

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СІРОХА БОГДАНА ІГОРІВНА

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

**УДОСКОНАЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Т.В. Янчук, доцент кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЕКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Сіроха Б.І. Удосконалювання управління підприємством на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі розкрито сутність маркетингового управління, систематизовано сучасні методи оцінки результативності маркетингових інструментів та визначено їх значення для стратегічного розвитку підприємства. Аналітична частина ґрунтується на дослідженні діяльності ТОВ «Агромаш», що спеціалізується на виробництві машин та устаткування для аграрного сектору. Проведено комплексний аналіз ринкового середовища, організації маркетингової системи та ключових показників її ефективності. Виявлено основні проблеми та резерви підвищення маркетингової результативності. На основі отриманих даних розроблено напрями удосконалення управління маркетингом, включаючи оптимізацію інструментів просування, системи комунікацій та механізмів контролю. Запропоновані заходи обґрунтовано економічно, визначено можливі ризики їх реалізації та очікувані результати для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управління підприємством, маркетингова діяльність, ефективність, оцінка, система управління, маркетингова стратегія, цифровий маркетинг.

91 с., 20 табл., 22 рис., 1 дод., 50 джерел.

Sirokha B.I. Improving Enterprise Management Based on the Evaluation of Marketing Performance. Specialty 075 Marketing. Educational Program “Marketing.” Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The thesis reveals the essence of marketing management, systematizes modern methods for evaluating the effectiveness of marketing tools, and defines

their importance for the strategic development of the enterprise. The analytical part is based on a study of the activities of Agromash LLC, a company specializing in the production of machinery and equipment for the agricultural sector. A comprehensive analysis of the market environment, the organization of the marketing system, and key indicators of its effectiveness has been conducted. The main problems and reserves for improving marketing performance have been identified. Based on the obtained results, directions for improving marketing management have been developed, including the optimization of promotional tools, communication systems, and control mechanisms. The proposed measures are economically justified, and potential implementation risks and expected outcomes for enhancing the enterprise's competitiveness are determined.

Keywords: enterprise management, marketing activity, efficiency, evaluation, management system, marketing strategy, digital marketing.

91 p., 20 tabl., 22 fig., 1 application., bibliography: 50 items.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Маркетингова діяльність підприємства: сутність, завдання та роль в управлінні	9
1.2 Концепції та моделі управління маркетингом у сучасних умовах	14
1.3 Методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОМАШ-КАЛИНА»	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АГРОМАШ-КАЛИНА»	30
2.2 Аналіз управління маркетинговою діяльністю підприємства	46
2.3 Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «АГРОМАШ-КАЛИНА»	68
3.1 Рекомендовані заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агроташ-Калина»	68
3.2 Оцінка можливих ризиків та очікувані результати впровадження	74
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища, стрімким розвитком цифрових технологій та зростанням вимог споживачів до якості продукції та сервісу. В таких умовах маркетинг стає ключовим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до ринкових змін, а й формувати стійкі конкурентні переваги. Проте у вітчизняній практиці досі існують проблеми, пов'язані з недостатньою оцінкою ефективності маркетингових заходів, фрагментарністю управлінських рішень та відсутністю системного контролю маркетингових результатів.

Проблематика оцінювання ефективності маркетингової діяльності широко висвітлена в наукових працях зарубіжних та українських авторів, серед яких варто виділити Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Дж. Мак-Карті, І. Л. Решетнікова, О. В. Зозульова. Дослідники наголошують, що маркетингові рішення мають ґрунтуватися на достовірних даних та результатах комплексного аналізу. Однак багато підприємств, зокрема виробничих, не приділяють достатньої уваги оцінюванню результативності маркетингової активності, що зумовлює неефективне використання ресурсів і втрату ринкових можливостей. У цьому контексті актуальності набуває дослідження шляхів удосконалення управління підприємством на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Особливо важливим питання є для підприємств машинобудівної галузі, таких як ТОВ «Агромаш-Калина», яке спеціалізується на виробництві машин і устаткування для сільського господарства. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності швидкого реагування на потреби аграрного ринку. Це потребує

не лише покращення маркетингової діяльності, але й формування ефективної системи її оцінювання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, дослідження, присвячене підвищенню ефективності маркетингової діяльності як основи удосконалення управління підприємством, є практично значущим і необхідним.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством на основі оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до управління маркетинговою діяльністю та її ефективністю;
- дослідити методи оцінювання результативності маркетингових заходів;
- здійснити комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина»;
- оцінити ефективність застосовуваних маркетингових інструментів на підприємстві;
- виявити ключові проблеми та резерви підвищення маркетингової ефективності;
- розробити напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити можливі ризики їх впровадження.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми оцінювання ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина».

Методи дослідження застосовувались в роботі такі, як системний підхід, методи економічного аналізу, порівняння, групування, статистичні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи експертних оцінок, економічне

моделювання. Для опрацювання даних використовувалися сучасні інформаційні технології та офісне програмне забезпечення.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та розвитку підходів до оцінювання маркетингової ефективності, уточненні ролі та місця цього процесу в системі управління підприємством.

Практичне значення полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Агромаш-Калина» для оптимізації маркетингових рішень, підвищення ефективності комунікацій, раціонального використання маркетингового бюджету та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше для ТОВ «Агромаш-Калина» розроблено інтегрований підхід до вдосконалення маркетингової діяльності, який поєднує результати аналітичної оцінки ринкового становища підприємства з інструментами цифрової трансформації управління, зокрема впровадженням CRM-системи, персоналізованих комунікацій та сучасних digital-каналів. По-друге, у роботі запропоновано застосування кількісних маркетингових показників – KPI, ROMI, прогновної конверсії, оцінки ефективності рекламних кампаній – що забезпечує можливість об'єктивного вимірювання результативності маркетингових рішень і формує підґрунтя для підвищення точності управлінського планування. По-третє, наукова новизна полягає в економічному обґрунтуванні запропонованих напрямів удосконалення маркетингової політики, у межах якого визначено очікуваний фінансовий ефект, термін окупності інвестицій та проаналізовано ризики впровадження, що дозволяє сформувати системні конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час практичної підготовки на підприємстві ТОВ «Агромаш-Калина», де було представлено основні положення роботи та отримано фахові рекомендації щодо їх

удосконалення. За матеріалами дослідження підготовлено тези доповідей та наукову статтю:

1. Сіроха Богдана. Маркетингові інструменти комунікації університетів із здобувачами освіти в умовах війни. Гармонізація системи освіти України з європейським освітнім простором: досягнення, виклики та перспективи : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 жовт. 2025 р. [Електронне видання]. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2025. С.352-356

2. Сіроха Богдана. Удосконалення системи управління підприємством на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка. 2025.

На захист виносяться такі положення:

- модель оптимізації управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агроماش-Калина»;
- ключові сегменти споживачів підприємства та їх вплив на формування ефективної маркетингової стратегії;
- обґрунтування ефективності запропонованих маркетингових заходів.

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку, 22 рисунка та 20 таблиць, список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Маркетингова діяльність підприємства: сутність, завдання та роль в управлінні

У ХХІ столітті маркетинг став однією з ключових передумов успішної діяльності підприємства. Він дозволяє компаніям не просто продавати товари чи послуги, а й глибоко розуміти ринок, встановлювати довгострокові відносини зі споживачами, формувати унікальні конкурентні переваги. У контексті стрімкої цифровізації, глобалізації, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів роль маркетингової діяльності постійно зростає. Сучасний бізнес орієнтується не лише на створення продукту, а передусім на задоволення потреб клієнта, формування цінності та забезпечення взаємовигідної комунікації, що і є сутністю маркетингу. [7]

Поняття «маркетинг» традиційно розглядається як діяльність підприємства, орієнтована на виявлення і задоволення потреб споживачів через обмін, з метою одержання прибутку. [4]

Іншими словами, маркетинг – це не просто окремі функції (збут, реклама, ціноутворення), а стратегічна філософія управління підприємством, яка передбачає орієнтацію на споживача, гнучкість і постійне реагування на зміни ринкового середовища. [5]

Сучасний маркетинг виходить далеко за межі інструментів збуту чи реклами. У провідних джерелах, зокрема у працях Ф. Котлера, маркетинг представлений як філософія управління підприємством, яка визначає стратегічний курс розвитку компанії. Основною її ідеєю є твердження: «У центрі уваги має бути не продукт, а споживач і його потреби.» Підприємства, що сповідують маркетингову філософію управління, будують свої бізнес-процеси, виробництво, логістику та комунікації з орієнтацією на реальний та потенційний попит. Це означає, що будь-яке управлінське рішення

приймається з урахуванням ринкових факторів і результатів маркетингових досліджень. [5; 7]

У межах теорії розрізняють кілька концепцій маркетингу, що відображають різні підходи до організації маркетингової діяльності – від виробничої чи продуктової до орієнтованої на споживача або на соціальні потреби. При цьому на сучасному етапі переважною є концепція, яка ставить у центр уваги потреби та запити споживачів, а також аналіз ринкового середовища перед виробництвом. [4]

Маркетингова діяльність охоплює широкий спектр ринково орієнтованих процесів і рішень, спрямованих на забезпечення комерційного успіху підприємства. У класичному розумінні маркетингова діяльність – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які дають змогу:

- виявляти потреби та очікування споживачів,
- аналізувати ринок і конкурентне середовище,
- формувати товарну політику підприємства,
- розробляти цінову стратегію,
- обирати ефективні канали дистрибуції,
- забезпечувати комунікації зі споживачами,
- створювати цінність для клієнта та задовольняти його потреби краще за конкурентів.

Таким чином, маркетингова діяльність – це не окремі функції, а цілісна система, в якій кожен елемент пов'язаний з іншим і взаємно впливає на результат (рис. 1.1). Маркетингова діяльність ґрунтується на низці принципів, дотримання яких забезпечує її ефективність і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства (рис. 1.2). Одним із ключових є принцип орієнтації на потреби споживачів. Він передбачає, що підприємство має ретельно досліджувати мотивацію, поведінку та вподобання клієнтів, створювати продукти, здатні вирішувати їхні реальні проблеми, а також прагнути випереджати їхні очікування та навіть формувати нові. Такий підхід

сприяє зростанню лояльності, забезпечує повторні покупки та формує позитивний імідж бренду.

