)	1. Формування регулярного графіка волонтерських змін. 2. Налагодження ритмічного виробництва та поставок. 3. Щомісячне публічне звітування (обсяги, напрямки). 4. Збір та опрацювання запитів на допомогу. 5. Постійний контроль якості та безпеки.

Третя ініціатива спрямована на розвиток внутрішньокорпоративної системи навчання, яка б дозволила працівникам удосконалювати свої

професійні навички та адаптуватися до сучасних вимог аграрної галузі. Підприємство може організовувати регулярні тренінги, семінари та курси для операторів техніки, інженерів, агрономів, менеджерів та інших спеціалістів. Тематика включатиме сучасні агротехнології, управління виробничими процесами, безпеку праці та інші ключові компетенції. Інвестиції в освіту співробітників сприятимуть підвищенню продуктивності та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Для запуску ініціативи формується паспорт проєкту під назвою «Корпоративна система навчання» (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Паспорт проєкту щодо корпоративного навчання

Елемент	Опис
Назва проєкту	«Корпоративна система навчання»
Мета проєкту	Підвищення операційної ефективності та продуктивності праці через системний розвиток компетенцій персоналу, а також зниження плинності кадрів та посилення бренду роботодавця.
Завдання проєкту	1. Провести аудит компетенцій та виявити ключові прогалини у знаннях персоналу. 2. Розробити 3-4 ключові навчальні програми 3. Створити та запустити програму внутрішній тренер з-поміж досвідчених фахівців компанії. 4. Впровадити змішаний формат навчання (практичні семінари та онлайн-курси). 5. Інтегрувати систему навчання з кар'єрними планами та системою мотивації.
Цільова аудиторія	Основні групи: 1. агрономи, аналітики 2. механізатори, оператори, інженери 3. керівники підрозділів, бригадири

Глобальною метою проекту є підвищення загальної операційної ефективності та продуктивності праці на підприємстві. Ця мета досягається через системний та безперервний розвиток професійних компетенцій персоналу. Додатковими, але не менш важливими, цілями є зниження плинності кадрів та суттєве посилення бренду роботодавця на ринку праці.

Для досягнення мети визначено п'ять ключових завдань. По-перше, необхідно провести повний аудит компетенцій для виявлення прогалин у знаннях різних категорій працівників. По-друге, на основі аудиту розробити 3-4 ключові навчальні треки. По-третє, створити та запустити програму внутрішній тренер, щоб залучити найдосвідченіших фахівців до передачі знань. Четверте завдання - впровадити сучасний змішаний формат навчання, що поєднує практичні семінари на базі підприємства з доступними онлайн-курсами. П'яте – інтегрувати результати навчання у загальну HR-систему: кар'єрні плани, атестацію та систему мотивації.

Цільовою аудиторією програми є три основні групи: агрономічна служба (агрономи, аналітики), інженерно-технічна служба (механізатори, оператори техніки, інженери) та менеджери середньої ланки (керівники підрозділів, бригадири).

Впровадження комплексної системи навчання є довготривалим процесом, що вимагає ретельного планування (див табл. 3.6).

Розвиток професійних навичок працівників позитивно вплине на локальну громаду. Висококваліфіковані фахівці зможуть впроваджувати новітні технології у сільське господарство регіону, сприяючи його економічному зростанню.

Для працівників така програма відкриває нові можливості для кар'єрного зростання та професійного самовдосконалення. Підтримка з боку роботодавця мотивуватиме співробітників розширювати свої компетенції, що сприятиме підвищенню їх лояльності до компанії та зменшенню плинності кадрів. Відчуття стабільності та перспективного розвитку робочих місць позитивно впливає на атмосферу в колективі.