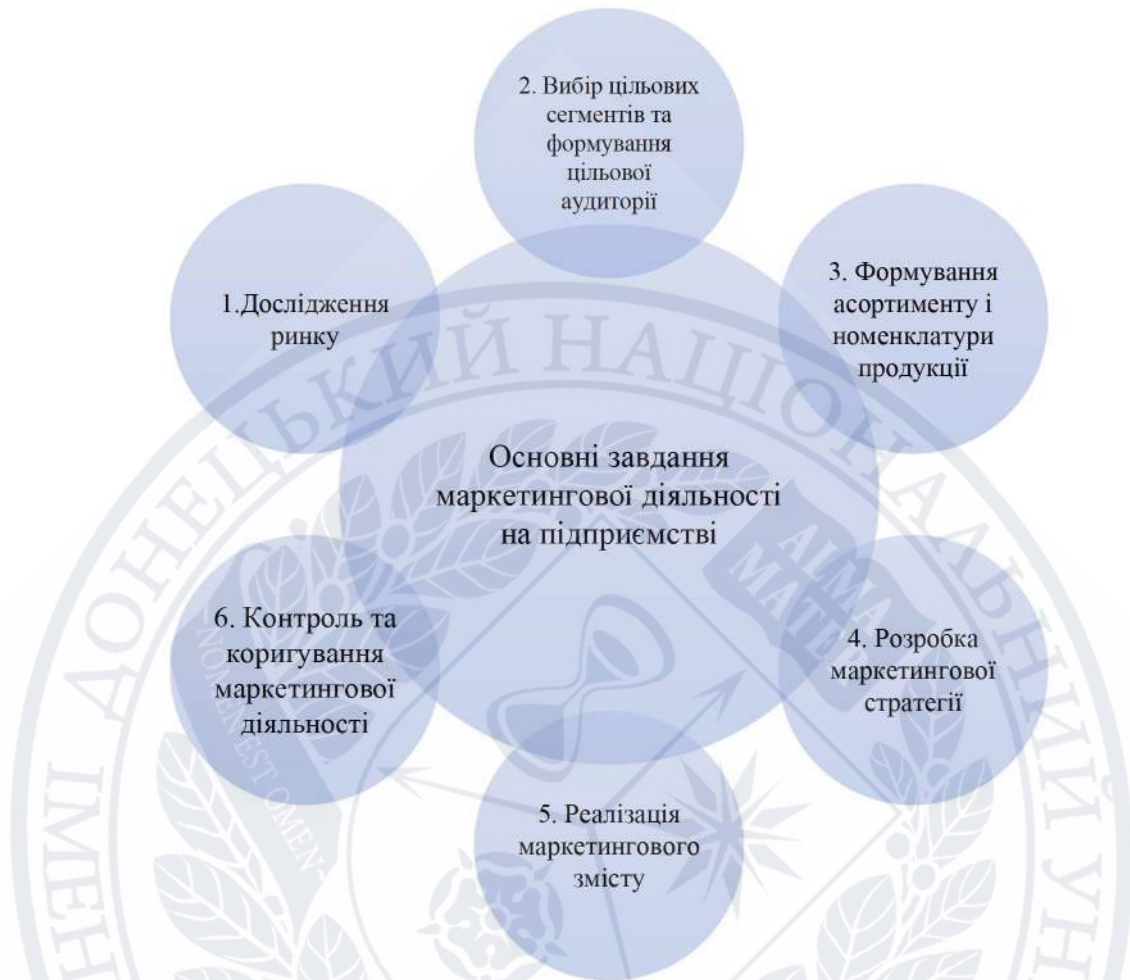


Рисунок 1.1 - Основні завдання маркетингу

Джерело: складено автором на основі [4; 9]

Важливою умовою успішної маркетингової діяльності є також інтегрованість маркетингових функцій. Жоден підрозділ підприємства не може працювати ізольовано: виробництво має враховувати результати маркетингових досліджень, відділ продажів – діяти в межах загальної маркетингової стратегії, а фінансовий департамент – оцінювати ефективність маркетингових інвестицій. Таким чином, маркетинг стає своєрідною «нервовою системою» підприємства, що забезпечує узгодженість роботи всіх його підрозділів. [12; 14]

Будь-яке маркетингове рішення має багатовимірний характер: зміна ціни впливає на рівень попиту, запуск нового продукту вимагає перегляду комунікаційної стратегії, а зміна каналу дистрибуції здатна трансформувати поведінку споживачів. Тому маркетингова діяльність повинна будуватися з урахуванням системного підходу, що передбачає взаємозв'язок і взаємозалежність усіх елементів. [9]

Окрім цього, сучасний маркетинг неможливий без гнучкості та адаптивності до ринкових умов. Ринок постійно змінюється: трансформуються технології, з'являються нові конкуренти, змінюється поведінка споживачів та впливають глобальні тенденції. Підприємства, що здатні швидко реагувати на ці зміни, легше долають кризові ситуації та швидше відновлюють свої позиції. [10; 22]

Нарешті, важливим принципом є доцільність, оптимізація та економічність маркетингової діяльності. Усі витрати на маркетинг повинні бути обґрунтованими, а кожен інструмент – приносити вигоду, що перевищує витрати на його реалізацію. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, де ефективність використання ресурсів відіграє вирішальну роль. [24]

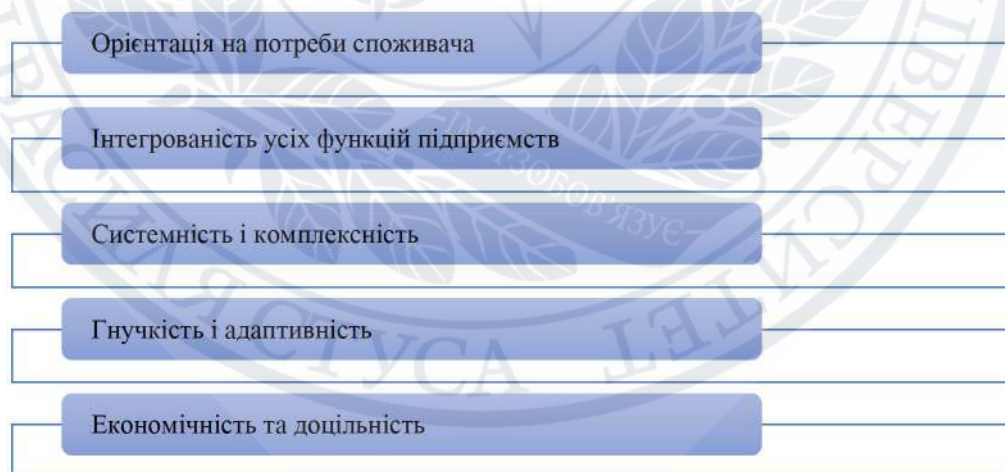


Рисунок 1.2 - Принципи маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [4; 9; 12]

Об'єкти та суб'єкти маркетингової діяльності утворюють систему, в межах якої підприємство здійснює управління своїми ринковими процесами

(рис. 1.3). До об'єктів маркетингової діяльності належать усі елементи ринкового середовища, на які спрямовується вплив підприємства. Передусім це ринок, що є простором взаємодії продавців і покупців, а також споживачі, які формують попит і визначають напрям розвитку товарної політики. [9]



Рисунок 1.3 - Структура об'єктів і суб'єктів маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [9]

Важливим об'єктом є конкуренти, що створюють певний рівень ринкового тиску та визначають необхідність удосконалення стратегії. Не менш значущими об'єктами виступають товар або послуга як матеріальне чи нематеріальне втілення пропозиції підприємства, бренд, який формує імідж і лояльність споживачів, а також канали дистрибуції, що забезпечують рух продукції до кінцевого споживача. У сукупності всі ці об'єкти формують маркетингову систему, ефективність якої базується на ґрунтовному аналізі та стратегічному плануванні. [9; 33]

Суб'єктами маркетингової діяльності є учасники, які безпосередньо виконують маркетингові функції та впливають на прийняття рішень. Їх поділяють на внутрішніх і зовнішніх. До внутрішніх суб'єктів належать керівництво підприємства, маркетинговий відділ, служби продажів,

виробничі департаменти, а також підрозділи сервісної підтримки. Саме вони забезпечують реалізацію маркетингових стратегій у межах внутрішнього середовища компанії.

Зовнішні суб'єкти доповнюють та посилюють маркетингову систему підприємства. До них належать рекламні агентства, маркетингові консультанти, PR-компанії, дослідницькі організації та торгові посередники. Вони забезпечують доступ до додаткових ресурсів, професійних знань та інструментів, які дозволяють підвищити ефективність маркетингової діяльності та розширити можливості підприємства на ринку. [11; 28; 32]

Узгоджена взаємодія об'єктів та суб'єктів маркетингової діяльності створює цілісну систему, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати стратегічних переваг.

Маркетингова діяльність є фундаментальною складовою управління підприємством у сучасних умовах. Вона охоплює дослідження ринку, аналіз потреб споживачів, формування унікальної пропозиції, управління комунікаціями та створення довгострокової цінності. Маркетинг – це не лише набір інструментів, а комплексна філософія, що пронизує всі процеси підприємства та визначає його розвиток. [14]

Ефективність маркетингової діяльності залежить від дотримання принципів орієнтації на клієнта, гнучкості, системності й оптимальності витрат. Правильно організована маркетингова система управління сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню лояльності споживачів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2 Концепції та моделі управління маркетингом у сучасних умовах

Ефективне управління маркетингом – це ключовий елемент успішного функціонування будь-якого сучасного підприємства. У конкурентному середовищі, де ринки змінюються дуже швидко, технології розвиваються, а поведінка споживачів стає все більш мінливою, здатність своєчасно

адаптувати маркетингову стратегію – часто вирішальний фактор виживання і зростання бізнесу. Правильно побудований маркетинг дозволяє не просто продавати товар, а створювати цінність для споживача, формувати лояльність, утримувати клієнтів та зміцнювати конкурентні позиції. З огляду на стрімку цифровізацію, глобалізацію й зміни у комунікаціях, класичні підходи стають недостатніми – саме тому підприємствам потрібні адаптивні, сучасні моделі управління маркетингом.

У процесі розвитку маркетингової теорії та практики сформувалося кілька фундаментальних концепцій, які відображають різні підходи підприємств до виробництва, товару та ринку. Еволюція цих концепцій відображає зміни в економічних умовах, поведінці споживачів та конкуренції на ринку.