Таблиця 3.6 - Детальний план реалізації корпоративного навчання

Етап	Назва	Термін	Ключові заходи
Етап 1	Аналіз та проєктування	3 місяці	1. Аудит компетенцій. Проведення опитувань, інтерв'ю з керівниками, аналіз КРІ підрозділів. 2. Визначення пріоритетів. Фіксація 5-10 найбільш критичних прогалин у знаннях. 3. Формування навчальних програм 4. Вибір формату.
Етап 2	Розробка та підготовка	3 місяці	1. Запуск програми внутрішній тренер 2. Розробка/закупівля контенту. Створення внутрішніх курсів (напр., по техніці), закупівля зовнішніх (напр., по менеджменту). 3. Розробка системи кар'єрних карт, як навчання впливає на ріст. 4. Складання річного графіка навчання.
Етап 3	Пілотний запуск	3 місяці	1. Запуск 1-2 пілотних курсів 2. Збір детального зворотного зв'язку від перших «студентів».
Етап 4	Повномасштабний запуск	Постійно	1. Запуск усіх навчальних програм за графіком. 2. Інтеграція з HR-процесами: Включення результатів навчання в атестацію 3. Постійне оновлення та додавання курсів. 4. Аналіз ефективності (KPIs).

Запровадження освітньої програми також зміцнює імідж агрофірми, як інноваційного та відповідального роботодавця. Акцент на навчанні співробітників підкреслює соціальну спрямованість бізнесу, покращує його позиціонування на ринку праці та підвищує загальну конкурентоспроможність компанії. Громадська увага до таких ініціатив зміцнює довіру партнерів і споживачів до підприємства, сприяючи його довгостроковому успіху.

3.3 Прогнозовані результати після впровадження запропонованих заходів

Варто здійснити оцінку очікуваних витрат та результатів від запровадження трьох запропонованих ініціатив.

Реалізація школи юного аграрія потребує комплексного підходу до матеріально-технічного забезпечення, кадрового складу та фінансового планування. Важливим компонентом реалізації проєкту є оснащення навчального класу, що включає закупівлю комп'ютерної техніки, демонстраційних стендів, лабораторного обладнання тощо (див. табл. 3.7).

Витрати на створення навчального простору орієнтовно становитимуть 100 000 грн. Додатково передбачені витрати на оплату праці викладачів, що в середньому складатимуть 120 000 грн на рік. У фінансові витрати також варто включити придбання навчальних матеріалів, з розрахунковими витратами близько 30 000 грн. Таким чином, сукупні початкові вкладення в освітню інфраструктуру проєкту можуть досягати 250 000 грн. Ця ініціатива розглядається як довгострокове інвестування у формування професійних кадрів, тому частину витрат можна розподілити на кілька років експлуатації.

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на впровадження школи юного аграрія

Стаття витрат	Сума
Створення навчальних приміщень	100 000 грн
Заробітна плата	120 000 грн
Витратні матеріали для навчання	30 000 грн
Всього	250 000 грн

У перспективі ця ініціатива має як економічне, так і соціальне значення. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці шляхом формування

висококваліфікованих кадрів, що забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів підприємства. Крім того, очікується скорочення витрат на пошук і адаптацію нових співробітників, оскільки підготовка кадрів частково здійснюватиметься внутрішніми силами.

Соціальна складова проєкту проявляється у формуванні позитивного іміджу підприємства, як соціально відповідального гравця аграрного ринку. Освітня ініціатива зміцнює зв'язки компанії з місцевою громадою, підвищує довіру та лояльність населення, а також створює кадровий резерв із числа молодих фахівців. Додатково залучення співробітників до навчального процесу мотивує їх, формуючи відчуття значущості їхньої роботи та сприяючи розвитку корпоративної культури. Таким чином, створення школи юного аграрія є стратегічним кроком, що поєднує освітню, економічну та соціальну ефективність, сприяючи довгостроковому розвитку підприємства та регіону.

Ініціатива підтримки волонтерських проєктів передбачає закупівлю обладнання для виготовлення продуктів тривалого зберігання: консервні апарати, дегідратори та супутні матеріали. Орієнтовні витрати на придбання техніки та організацію волонтерського виробництва оцінюються приблизно у 1 000 000 грн. Ці кошти включають закупівлю приладів для переробки сільгосппродукції та витрати на пакувальні матеріали на перший час.

Ця ініціатива має значний фінансовий та соціальний ефект. З економічної точки зору, діяльність підприємства у сфері волонтерства може призвести до зростання лояльності споживачів і партнерів, що, у довгостроковій перспективі, сприятиме збільшенню комерційних показників. Крім того, активна соціально орієнтована діяльність відкриває можливість отримання податкових пільг або грантової підтримки, що зменшує фінансове навантаження на підприємство та створює додаткові ресурси для розвитку.