Класичні концепції (виробнича, продуктова, збутова та маркетингова) визначили загальний напрям розвитку управління, проте їхня спроможність до оцінювання ефективності була обмеженою. Виробнича та продуктова концепції орієнтували оцінку переважно на внутрішні показники – собівартість, обсяг виробництва, технічні характеристики товару, тобто не враховували поведінку споживача. Збутова концепція зосереджувалася на короткострокових показниках продажів, що не дозволяло оцінювати довгострокову цінність клієнтів чи вплив маркетингу на бренд. Маркетингова та соціально-етична концепції започаткували сучасний підхід до оцінювання, де центральним стає задоволення потреб клієнтів, лояльність та створення довгострокової цінності. [14]

Хоча історичні концепції маркетингу багато в чому сформували основу для розвитку сучасного маркетингу, вони не забезпечували інструментів для оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Виробнича, продуктова чи збутова концепції допомагали підприємствам орієнтуватися у власній стратегічній логіці, але фактично не містили методів, які дозволяли б визначати, наскільки дієвими є маркетингові рішення. Навіть маркетингова та соціально-етична концепції, що найближчі до сучасного

розуміння ринкової орієнтації, більше описують принципи взаємодії з ринком, аніж конкретні моделі оцінювання результативності. [5; 7]

У сучасних умовах розвитку економіки та бізнесу класичні маркетингові концепції доповнили нові підходи, які враховують цифровізацію, глобалізацію, зміни у поведінці споживачів та високу динаміку ринкових умов. Розвиток цифрових технологій, аналітики даних та інтегрованих маркетингових комунікацій спричинив появу нових концепцій, у яких вимірюваність стала ключовою характеристикою. Ці підходи формують комплексне бачення управління маркетингом, де ключову роль відіграють технології, дані, взаємодія з клієнтами та гнучкість процесів.

Цифровий маркетинг став відповіддю на стрімке поширення інтернет-технологій і зміни у способах споживчої взаємодії з брендами. Сучасні підприємства активно використовують соціальні мережі, пошукову оптимізацію, контент-маркетинг, email-розсилки, таргетовану рекламу та інші онлайн-інструменти. Цей підхід дозволяє не лише охоплювати широку аудиторію, а й аналізувати поведінку користувачів у режимі реального часу, оперативно коригувати маркетингові стратегії та персоналізувати пропозиції. Таким чином, цифровий маркетинг поєднує комунікацію, аналітику та адаптивність, що робить його основою сучасних маркетингових кампаній. [10]

Маркетинг на основі даних доповнює цифровий підхід, забезпечуючи аналітичне підґрунтя для прийняття рішень. Використовуючи CRM-системи, Big Data та штучний інтелект, підприємства можуть збирати й аналізувати великі обсяги інформації про клієнтів: їх поведінкові патерни, переваги, потреби та історію взаємодій із брендом. Це дозволяє не лише передбачати попит і сегментувати аудиторію, а й створювати персоналізовані пропозиції, оптимізувати рекламні кампанії та ресурси маркетингового відділу. Завдяки інтеграції цифрових каналів та аналітики компанії отримують змогу здійснювати більш точне і ефективне управління маркетинговою діяльністю.

Маркетинг відносин переносить фокус з одноразового продажу на довгострокові взаємовідносини з клієнтом. Його суть полягає в регулярній

комунікації, персоналізації обслуговування, післяпродажному сервісі та формуванні лояльності. Клієнт розглядається як стратегічний ресурс, що приносить стабільний прибуток у довгостроковій перспективі. Цей підхід безпосередньо пов'язаний із цифровим маркетингом та аналітикою даних, адже технології дозволяють відстежувати поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та налаштовувати комунікації відповідно до індивідуальних уподобань. [22]

Маркетинг досвіду розширює підхід маркетингу відносин, додаючи емоційну складову взаємодії з клієнтом. В сучасних умовах важливо не лише продати продукт, а й сформувати у споживача позитивний досвід, асоціації та емоційний зв'язок із брендом. Це реалізується через брендовані події, інтерактивні кампанії, особливості обслуговування, дизайн упаковки та інші інструменти створення унікального клієнтського досвіду. Поєднання маркетингу відносин із маркетингом досвіду дозволяє формувати довгострокову лояльність та підвищувати конкурентну спроможність компанії. [25]

Гнучкий маркетинг забезпечує адаптивність усіх попередніх концепцій. Принципи гнучких методологій із розробки програмного забезпечення – короткі ітерації, швидке реагування на зміни, самостійна робота команди та постійне вдосконалення процесів на основі отриманих результатів і зворотного зв'язку – дозволяють компаніям ефективно реалізовувати цифровий маркетинг, маркетинг на основі даних, маркетинг відносин та маркетинг досвіду навіть в умовах нестабільного ринку. Гнучкість стає ключовим чинником конкурентоспроможності, адже дозволяє оперативно адаптувати стратегії під потреби споживачів та нові ринкові виклики. [22; 26]

Сучасні підходи до управління маркетингом не існують ізольовано – вони формують інтегровану систему. Цифровий маркетинг забезпечує канали комунікації, маркетинг на основі даних дає аналітичну основу для персоналізації, маркетинг відносин і досвіду формують емоційний та

стратегічний зв'язок зі споживачем, а гнучкий маркетинг забезпечує швидку адаптацію всіх процесів. Разом вони створюють ефективну маркетингову екосистему, що дозволяє підприємству досягати довгострокової конкурентної переваги, підвищувати лояльність клієнтів і забезпечувати стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Ефективність маркетингу оцінюється за допомогою низки інструментів, кожен з яких дозволяє проаналізувати окремі аспекти взаємодії із споживачами, результативність комунікацій або рентабельність інвестицій. До ключових моделей, що безпосередньо застосовуються для оцінювання маркетингової ефективності, належать система KPI, ROMI, Balanced Scorecard, модель 7P, CLV та Customer Journey. [15]

Однією з найпоширеніших моделей контролю та управління маркетинговою діяльністю є система ключових показників ефективності (KPI) (рис.1.4). Вона дозволяє здійснювати регулярний моніторинг досягнення планових значень за такими напрямками, як обсяг продажів, ефективність каналів комунікації, рівень залучення аудиторії, вартість залучення ліда (CPL), показники конверсії, утримання та лояльність клієнтів. KPI дають змогу оперативно виявляти відхилення та формувати управлінські рішення щодо оптимізації маркетингових процесів.



Рисунок 1.4 - Система ключових показників ефективності (KPI)

Джерело: складено автором на основі [8]

Важливим показником, що забезпечує оцінку економічної результативності маркетингових інвестицій, є ROMI (Return on Marketing Investment) (рис.1.5). Цей показник демонструє співвідношення між отриманим фінансовим результатом і витратами на маркетинг. ROMI дозволяє визначити ефективність окремих інструментів маркетингових комунікацій, оптимізувати розподіл бюджету та підвищити загальну рентабельність маркетингових заходів.



Рисунок 1.5 - Показник, що забезпечує оцінку економічної результативності маркетингових інвестицій

Джерело: складено автором на основі [8; 15]

У стратегічному управлінні маркетингом широко застосовується Balanced Scorecard (BSC) (рис.1.6) – збалансована система показників, яка інтегрує маркетингові індикатори у стратегічну карту підприємства. У межах BSC оцінюється орієнтація на клієнта, частка ринку, якість комунікацій, рівень задоволеності споживачів, а також нефінансові чинники, що впливають на досягнення довгострокових корпоративних цілей. Перевагою цього підходу є комплексність оцінювання, оскільки маркетингові показники розглядаються у взаємозв'язку з фінансовими, внутрішніми бізнес-процесами та потенціалом розвитку. Для підприємств, що працюють у сфері послуг, актуальним є застосування моделі 7Р (рис.1.7), яка доповнює традиційний маркетинг-мікс елементами персоналу, процесів обслуговування та фізичного

середовища. У контексті оцінювання ефективності ця модель передбачає використання кількісних показників, таких як швидкість обслуговування, рівень повернень, стандарти сервісу, показник лояльності клієнтів (NPS).



Рисунок 1.6 - Balanced Scorecard

Джерело: складено автором на основі [15]

Завдяки цьому модель набуває вимірюваності та дозволяє оцінити якість сервісного забезпечення.



Рисунок 1.7 - Модель 7P

Джерело: складено автором на основі [28]

Все більшого значення в маркетинговому управлінні набуває модель Customer Lifetime Value (CLV), яка визначає довгострокову цінність клієнта для підприємства. CLV дозволяє оцінити, наскільки ефективно маркетингові заходи формують стабільний грошовий потік у перспективі, а також визначити оптимальні витрати на залучення і утримання клієнтів.

Для аналізу ефективності комунікаційних заходів застосовується модель Customer Journey (маркетингова воронка) (рис.1.8), що охоплює усі етапи взаємодії споживача з брендом – від першого контакту до повторних покупок. На кожному етапі фіксуються ключові показники, зокрема CPA, CTR, показники переходів між рівнями воронки, коефіцієнти конверсії та повторних продажів. Це дає змогу проводити детальну оцінку результативності кожного каналу та елементу маркетингової стратегії.



Рисунок 1.8 - Маркетингова «воронка»

Джерело: складено автором на основі [28]

Поряд із зазначеними моделями у маркетинговому аналізі застосовуються інструменти, що виконують допоміжну функцію під час

оцінювання ефективності. До них належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG та модель життєвого циклу продукту.

- SWOT-аналіз (рис.1.9) – допомагає оцінити сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища. Це універсальний інструмент стратегічного аналізу.

Внутрішні властивості організації	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості	Загрози
Зовнішні властивості оточення		

Рисунок 1.9 - SWOT-аналіз

Джерело: складено автором на основі [12]

- Матриця BCG (рис.1.10) – модель портфельного аналізу: допомагає класифікувати продукти підприємства за відносною часткою ринку та темпами зростання ринку, що дає змогу приймати рішення про інвестування або дивестування.

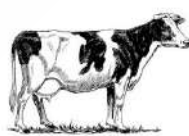
 Знаки питання	 Зірки
 Собаки	Дійні корови 

Рисунок 1.10 - Матриця BCG

Джерело: складено автором на основі [9]

- PEST-аналіз (рис.1.11) – аналіз макросередовища: політичні, економічні, соціальні, технологічні (та інші) чинники, які можуть впливати на бізнес. Дає змогу прогнозувати зовнішні зміни і коригувати стратегію відповідно.

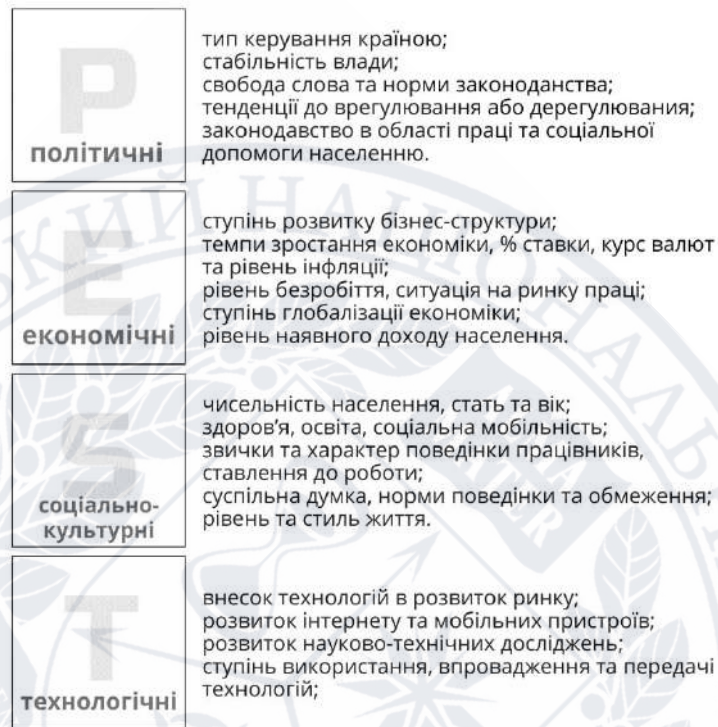


Рисунок 1.11 - PEST-аналіз

Джерело: складено автором на основі [9; 12]

- Модель 4P (Product, Price, Place, Promotion) (рис.1.12) – базова схема маркетингового міксу, яка охоплює: що пропонувати, за якою ціною, де продавати і як просувати.