Реалізація цієї програми також сприятиме зміцненню зв'язків підприємства з місцевою громадою та формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального суб'єкта. Благодійна діяльність у контексті національних викликів слугує елементом підтримки державної

безпеки, водночас підвищуючи рівень корпоративної культури та мотивації персоналу. Працівники, залучені до проєкту, відчують причетність до суспільно значущих процесів, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та зміцненню командного духу. Додатково активна соціальна позиція компанії сприяє формуванню довіри з боку клієнтів і постачальників, що покращує ділову репутацію та сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах постійних соціально-економічних викликів.

Програма підвищення кваліфікації працівників компанії є стратегічним інструментом розвитку кадрового потенціалу та оптимізації виробничих процесів. Вона передбачає впровадження внутрішніх і зовнішніх навчальних курсів, семінарів і тренінгів, спрямованих на вдосконалення професійних компетенцій співробітників. Загальні річні витрати на реалізацію цієї ініціативи оцінюються у 300 000 грн (див. табл. 3.8), що включає оплату навчальних програм та проведення тренінгів, закупівлю навчальних матеріалів і обладнання, а також покриття логістичних витрат.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на програми підвищення кваліфікації працівників

Стаття витрат	Сума
Оплата курсів, тренінгів, навчальних програм	200 000 грн
Витратні матеріали	50 000 грн
Логістика	50 000 грн
Всього	300 000 грн

Таким чином, впровадження зазначених заходів соціально-етичного маркетингу забезпечить поєднання прямого економічного ефекту та позитивного соціального впливу для ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В». Інвестиції у створення школи та навчання персоналу сприятимуть зростанню продуктивності і скороченню витрат у довгостроковій перспективі, а підтримка волонтерських ініціатив зміцнить довіру громади і підвищить престиж

підприємства. Загалом ці ініціативи покращать імідж компанії, підвищать мотивацію співробітників та лояльність партнерів, створюючи сприятливі умови для сталого розвитку агропідприємства.

Для оцінки ефективності впроваджених заходів та їх впливу на діяльність підприємства варто використати систему OKR (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – OKR для моніторингу реалізації запропонованих ініціатив

Ціль	Ключовий результат
Випуск перших учнів школи юного аграрія	Кількість випускників школи за рік склала 10 осіб
	Рівень задоволеності учасників (за даними анкетування) складає 75%
	10 позитивних згадок про проєкт у місцевих ЗМІ та соцмережах
Збільшення частки волонтерської діяльності	25% співробітників залучено до волонтерства
	Модернізовано устаткування на вже існуючих виробництвах
Корпоративне навчання	Охоплено 80% персоналу релевантним для них навчанням
	Плинність кваліфікованих кадрів знижено на 10%

Моніторинг цих показників дозволить вчасно коригувати стратегію та оцінювати рентабельність вкладених інвестицій. Такий підхід значною мірою оптимізує ресурси компанії, даючи змогу якісно оцінювати етапи реалізації та результати від запровадження кожної з ініціатив. А також, це робить процес управління досить гнучким, прозорим і сфокусованим на реальному результаті.

Отже, спираючись на результати аналізу, що наводиться у попередніх розділах, були розроблені конкретні напрямки вдосконалення управління ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» на засадах соціально-етичного маркетингу.

Хоч компанія і веде активну соціальну діяльність. Вона потребує системного вдосконалення за такими напрямками, як: взаємодія з громадою, добробут працівників, екологічна відповідальність та прозорість.

Враховуючи обмеженість ресурсів, було запропоновано три пріоритетні ініціативи:

1. «Школа юного аграрія» - освітній проєкт для молоді, спрямований на популяризацію аграрних професій та формування кадрового резерву;
2. волонтерська ініціатива – закупівля обладнання для виробництва продуктів тривалого зберігання для підтримки військових та внутрішньо переміщених осіб;
3. внутрішньокорпоративна система навчання.

Очікувані результати включають, як економічний ефект (підвищення продуктивності, скорочення плинності кадрів), так і значний соціальний ефект (покращення іміджу, зміцнення довіри громади, підвищення лояльності працівників). Для забезпечення контролю за реалізацією була розроблена дорожня карта на 1 календарний рік та запропонована система моніторингу на основі OKR.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що соціально-етичний маркетинг відіграє все більш важливу роль в діяльності сучасних аграрних підприємств, особливо в умовах підвищеної соціальної відповідальності бізнесу, трансформації споживчих цінностей, а також потреби у сталому розвитку сільських громад. Соціально-етичний підхід дозволяє підприємствам поєднувати досягнення економічних цілей із реалізацією соціальних ініціатив, збереженням довкілля, підтримкою громади та формуванням позитивного корпоративного іміджу.

У першому розділі роботи було з'ясовано, що соціально-етичний маркетинг, як сучасна концепція управління, ґрунтується на принципах задоволення потреб споживачів, дотримання етичних норм, формування довготривалих стосунків із громадою та створення суспільної цінності. Цей підхід виходить за межі традиційного комерційного маркетингу та вимагає комплексного стратегічного підходу до організації діяльності підприємства.

У другому розділі на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА ПРОГРЕС-В» було здійснено аналіз господарської та маркетингової діяльності. Виявлено, що підприємство має стабільну фінансову позицію та добру виробничу базу, однак маркетингова діяльність не має системного соціального вектору. Водночас підприємство має значний потенціал для розвитку соціально орієнтованих ініціатив, зокрема завдяки своїй ролі в житті місцевої громади, авторитету серед працівників та можливостям впливу на екосистему регіону.

У третьому розділі було запропоновано конкретні напрями удосконалення управління підприємством у межах соціально-етичного маркетингу, серед яких:

- створення школи юного аграрія на базі підприємства для ознайомлення молоді з аграрними професіями;

- підтримка волонтерських ініціатив із виробництва продуктів тривалого зберігання для військових;

- запровадження програми підвищення кваліфікації працівників.

Розроблено прогноз очікуваних результатів від впровадження зазначених заходів. Загальні витрати на їх реалізацію становлять близько 1 600 000 грн, водночас отримання фінансової вигоди передбачається за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження витрат на навчання та плинність кадрів. Нефінансові результати, зокрема покращення іміджу, підвищення лояльності громади, зміцнення корпоративної культури, є стратегічно важливими для довгострокової стійкості підприємства.

Таким чином, реалізація соціально-етичного маркетингу на рівні агропідприємства дозволяє не лише зміцнити соціальну складову його діяльності, а й сприяє досягненню сталого розвитку, посиленню конкурентоспроможності та формуванню довіри з боку ключових стейкхолдерів. Запропоновані в роботі заходи можуть бути адаптовані й для інших аграрних підприємств України, як приклад ефективного поєднання економічних і соціальних цілей у ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О., Штогрин Г., Гебрин-Байдик Л. Концепція соціально-етичного маркетингу: витоки та сучасні засади. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2022. № 5. С. 373–386.
2. Гончаров С. М. Соціально-етичний маркетинг: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2011. 248 с.
3. Жиленко Б. Є. Соціально-етичний маркетинг як інструмент просування компанії на ринку. *Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Том 8. Тенденції розвитку маркетингу в цифровому середовищі. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*. 2024. С. 30-33.
4. Врублевська О.В. Маркетинг для суспільства: теоретичні засади і формування компетентностей маркетолога. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Львів, 21-22 березня 2024 р.* Львів, 2024. С. 229-231.
5. Горобченко М.О., Кушнір Т.М. Соціально-етичний маркетинг у бізнесі: переваги та виклики. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Львів, 21-22 березня 2024 р.* Львів, 2024. С. 23-26.
6. Милько І., Федорчук І. Теоретичні аспекти соціально-етичного маркетингу. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. № 1. С. 153–161.
7. Костюк О. С., Степанишин І. І., Читайло М. Б. Соціально-етичний маркетинг як стратегія ведення бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 395–401.
8. Яковлев А. І., Ларка М. І., Сударкіна С. П. та ін. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. / за ред. Яковлева А. І., Ларки М. І. Київ : Кондор, 2019. 504 с.

9. Карпова В., Янковець Т. Соціально-етичний маркетинг у розвитку бренду. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 14 березня 2023 р. Київ, 2023. С. 202-204.