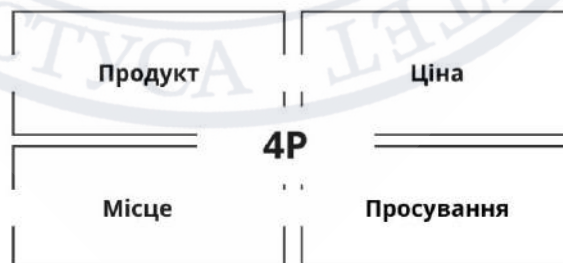


Рисунок 1.12 - Модель маркетингу "4P"

Джерело: складено автором на основі [9]

- Модель життєвого циклу продукту (рис.1.13) – продукт проходить етапи: впровадження, зростання, зрілість, спад. Управління маркетингом на кожному етапі має принципово різні завдання. Так, для портфельного аналізу компанії часто використовують BCG, спираючись на концепцію життєвого циклу.

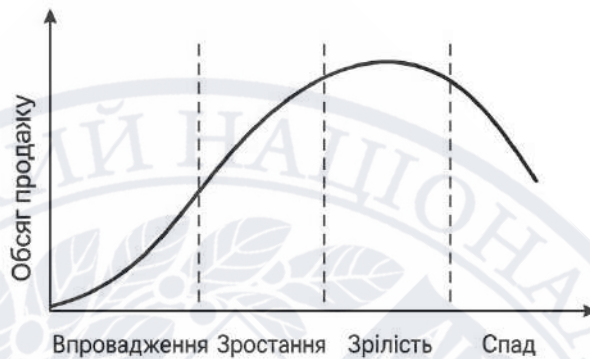


Рисунок 1.13 - Модель життєвого циклу продукту

Джерело: складено автором на основі [9]

Хоча вони не забезпечують прямого вимірювання результативності маркетингу, ці інструменти створюють аналітичну базу для стратегічного планування, визначення пріоритетів розвитку та формування системи KPI чи BSC. Вони слугують вихідною інформацією для ухвалення управлінських рішень, однак самотійно не виконують функції оцінювання ефективності.

Сучасні тенденції цифровізації, підвищення конкуренції та зміни моделі поведінки споживачів потребують переорієнтації маркетингового управління на моделі, що забезпечують оперативність, точність та багатоканальність вимірювання. Саме тому особливої актуальності набувають KPI, ROMI, CLV, NPS, CJM та BSC, які дозволяють інтегрувати маркетингові індикатори в загальну систему стратегічного розвитку підприємства. Натомість традиційні підходи, що базуються виключно на концепції 4P або на оцінці обсягів продажів, вважаються застарілими, оскільки не враховують поведінкові метрики, цифрову аналітику, взаємодію в різних комунікаційних каналах та довгострокову цінність клієнта.

1.3 Методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Ефективне управління маркетинговою діяльністю на підприємстві неможливе без систематичного оцінювання її результативності. Цей процес дає змогу визначити ступінь досягнення поставлених цілей, обґрунтувати раціональність використання ресурсів, скоригувати стратегію та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Сучасний підхід до оцінювання базується на комплексному застосуванні різних методів, які відрізняються змістом, параметрами вимірювання та аналітичними можливостями. Сучасні підходи до оцінювання охоплюють широкий спектр методів, які доцільно класифікувати за такими групами:

- фінансові методи,
- нефінансові методи,
- стратегічні методи,
- поведінкові методи,
- digital-метрики,
- комплексні та інтегральні підходи. [6; 8; 14]

Фінансові методи традиційно займають центральне місце у вимірюванні результативності маркетингу, оскільки вони безпосередньо відображають економічну віддачу від використаних інструментів. До основних індикаторів належать:

- ROMI (Return on Marketing Investment) – співвідношення прибутку, отриманого від маркетингових інвестицій, до витрат на них.
- ROAS (Return on Advertising Spend) – показує віддачу від рекламного бюджету.
- Приріст продажів, обумовлений маркетинговими заходами – оцінює внесок кампаній у зростання обороту.
- Маржинальний прибуток (валовий і чистий) – відображає економічну доцільність маркетингових рішень.

- Динаміка частки ринку – свідчить про конкурентоспроможність підприємства.

Фінансові методи мають беззаперечну перевагу – об'єктивність і простоту інтерпретації, проте вони майже не враховують довгострокові ефекти, пов'язані з брендом, репутацією чи поведінкою клієнтів, що створює ризик надмірної орієнтації на короткострокові результати. [6; 15]

Нефінансові методи дозволяють охопити ті аспекти маркетингової діяльності, які не мають прямого грошового вимірювання, але суттєво впливають на її результативність у перспективі. Йдеться про рівень знання та впізнаваності бренду, іміджеві показники, якість комунікацій, інноваційність маркетингових рішень. Такі методи дозволяють досліджувати довгостроковий вплив маркетингу. [6; 8; 26]

Стратегічні методи оцінювання спрямовані на визначення того, наскільки маркетинг узгоджується з довгостроковою стратегією розвитку підприємства. До них належать:

- Balanced Scorecard (BSC) – інтегрує фінансові та нефінансові параметри.
- KPI-система – визначає ключові показники ефективності для маркетингового підрозділу.
- SWOT-аналіз – оцінює сильні та слабкі сторони маркетингу.
- PEST-аналіз – досліджує вплив зовнішнього середовища.

Їх застосування формує цілісне розуміння взаємозв'язку між маркетинговою діяльністю та загальним вектором розвитку компанії. Водночас використання цих методів передбачає ризики, пов'язані з недостатньою об'єктивністю експертних оцінок або можливим викривленням картин зовнішнього середовища при помилковому доборі показників. [14]

Важливу роль у оцінюванні маркетингу відіграють методи, що аналізують поведінку споживачів. Вивчення рівня задоволеності, лояльності, мотивацій та реакцій клієнтів дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно маркетингові дії впливають на цільову аудиторію. Використання CSI, NPS,

RFM-аналізу, опитувань і анкетувань дозволяє побачити нефінансову сторону результативності та виявити потенційні точки зростання. Проте ці методи є залежними від якості збору даних, репрезентативності вибірки та чесності відповідей, що формує ризик викривлення отриманих результатів. [6; 28; 31]

У зв'язку з активною цифровізацією бізнесу digital-методи стали невід'ємною частиною системи оцінювання маркетингової ефективності. Вони забезпечують високу точність, деталізацію та можливість оперативного контролю результатів. Показники CTR, CPC, CPL, CPA, результати веб-аналітики, дані SMM-моніторингу та аналіз воронки продажів дозволяють у реальному часі оцінювати поведінку користувачів, ефективність каналів залучення та конверсійні сценарії. Серед недоліків цих методів – залежність від технічних інструментів, динамічність цифрового середовища та ризик неправильної інтерпретації даних без відповідної експертизи. [10; 28]

Комплексність сучасного маркетингу зумовлює потребу у застосуванні інтегральних методик, серед яких:

- Маркетинговий аудит, що охоплює аналіз усіх елементів маркетингової діяльності – від стратегічних цілей до операційних інструментів – і дозволяє визначити рівень узгодженості, ефективності та потенційних резервів розвитку підприємства.
- Інтегральні моделі оцінювання, які передбачають використання зважених коефіцієнтів для формування узагальненого показника ефективності, що враховує різні групи критеріїв – фінансові, стратегічні, поведінкові та цифрові.
- Моделі бренд-еквіті (brand equity) вимірюють ринкову силу бренду, включаючи: впізнаваність, асоціативний ряд, лояльність, сприйняття якості. Висока цінність бренду прямо впливає на ефективність маркетингу.
- CLV (Customer Lifetime Value) визначає довічну цінність клієнта – сумарний прибуток, який він приносить підприємству протягом усього періоду взаємодії. Цей показник є ключовим у сучасному маркетингу,

орієнтованому на довгострокову лояльність, повторні продажі та утримання клієнтів.

Для зручності узагальнення основних характеристик методів доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.1, що демонструє їх взаємозв'язок, сферу застосування та практичну значущість.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Група методів	Переваги	Недоліки	Ризики використання
Фінансові методи	Об'єктивність, точність, простота інтерпретації, порівняння в динаміці	Не враховують нематеріальні ефекти, орієнтація на короткострокові результати	Викривлення оцінки через сезонність, зовнішні фактори, недостатність даних
Нефінансові методи	Оцінка нематеріальних результатів, довгострокові ефекти, формування лояльності	Суб'єктивність, потреба у спеціалізованих дослідженнях, трудомісткість	Викривлення через неповні або неякісні дані
Стратегічні методи	Системність, прогнозування, узгодження з бізнес-стратегією	Суб'єктивність, потреба у високій кваліфікації, складність визначення КРІ	Неправильна оцінка зовнішніх факторів, невідповідність КРІ реальним результатам
Поведінкові методи	Глибоке розуміння поведінки клієнтів, прогнозування лояльності, формування персоналізованих стратегій	Суб'єктивність, потреба у репрезентативній вибірці, високі витрати	Викривлення результатів через нечесні відповіді, низьку якість вибірки
Digital-метрики	Оперативність, точність, можливість автоматизації, глибока деталізація	Технічна складність, залежність від алгоритмів платформ	Неправильна інтерпретація окремих показників без контексту, ризик надмірного фокусування на digital
Комплексні та інтегральні підходи	Найбільш комплексна оцінка, врахування коротко- та довгострокових результатів, інтеграція фінансових і нефінансових показників	Високі витрати ресурсів, складність проведення, потреба у спеціалістах	Можлива суб'єктивність при визначенні вагових коефіцієнтів, тривалий час на збір даних

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 14]

Таблиця демонструє, що для оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно використовувати систему взаємодоповнюючих методів, де фінансові та нефінансові показники, стратегічні та поведінкові індикатори, цифрові метрики та інтегральні моделі забезпечують комплексне розуміння результатів діяльності. Кожен метод має свої переваги та обмеження, а також певні ризики, які слід враховувати при застосуванні на практиці.

Таким чином, збалансоване використання всіх груп методів дозволяє отримати об'єктивну, достовірну та стратегічно значущу оцінку, що є основою для формування ефективної маркетингової політики та прийняття управлінських рішень.

Маркетингова діяльність у сучасних умовах виступає стратегічною основою успішного розвитку підприємства. Вона охоплює не лише традиційні інструменти збуту чи реклами, а формує цілісну філософію управління, орієнтовану на потреби та поведінку споживачів. Дотримання ключових принципів – орієнтації на клієнта, інтегрованості, адаптивності та економічності – дає можливість формувати стійкі конкурентні переваги, зміцнювати позиції на ринку та досягати стратегічних цілей компанії.

Сучасне управління маркетингом поєднує класичну філософію орієнтації на клієнта із цифровими інструментами, аналітикою та вимірюваністю. Ключове значення мають моделі, що дозволяють оцінювати ефективність діяльності маркетингового відділу – BSC, KPI, ROMI, 7P, Customer Journey. Моделі стратегічного аналізу (SWOT, PEST, BCG, PLC) відіграють допоміжну роль: вони формують базу для прийняття рішень, але не забезпечують вимірювання результативності.

Таким чином, ефективне управління маркетингом у сучасних умовах полягає у використанні інтегрованої системи концепцій і моделей, які дозволяють не лише формувати стратегію, але й системно оцінювати її вплив на фінансові, ринкові та клієнтські результати підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОМАШ-КАЛИНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АГРОМАШ-КАЛИНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агромаш-Калина» одне з провідних підприємств Вінницької області у сфері машинобудування для агропромислового комплексу. Підприємство знаходиться за адресою: вул. Незалежності 46, м. Калинівка, Вінницька обл., Україна та спеціалізується на виробництві сучасних машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Підприємство було зареєстровано 13.12.2002 року як невелика виробнича база, що виготовляла окремі види обладнання для обробки ґрунту. Завдяки постійному розширенню виробничих потужностей та освоєнню нових технологій, ТОВ «Агромаш-Калина» перетворилося на конкурентоспроможного виробника вітчизняної техніки.

Мета діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» полягає у забезпеченні високоякісного та сучасного технічного забезпечення аграрного та лісового секторів, сприянні підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності клієнтів підприємства. Досягнення цієї мети передбачає комплексний підхід до управління, постійне вдосконалення виробничих процесів, а також використання сучасних маркетингових та аналітичних інструментів для ефективного планування та управління ресурсами.

Завдання підприємства формуються у короткостроковому та довгостроковому аспектах і включають:

- вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості продукції;
- розширення асортименту техніки та впровадження інноваційних рішень;

- розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оптимізацію управлінської структури та підвищення ефективності роботи персоналу;
- забезпечення стійкого фінансового стану та ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Предметом діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» є виробництво, реалізація та обслуговування машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Підприємство спеціалізується на виготовленні культиваторів, борін, сівалок, ґрунтообробної та причіпної техніки, а також розробці нових видів агрегатів, які сприяють підвищенню ефективності аграрного виробництва.

Виробнича база підприємства включає механічні та складальні цехи, ділянки зварювання, фарбування та контролю якості. Значна увага приділяється модернізації технологічного обладнання, впровадженню новітніх виробничих технологій, а також підвищенню рівня автоматизації. Це дозволяє випускати продукцію, яка відповідає сучасним вимогам ринку та стандартам якості.

Крім основного виробництва, ТОВ «Агромаш-Калина» здійснює:

- науково-дослідні та конструкторські розробки у сфері аграрного машинобудування;
- сервісне обслуговування та ремонт техніки;
- впровадження інноваційних рішень у виробництво;
- експортні операції, пов'язані з постачанням техніки на міжнародні ринки.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ «Агромаш-Калина» складає 4 016 500 грн.

Товариство самостійно здійснює свою діяльність на принципах самозабезпечення, самофінансування та самоокупності, несе відповідальність згідно з чинним законодавством за наслідки своєї діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Агромаш-Калина» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівними органами та підрозділами підприємства (рис. 2.1). Така структура дозволяє ефективно координувати виробничі процеси, контролювати якість продукції та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

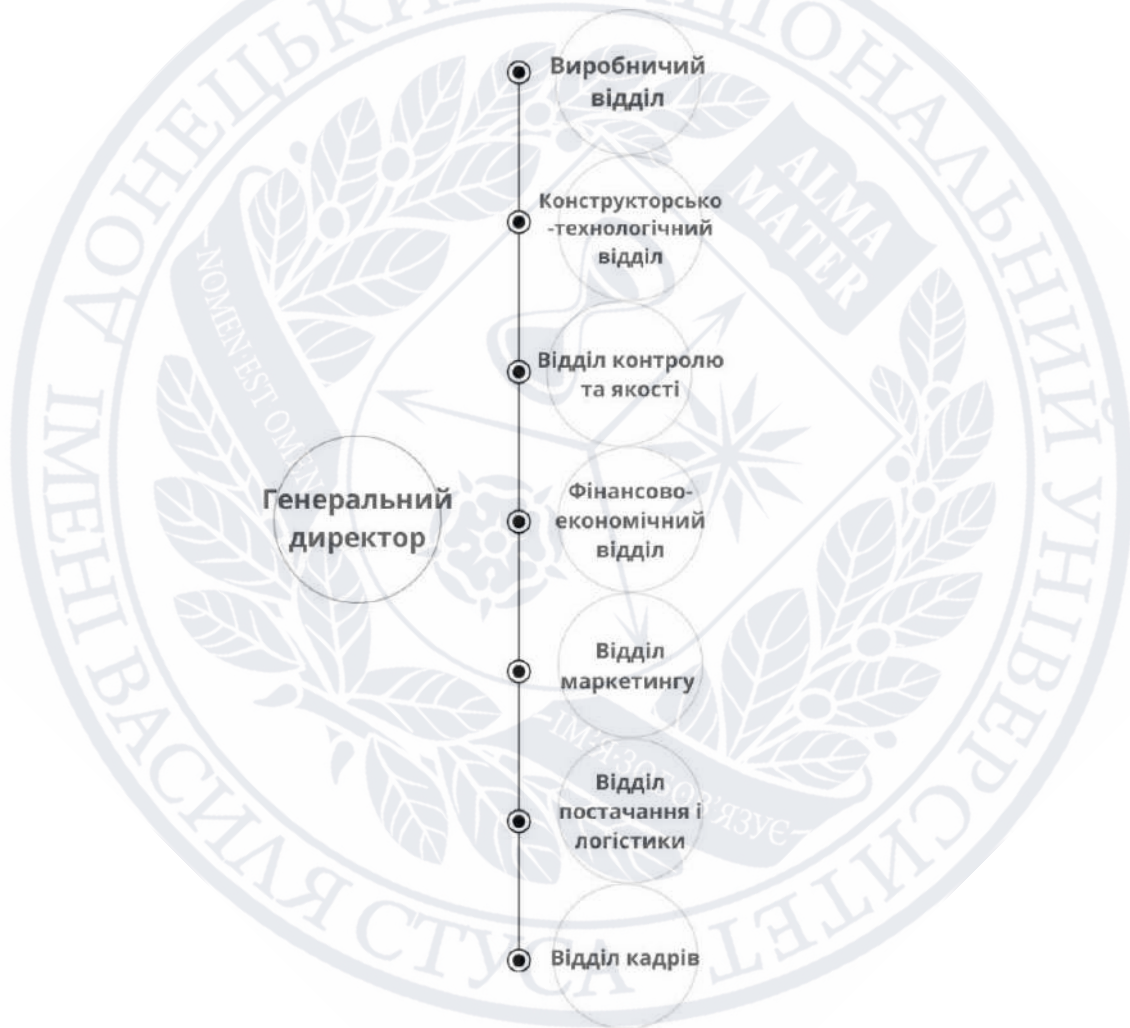


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Агромаш-Калина»

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Вищим органом управління підприємства є загальні збори учасників товариства, які визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують фінансові результати та приймають ключові рішення. Поточне управління

здійснює директор підприємства, який відповідає за організацію виробничо-господарської діяльності, координацію роботи підрозділів та представництво інтересів компанії у зовнішньому середовищі.

Основні структурні підрозділи ТОВ «Агромаш-Калина»:

- виробничий відділ – організовує і контролює виготовлення продукції, роботу цехів і ділень, відповідає за дотримання технологічних процесів.
- конструкторсько-технологічний відділ – займається розробкою нових моделей техніки, удосконаленням конструкцій та впровадженням інновацій у виробництво.
- відділ контролю якості – забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам, здійснює технічні випробування та контроль на всіх етапах виробництва.
- фінансово-економічний відділ – веде облік, планування та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.
- відділ постачання і логістики – організовує забезпечення виробництва матеріалами та комплектуючими, відповідає за складування та транспортування продукції.
- відділ збуту та маркетингу – займається реалізацією продукції, пошуком нових ринків збуту, вивченням потреб споживачів та просуванням бренду.
- відділ кадрів – відповідає за підбір, навчання, оцінювання персоналу, організацію кадрової політики та дотримання трудового законодавства.
- адміністративно-господарська служба – забезпечує функціонування підприємства, організацію охорони праці та техніки безпеки.

Відділ збуту та маркетингу тісно взаємодіє з виробничими та конструкторськими підрозділами, що дозволяє підприємству розробляти нові продукти з урахуванням реальних потреб ринку. Основні функції маркетингу включають:

- Розвиток нових продуктів - аналіз потреб споживачів та конкурентного середовища, визначення напрямів модернізації та створення нових моделей техніки;
- Планування продажів - формування прогнозів реалізації продукції, визначення оптимальних обсягів виробництва та ресурсного забезпечення;
- Взаємодія з відділом збуту та фінансово-економічним відділом - для коригування цінової політики, контролю над витратами та підвищення рентабельності;
- Використання маркетингових інструментів - дослідження ринку та споживачів, рекламні кампанії, участь у виставках та агропромислових форумах, впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітика ефективності продажів та просування продукції.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Агромаш-Калина» забезпечує ефективну інтеграцію маркетингової діяльності у всі процеси підприємства – від розробки та виробництва продукції до її продажу і сервісного обслуговування. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати конкурентоспроможність продукції та зміцнювати позиції підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Організаційна структура має чітку ієрархію, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами. Кожен відділ виконує визначені функції та підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства або його заступникам.

Штат ТОВ «Агромаш-Калина» налічує близько 200 працівників, серед яких – висококваліфіковані інженери, конструктори, технологи, робітники виробничих цехів та спеціалісти адміністративно-управлінського апарату (рис. 2.2). Такий кадровий склад забезпечує комплексність виробничого процесу та стабільний розвиток підприємства. Кругова діаграма відображає структуру персоналу ТОВ «Агромаш-Калина» у відсотковому співвідношенні. Найбільшу частку складають робітники виробничих цехів (50%), адже саме

вони забезпечують основний обсяг виготовлення продукції. Інженерно-технічні працівники становлять 20% штату – їхня роль полягає у проектуванні, конструкторських розробках та впровадженні нових технологій.