10. Селезнєва О. В. Соціально-етичний маркетинг як фактор конкурентної переваги та інноваційного розвитку підприємства. *Latest theories and technologies for the development of scientific research*: матеріали XXIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Сарагоса, 16-18 червня 2025 р. Zaragoza, Spain, 2025. С. 101-102

11. Савчук В. Концепція соціально-етичного маркетингу як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-91>

12. Головніна О. Г., Сливка Д. В. Методологічні підходи до менеджменту соціально-етичного маркетингу. *Маркетинг та логістика в агробізнесі*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квітня 2023 р. Київ, 2023. С. 29-31.

13. Логоша Р.В., Пронько Л. М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3 (61). С. 77-91.

14. Табака О. Р. Етичний маркетинг: баланс між прибутком і моральними цінностями. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XXVI Всеукр. щорічної студ. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 22 квітня 2025 р. Одеса, 2025. С. 182-184

15. Сокол М. В. Соціально-екологічна відповідальність органічних аграрних підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XXVI Всеукр. щорічної студ. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 22 квітня 2025 р. Одеса, 2025. С. 176-178

16. Молінський В. І. Роль соціальної відповідальності бізнесу у формуванні корпоративної культури. *Сучасний менеджмент: моделі,*

стратегії, технології: матеріали XXVI Всеукр. щорічної студ. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 22 квітня 2025 р. Одеса, 2025. с. 159-161.

17. Кубрак Н. Р., Саган В. Р., Солодуха З. І. Соціально відповідальний маркетинг в аграрній сфері: практичні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 20. С. 173–180.

18. Здольник В.В. Еволюція концепції маркетингу – від просування до орієнтації на споживача. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 5-6 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 539-542.

19. Савчук В. А. Еволюція та складові концепції соціально-етичного маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-08>

20. Бурліцька О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. №2 (25). С. 316-324.

21. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47.

22. Чорна О. Ю., Сбітнева К. І. Дослідження особливостей та напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу в умовах воєнного часу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). с. 89-100.

23. Безугла Л. С., Куваєва Т.В. Формування соціально-етичного маркетингу в діяльності організації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. №2 (24). С. 69-77.

24. Газуда С. М. Світовий досвід розвитку брендингу аграрних регіонів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. №50. С. 136-141.

25. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 117–122.

26. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. С. 95–101.

27. Даніленко А. В.; Броннікова А. А. Соціально-етичний маркетинг в системі технологій іміджмейкінгу фірми. *Сучасна економічна наука: теорія і практика*: матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 10 листопада 2022 р. Полтава, 2022 с. 89-91.

28. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В., Морозова Є. П. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №60.

29. Монтрін І.І. Соціально-етичний маркетинг вітчизняних підприємств в умовах воєнних дій. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 27 травня 2022 р. Київ, 2022. с. 63-66.

30. Собко О. М., Фурик Ю. Д. Стратегії соціально відповідального маркетингу як складові системи управління вартістю бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). с. 136–145.

31. Головніна О.Г., Тоюнда А.І. Екологічний маркетинг — стратегічний інструментарій біоекономіки. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4-5 березня 2024 р. Київ, 2024. С. 258-260

32. Минко Л. Соціальна відповідальність маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 98–104.

33. Токар К. С. Основи комплексу маркетингу при формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1 (48). с. 273-280.

34. Sameen T. The Role of Ethical Marketing Issues in Consumer-Brand Relationships in the Context of Social Media Marketing. *European Journal of Business and Management Research*. 2025. Vol. 10, No. 1. P. 108–117.

35. Приходько І. П., Павлова Г. Є. Хеджування в нейтралізації ризиків діяльності сільськогосподарських підприємств. 2021. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5070/1/8.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).

36. Харченко О. С. Роль соціального маркетингу у формуванні довгострокових відносин між брендом і споживачем. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2025. №2. С. 46-53.

37. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Digital-маркетинг: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 7. С. 219-224. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-219-224>

38. Багорка, М. О., Варварова А. С. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 43. С. 7–12.

39. ТОП агрохолдингів України 2024. *Economist.com.ua*. URL: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/> (дата звернення: 12.11.2025)

40. Офіційний сайт AgroProsperis Group. URL: <https://agroprosperis.com/about-us.html> (дата звернення: 08.09.2025).