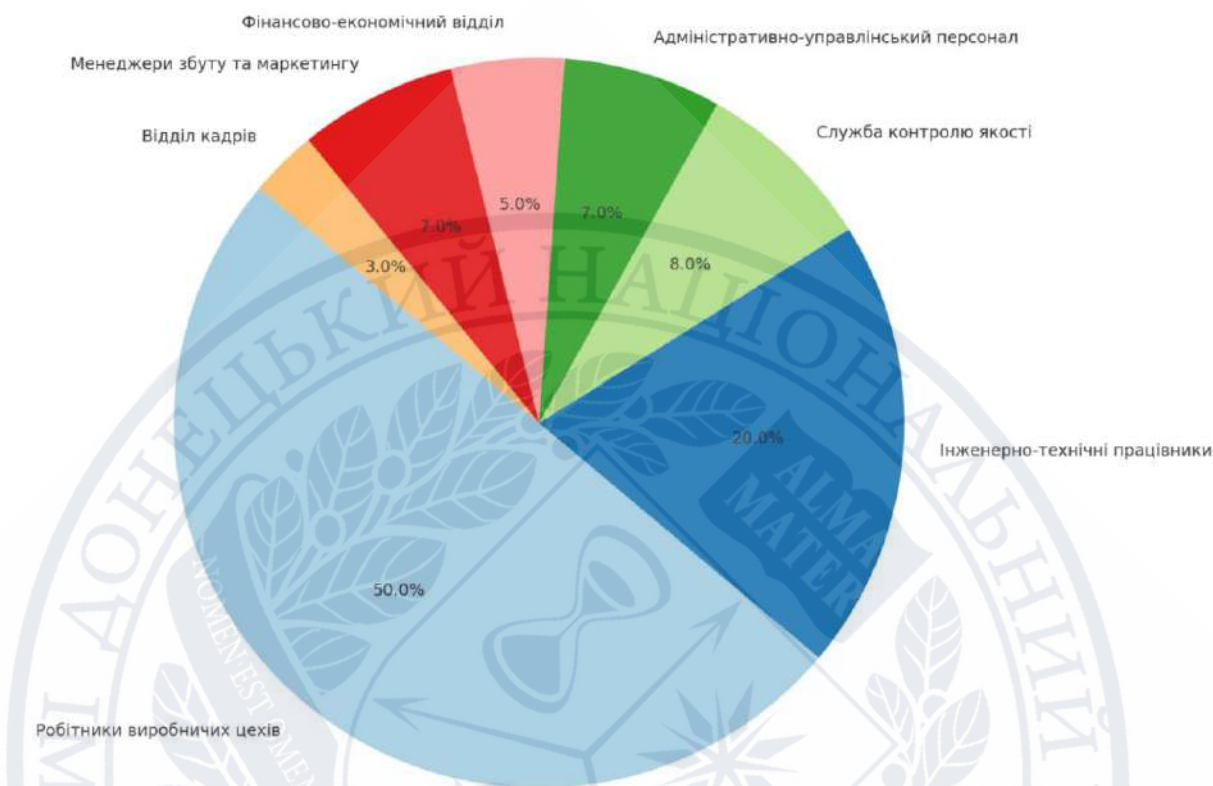


Рисунок 2.2 - Структура персоналу ТОВ «Агромаш-Калина»

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Служба контролю якості охоплює 8% персоналу та відповідає за відповідність продукції стандартам. Адміністративно-управлінський персонал (7%), фінансово-економічний відділ (5%), відділ збуту та маркетингу (7%) і відділ кадрів (3%) забезпечують організацію управлінських, фінансових та кадрових процесів, а також просування продукції на ринку.

Структура персоналу підприємства є збалансованою: перевага виробничих робітників поєднується з достатньою кількістю інженерних та управлінських кадрів, що дозволяє ефективно реалізовувати виробничо-економічні цілі.

ТОВ «Агромаш-Калина» здійснює реалізацію своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що забезпечує стабільність

діяльності та сприяє постійному розширенню клієнтської бази. Завдяки широкому асортименту техніки підприємство здатне забезпечити комплексне технічне забезпечення всіх етапів виробничого процесу в аграрному та лісовому секторі, що робить його привабливим партнером для різних категорій споживачів.

Основні регіони збуту продукції підприємства включають Вінницьку область, сусідні регіони Центральної та Південно-Західної України (Житомирську, Хмельницьку, Черкаську та Київську області). Внутрішній ринок є ключовим сегментом діяльності ТОВ «Агромаш-Калина», оскільки більшість виробничих потужностей спрямовані на задоволення потреб українських фермерів та агрохолдингів. Внутрішні споживачі потребують як компактної і економічної техніки для малих фермерських господарств, так і високопродуктивного обладнання для великих агрохолдингів, здатного забезпечити обробку значних земельних площ.

Підприємство не так давно розпочало розвивати експортну діяльність, постачаючи техніку до країн Європейського Союзу. Експорт дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати виробничі потужності та забезпечувати сезонне завантаження виробництва. Вихід на зовнішні ринки стимулює модернізацію продукції та впровадження інноваційних технологій, які відповідають міжнародним стандартам якості та екологічним вимогам.

Основними клієнтами ТОВ «Агромаш-Калина» є:

- Малі фермерські господарства, які використовують техніку для обробки невеликих земельних ділянок, посіву та збирання врожаю, де важлива економічність та маневреність обладнання;
- Великі агрохолдинги, що потребують високопродуктивних самохідних тракторів, сівалок, прес-підбирачів та іншої техніки для обробки великих площ і забезпечення масштабного виробництва продукції;

- Підприємства лісового господарства, яким необхідні спеціалізовані агрегати для лісозаготівлі, транспортування та переробки деревини.

Потреби споживачів та маркетингові аспекти. Ключові потреби споживачів включають:

- Підвищення продуктивності виробничих процесів за рахунок ефективного використання сучасної техніки;
- Енергозбереження та економічність обладнання, що дозволяє зменшити витрати на паливо та матеріали;
- Надійність і довговічність техніки, яка здатна працювати в різних кліматичних та виробничих умовах;
- Сервісна підтримка та постачання запасних частин, що забезпечує безперервну експлуатацію обладнання.

Врахування цих потреб дозволяє підприємству формувати ефективну маркетингову стратегію, яка включає: сегментацію ринку, адаптацію асортименту під різні групи споживачів, розвиток сервісного обслуговування, просування бренду та участь у виставках і агропромислових форумах. Наприклад, для малих фермерів пропонуються компактні трактори та сівалки, для великих агрохолдингів – техніка високої продуктивності з можливістю автоматизації процесів, а для підприємств лісового господарства – спеціалізовані лісозаготівельні агрегати.

Враховуючи потреби споживачів, ТОВ «Агромаш-Калина» пропонує різні категорії продукції, адаптовані під вимоги кожного сегмента ринку. Асортимент продукції (Табл. 2.1) охоплює техніку для обробки ґрунту, посіву та збирання врожаю, лісозаготівельне обладнання, устаткування для зберігання та переробки продукції, а також комплектуючі та інноваційні рішення.

Особлива увага приділяється сільськогосподарській техніці, до якої входять як причіпні, так і самохідні трактори, здатні виконувати широкий спектр агротехнічних робіт, таких як оранка, культивування, посів та обробка

грунту. Трактори виробляються у різних потужнісних категоріях і можуть застосовуватися як у малих фермерських господарствах, так і на великих агрохолдингах. Плуги, культиватори та борони, які також виготовляє підприємство, забезпечують якісну обробку ґрунту, підготовку поля до посіву та знищення бур'янів, з можливістю регулювання глибини обробки та адаптації до різних типів ґрунту.

Таблиця 2.1 – Асортимент техніки та призначення

Категорія продукції	Основні види техніки	Призначення
Сільськогосподарська техніка	Трактори (причіпні та самохідні)	Виконання агротехнічних робіт: оранка, посів, обробка ґрунту
	Плуги та культиватори	Обробка ґрунту для підготовки посіву
	Сівалки та розкидачі добрив	Внесення насіння та добрив
	Прес-підбирачі та кормозбиральні машини	Заготівля та пресування кормів
Обладнання для зберігання та переробки продукції	Силоси та бункери для зерна	Зберігання зернових та кормових культур
	Лінії для переробки зерна та овочів	Дрібна та середня переробка продукції
Запасні частини та комплектуючі	Запчастини до власної техніки	Забезпечення безперервної роботи обладнання

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Сівалки та розкидачі добрив дозволяють здійснювати точне внесення насіння і добрив, підвищуючи ефективність посіву та зменшуючи втрати матеріалів, тоді як прес-підбирачі та кормозбиральні машини забезпечують високу продуктивність при заготівлі кормів у різних умовах.

Для забезпечення комплексного підходу до аграрного виробництва ТОВ «Агромаш-Калина» виготовляє також устаткування для зберігання та переробки продукції. Силоси та бункери дозволяють безпечно зберігати зернові та кормові культури протягом тривалого часу без втрати якості, а лінії для переробки зерна та овочевих культур автоматизують процеси очищення,

сортування та фасування продукції, що підвищує ефективність і швидкість роботи фермерських господарств.

Велике значення підприємство приділяє виробництву запасних частин та комплектуючих до власної техніки, що забезпечує безперебійну роботу обладнання. Висока якість комплектуючих та їхня сумісність із різними моделями техніки дозволяють продовжити термін служби машин і знизити витрати на обслуговування. Окрім цього, ТОВ «Агромаш-Калина» активно впроваджує інноваційні та спеціалізовані рішення, модернізуючи техніку, підвищуючи її продуктивність і зменшуючи витрати пального. Це дозволяє клієнтам підвищувати ефективність власного виробництва та економити ресурси.

Підприємство активно впроваджує інноваційні рішення, модернізуючи техніку та впроваджуючи сучасні технології автоматизації, енергозбереження та підвищення продуктивності. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати пального та матеріалів, а також забезпечити стійкість і надійність роботи техніки в різних умовах. Інноваційні підходи до розробки та виробництва продукції роблять ТОВ «Агромаш-Калина» конкурентоспроможним на внутрішньому і зовнішньому ринках і дозволяють підприємству постійно розширювати клієнтську базу та зміцнювати свої позиції в галузі.

Завдяки широкому та різноманітному асортименту продукції підприємство здатне забезпечити комплексне технічне забезпечення для всіх етапів виробничого процесу в аграрному та лісовому секторі, що робить його надійним партнером для будь-якого клієнта, незалежно від масштабу діяльності. Постійне вдосконалення продукції, впровадження інноваційних технологій та високі стандарти якості забезпечують стабільний розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Ефективне управління підприємством неможливе без глибокого аналізу його фінансово-економічного стану, який дає змогу об'єктивно оцінити результати господарської діяльності, виявити сильні та слабкі

сторони, а також визначити напрями подальшого розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, планування виробництва, оптимізації витрат і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції. Для здійснення розрахунків аналізу економічної діяльності підприємства були використані дані з фінансової звітності ТОВ «Агромаш-Калина» за 2022-2024 роки, що знаходяться у додатках.

Аналіз динаміки основних показників балансу дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити зміни в структурі активів і пасивів, а також визначити фінансову стійкість. Розглянемо основні фінансові показники ТОВ «Агромаш-Калина» за період 2022–2024 років, наведені нижче в таблиці.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Агромаш-Калина» за період 2022–2024 років

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022 (+/-)	Темп зростання, 2023/2022 %	Абсолютне відхилення 2024/2023 (+/-)	Темп зростання, 2024/2023 %
Валюта балансу	18 077,7	39 593,1	66 435,1	21 515,4	218,9%	26 842,0	167,7%
Необоротні активи	3 505,7	7 761,7	10 725,9	4 256,0	221,4%	2 964,2	138,2%
Оборотні активи	14 572,0	31 831,4	55 709,2	17 259,4	218,5%	23 877,8	175,0%
Власний капітал	2 130,6	4 441,6	6 289,8	2 311,0	208,4%	1 848,2	141,6%
Поточні зобов'язання	15 947,1	35 151,5	60 145,3	19 204,4	220,3%	24 993,8	171,1%

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

За період 2022–2024 років спостерігається суттєве зростання всіх основних фінансових показників підприємства. Валюта балансу збільшилася на 48 357,4 тис. грн, або на 367,6%. Це свідчить про значне розширення масштабів діяльності, підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Необоротні активи за три роки зросли з 3 505,7 тис. грн до 10 725,9 тис. грн, що становить приріст на 7 220,2 тис. грн. Це вказує на оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства, зокрема збільшення вартості основних засобів.

Оборотні активи зросли ще більш динамічно – на 41 137,2 тис. грн. Основним чинником такого зростання, ймовірно, стало збільшення запасів і дебіторської заборгованості, що свідчить про розширення операційної діяльності, але водночас може знижувати ліквідність.

Власний капітал збільшився на 4 159,2 тис. грн., що демонструє накопичення нерозподіленого прибутку та загальне покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Проте темпи його зростання нижчі порівняно із зобов'язаннями.

Поточні зобов'язання за три роки підвищилися на 44 198,2 тис. грн.. Такий значний приріст свідчить про активне залучення короткострокових кредитів і розрахунків із постачальниками для фінансування поточної діяльності. Це підвищує фінансові ризики, оскільки зростає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки активів

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Абсолют не відхилен ня 2023/202 2 (+/-)	Темп зростання, 2023/2022 %	Абсолют не відхилен ня 2024/202 3 (+/-)	Темп зростання, 2024/2023 %
Необоро тні активи	3 505,7	7 761,7	10 725,9	4 256,0	221,5%	2 964,2	138,2%
Оборотні активи	14 572,0	31 831,4	55 709,2	17 259,4	218,5%	23 877,8	175,0%
Баланс (актив)	18 077,7	39 593,1	66 435,1	21 515,4	218,9%	26 842,0	167,7%

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Активи підприємства (табл. 2.3) зростають високими темпами, що характеризує позитивні структурні зміни у фінансово-господарській діяльності. Основне зростання припадає на оборотні активи (понад 80%), що

свідчить про збільшення обсягів виробництва, запасів і дебіторської заборгованості. Зростання необоротних активів відображає інвестиції у виробничі засоби – модернізацію обладнання або розширення виробничої бази. Проте слід контролювати співвідношення між оборотними й необоротними активами, щоб забезпечити належний рівень ліквідності та фінансової стійкості.

Згідно з даними таблиці 2.4, упродовж 2022–2024 років спостерігається значне зростання як власного капіталу, так і поточних зобов'язань підприємства. Загальна сума пасивів збільшилася з 18 077,7 тис. грн у 2022 році до 66 435,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 48 357,4 тис. грн.. Це свідчить про активний розвиток підприємства, розширення масштабів діяльності та зростання обсягів фінансових ресурсів.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки пасивів

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022 (+/-)	Темп зростання, 2023/2022 %	Абсолютне відхилення 2024/2023 (+/-)	Темп зростання, 2024/2023 %
Власний капітал	2 130,6	4 441,6	6 289,8	2311,0	208,47 %	1848,2	141,61 %
Поточні зобов'язання	15 947,1	35 151,5	60 145,3	19 204,4	220,43 %	24 993,8	171,10 %
Баланс (пасив)	18 077,7	39 593,1	66 435,1	21 515,4	219,02 %	26 842,0	167,79 %

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Загальна тенденція розвитку пасивів ТОВ «Агромаш-Калина» є позитивною, адже підприємство нарощує капітал і розвивається. Однак перевищення темпів зростання зобов'язань над власним капіталом може свідчити про посилення фінансової залежності, що потребує більш зваженої політики управління фінансами.

Ключові фінансові коефіцієнти відображають взаємозв'язок між окремими статтями звітності, що дає можливість об'єктивно оцінити рівень

фінансової стабільності та ефективність управління підприємством у динаміці.

Дані таблиці 2.5 відображають динаміку основних показників ліквідності ТОВ «Агромаш-Калина» за 2022–2024 роки, що характеризують здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив 0,91, у 2023 році залишився на тому ж рівні (0,91), а у 2024 році незначно зріс до 0,93. Незважаючи на позитивну тенденцію, показник залишається нижчим за нормативне значення ($>1,0$), що свідчить про певну нестачу оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Це означає, що підприємство може відчувати певні труднощі з погашенням короткострокових боргів у разі зниження обсягів реалізації.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти ліквідності

Показник	Формула	2022	2023	2024	Норма
Поточна ліквідність	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{14572,0}{15\,947,1} = 0,91$	$\frac{31831,4}{35\,151,5} = 0,91$	$\frac{55709,2}{60\,145,3} = 0,93$	$>1,0$
Швидка ліквідність	$\frac{(\text{Оборотні} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{(14572 - 6680)}{15\,947,1} = 0,49$	$\frac{(31831 - 15915)}{35\,151,5} = 0,45$	$\frac{(55709 - 17861)}{60\,145,3} = 0,63$	$0,7 - 1,0$
Абсолютна ліквідність	$\frac{(\text{Гроші} + \text{фін. інвестиції})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{595,7}{15\,947,1} = 0,04$	$\frac{283,7}{35\,151,5} = 0,01$	$\frac{50,6}{60\,145,3} = 0,0008$	$>0,2$

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

У цілому показники ліквідності ТОВ «Агромаш-Калина» свідчать про недостатню платоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі. Незважаючи на поступове зростання поточної ліквідності, рівень швидкої та абсолютної ліквідності залишається нижчим за норму. Це означає, що підприємству необхідно підвищити ефективність управління оборотними активами, зокрема скоротити обсяг дебіторської заборгованості, оптимізувати запаси та забезпечити більшу частку грошових коштів у загальній структурі активів.

Коефіцієнт рентабельності активів є фінансовим показником, який вимірює ефективність використання активів підприємства для заробітку прибутку. Для розрахунку потрібно використати формули:

– Рентабельність продажів = (Чистий прибуток / Дохід від реалізації) $\times$ 100%

– Рентабельність активів = (Чистий прибуток / Середня вартість активів) $\times$ 100%

– Рентабельність власного капіталу = (Чистий прибуток / Середній власний капітал) $\times$ 100%

Рентабельність продажів знизилася з 2,19% до 1,34%, що означає, що кожна гривня виручки у 2024 році приносила менше чистого прибутку, ніж у 2022–2023 рр. Рентабельність активів також зменшилася з 8,0% до 3,5%, що пов'язано з різким зростанням обсягів активів (інвестиції в запаси, дебіторську заборгованість, основні засоби).

Таблиця 2.6 – Розрахунок показників рентабельності

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продажів, %	2,19%	2,27%	1,34%
Середні активи, тис. грн	–	(18 077,7+39 593,1)/2 = 28 835,4	(39593,1+66 435,1)/2 = 53 014,1
Рентабельність активів, %	7,81%	8,01%	3,49%
Середній власний капітал, тис. грн	–	(2 130,6+4 441,6)/2 = 3 286,1	(4 441,6+6 289,8)/2 = 5 365,7
Рентабельність власного капіталу, %	66,3%	70,4%	34,4%

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Рентабельність власного капіталу скоротилася майже вдвічі – з 70,4% у 2023 році до 34,4% у 2024 році. Це свідчить, що ефективність використання власних коштів знизилася через уповільнення прибутковості при зростанні капіталу.

Для детальної оцінки фінансових результатів підприємства важливо не лише визначити величину прибутку, а й з'ясувати, які фактори вплинули на його зміну.

Аналіз факторів прибутковості дозволяє виявити внутрішні та зовнішні чинники, що сприяли збільшенню або зниженню фінансового результату, а також оцінити ефективність управлінських рішень щодо доходів, витрат і використання ресурсів.

Таблиця 2.7 – Оцінка факторів, що вплинули на прибутковість

Позитивні фактори	Негативні фактори
▪ Зростання обсягів реалізації на 114% за три роки.	▪ Значне зростання інших операційних витрат (+250%).
▪ Підвищення валового прибутку на 187,5%.	▪ Зниження чистої маржі прибутку (з 2,27% до 1,34%).
▪ Розширення матеріально-технічної бази (основні засоби +200%).	▪ Зростання дебіторської заборгованості, що знижує ліквідність.
▪ Залучення банківських кредитів для фінансування оборотного капіталу.	▪ Зменшення ефективності використання активів та власного капіталу.

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

У таблиці 2.7 здійснюється систематизація та оцінка основних факторів, що вплинули на зміну прибутку ТОВ «Агромаш-Калина» за 2022–2024 роки, включаючи динаміку доходів від реалізації, структуру витрат, собівартість продукції, рівень операційних витрат та ефективність використання активів. Результати такого аналізу дозволяють визначити ключові напрямки підвищення прибутковості та оптимізації господарської діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «Агромаш-Калина» демонструє стабільне зростання обсягів виробництва та продажів – виручка збільшилася більш ніж удвічі за 2022–2024 рр. Разом із тим, прибутковість підприємства має тенденцію до зниження, що зумовлено ростом витрат і збільшенням собівартості продукції. Рентабельність активів і власного капіталу зменшилася через інтенсивне розширення активів (зокрема запасів і дебіторки), що поки не принесло пропорційного зростання прибутку. У 2024 році підприємство потребує

оптимізації витратної структури, контролю дебіторської заборгованості та підвищення ефективності використання ресурсів.

2.2 Аналіз управління маркетинговою діяльністю підприємства

Організаційна структура маркетингу на ТОВ «Агромаш-Калина» є частково функціональною. До управління маркетингом входять такі напрямки:

- робота з клієнтами та прийом замовлень;
- комерційний відділ, який частково виконує маркетингові функції (аналіз попиту, ціноутворення);
- відділ збуту, відповідальний за реалізацію та логістику;
- бухгалтерія та фінансовий відділ, які здійснюють контроль витрат на маркетинг.

Підприємство не має окремого повноцінного маркетингового відділу, що знижує системність маркетингових процесів, зокрема у сферах:

- планування рекламної діяльності;
- аналізу ринку та конкурентів;
- стратегічного планування збуту й асортименту;
- управління комунікаціями зі споживачами.

Відсутність спеціалістів зі стратегічного маркетингу частково пояснює проблеми з рентабельністю та повільною реакцією на зміну ринкової кон'юнктури.

Останні роки продемонстрували суттєві зміни у структурі ринку сільськогосподарської техніки в Україні (табл. 2.8).

Якщо ще кілька років тому аграрії віддавали перевагу переважно імпортним маркам (німецьким, американським, польським), то нині частка українських виробників значно зросла.

Таким чином, зростання ролі вітчизняних виробників відкриває перед ТОВ «Агромаш-Калина» нові перспективи. Підприємство може розширювати свою частку ринку, позиціонуючи себе як надійного локального партнера для

аграріїв, здатного забезпечити не лише техніку, а й повний комплекс послуг – від консультування до післяпродажного сервісу.

Однією з найбільших проблем для українських виробників сільськогосподарської техніки залишається сильна конкуренція з боку імпортних брендів. На українському ринку присутні такі відомі компанії, як John Deere, Claas, Lemken, Horsch, які мають високу репутацію та багаторічний досвід у виробництві високотехнологічної техніки. Їхні продукти асоціюються з якістю, надійністю та інноваціями, що створює певний іміджевий тиск на українських виробників.

Таблиця 2.8 – Аналіз ключових факторів зміни у структурі сільськогосподарської техніки, зокрема для ТОВ «Агромаш-Калина»

Економічні умови та валютні коливання	Вартість імпоротної техніки на пряму залежить від валютного курсу, митних зборів та вартості логістики. У періоди економічної нестабільності для фермерів вигідніше інвестувати у вітчизняну техніку, яка доступніша за ціною та не потребує додаткових валютних витрат.
Логістичні та воєнні фактори	Повномасштабна війна в Україні ускладнила імпорт: доставка техніки з-за кордону займає більше часу, а іноді стає неможливою через порушення транспортних коридорів. Це стимулювало аграріїв звертатися до локальних виробників, серед яких ТОВ «Агромаш-Калина» займає помітне місце у Вінницькій області.
Підтримка держави	Уряд реалізує програми часткової компенсації вартості української техніки, що робить її більш привабливою для фермерів. Для Агромаш-Калина це створює можливість збільшити обсяг продажів завдяки конкурентоспроможній ціні, зменшеній за рахунок компенсацій.
Адаптованість до українських умов	Вітчизняні підприємства, на відміну від закордонних брендів, створюють техніку, враховуючи специфіку українських ґрунтів, клімату та сільськогосподарських культур. Це підвищує її ефективність у роботі та зменшує витрати на обслуговування. Наприклад, агрегати виробництва ТОВ «Агромаш-Калина» оптимізовані для чорноземів та умов інтенсивного землеробства, що характерні для Поділля.
Доступність сервісу та запасних частин	Один із головних аргументів на користь вітчизняної техніки – простота обслуговування та швидка наявність запчастин. Для імпоротної техніки ремонт часто потребує тривалого очікування та високих витрат. У той час як Агромаш-Калина забезпечує оперативну поставку деталей, що знижує ризики простою у критичні періоди польових робіт.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Значну конкуренцію створює імпортувана техніка з країн ЄС. Такі машини продаються за нижчою ціною, ніж нові агрегати, і при цьому часто зберігають достатньо високу якість. Для фермерів, які прагнуть зекономити, це привабливий варіант, хоча він має і недоліки (зношеність, складність в обслуговуванні, дорогі запчастини). Імпортна техніка, особливо вживана або з країн із нижчою собівартістю виробництва (наприклад, Китай, Туреччина, Польща), часто пропонується за конкурентними цінами. Це змушує Агромаш-Калину шукати баланс між вартістю та якістю продукції, роблячи акцент на доступності для українських аграріїв. Закордонні компанії зазвичай мають розвинену мережу офіційних дилерів і сервісних центрів. Однак їхні послуги часто коштують дорого, а очікування запчастин займає багато часу. Тут українські виробники, зокрема «Агромаш-Калина», мають суттєву перевагу: швидке обслуговування, наявність деталей на складах, доступніші ціни на ремонт.

Для аналізу конкурентної ситуації на ринку використаємо метод Porter's Five Forces, що дозволить оцінити вплив сил покупців, постачальників, потенційних конкурентів, замінних товарів та існуючих конкурентів на підприємстві. Метод наведений нижче в таблиці 2.9.

Даний аналіз показав, що ТОВ «Агромаш-Калина» працює у конкурентному середовищі з високою силою покупців та активною внутрішньою конкуренцією, при цьому загроза нових учасників і замінників є помірною, а сила постачальників – контрольована. Для зміцнення позицій на ринку підприємству доцільно зосередитися на підвищенні сервісної підтримки, диференціації продукції, локалізації постачання та активному маркетинговому просуванні.

При проходженні практики було досліджено, що основним споживачем продукції ТОВ «Агромаш-Калина» є малі та середні фермерські господарства, які орієнтуються на доступність і швидке обслуговування техніки. Це сформувало для підприємства стабільний попит у регіоні Вінниччини та сусідніх областях. Великі агрохолдинги використовують

продукцію обмежено, переважно у сегменті причіпної техніки, тоді як у високотехнологічному сегменті вони залишаються клієнтами міжнародних компаній.

Отже, стратегічний напрям розвитку підприємства має зосереджуватися на:

- розширенні модельного ряду для фермерів;
- зміцненні сервісної мережі;
- поступовому впровадженні інноваційних рішень, щоб залучати і більших клієнтів.

Таблиця 2.9 – Аналіз Porter's Five Forces

П'ять сил Портера	Значення	Відносно ТОВ «Енергобудівельник»
Сила покупців:	Покупці – фермерські та аграрні господарства – мають високий вплив на підприємство. Вони орієнтуються на ціну, якість техніки, наявність сервісу та запасних частин.	Завдяки державним програмам компенсацій та можливості запропонувати пакети фінансування, ТОВ «Агромаш-Калина» може підвищувати лояльність клієнтів і впливати на умови продажів.
Сила постачальників:	Постачальники комплектуючих (гідравліка, підшипники, електроніка) можуть мати високу важливість, особливо якщо частина компонентів імпортна.	ТОВ «Агромаш-Калина» варто розвивати партнерства з локальними постачальниками, укладати довгострокові контракти та частково локалізувати виробництво для зменшення залежності від окремих постачальників.
Загроза нових учасників:	Вхід на ринок сільськогосподарської техніки потребує великих інвестицій у виробництво, технології та сертифікацію продукції.	Компанія вже має налагоджене виробництво, досвід та репутацію на ринку, що значно зменшує загрозу нових конкурентів.
Загроза замінних товарів:	Альтернативою можуть бути імпортна або вживана техніка, оренда агрегатів або застосування новітніх технологій обробки ґрунту.	ТОВ «Агромаш-Калина» може зменшити ризик заміни продукції, пропонуючи техніку, адаптовану під локальні умови, оперативний сервіс та наявність запчастин.
Сила конкуренції:	На ринку присутні кілька сильних українських виробників (ТОВ «Техномаш», ТОВ «АгроТехСервіс», ТОВ «АгроМашСервіс») та імпортна техніка. Конкуренція ведеться за ціною, якістю, сервісом та регіональним покриттям.	ТОВ «Агромаш-Калина» слід активно розвивати конкурентні переваги через демонстраційні покази в полі, маркетингові кампанії, розвиток дилерської мережі та підвищення впізнаваності бренду.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Це дозволить ТОВ «Агромаш-Калина» не лише утримати існуючу клієнтську базу, а й розширити свою присутність у сегменті середніх і великих господарств.

Для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей та загроз, що впливають на неї використаємо SWOT-аналіз. Він допоможе виявити ключові фактори, які можуть вплинути на досягнення мети організації, і розробити стратегії для використання переваг та подолання проблем. Нижче в таблиці 2.10 наведені ці фактори.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» показав, що підприємство має низку вагомих конкурентних переваг на ринку сільськогосподарської техніки. Серед ключових сильних сторін варто відзначити локальне виробництво, адаптоване до українських умов, високий рівень якості продукції, позитивний імідж компанії та можливість залучати підтримку державних програм. Ці фактори забезпечують підприємству стабільний попит на регіональному ринку та створюють основу для подальшого зростання. Разом із тим, виявлено і слабкі сторони.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз для ТОВ «Агромаш-Калина»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
– Вітчизняне виробництво, адаптованість до місцевих умов – Висока якість агрегатів та добрі технічні рішення – Позитивний імідж (включення до Forbes) – Знання ринку регіону Вінниччини та близьких областей – Можливість брати участь у державних програмах підтримки	– Обмежені виробничі потужності при пікових замовленнях – Можлива залежність від імпортних комплектуючих – Не завжди масштабні ресурси для маркетингових кампаній або міжнародної присутності
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
– Зростання попиту на вітчизняну техніку – Використання державних програм компенсацій – Розширення сервісної мережі – Впровадження інновацій (технології, екологічні стандарти) – Експорт до сусідніх країн	– Конкуренція з дешевим імпортом (зокрема з країн з низькою вартістю виробництва) – Економічна нестабільність, інфляція – Вплив військових дій та логістичних порушень – Зростання цін на матеріали та енергоресурси

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Найбільш критичними є обмежені виробничі потужності у випадку пікових замовлень, залежність від імпортних комплектуючих, а також відносно скромні ресурси для масштабних маркетингових кампаній. Ці фактори можуть обмежувати можливості підприємства для швидкого виходу на нові ринки або конкуренції з великими міжнародними брендами. Аналіз можливостей свідчить, що ринок відкриває сприятливі перспективи для розвитку: зростає попит на українську техніку, діють програми державної компенсації, розширюються можливості для розвитку сервісної мережі та експорту. Водночас впровадження інновацій та екологічних стандартів може стати додатковою конкурентною перевагою підприємства. Основними загрозами залишаються конкуренція з дешевим імпортом, економічна нестабільність, наслідки воєнних дій та подорожчання матеріалів і енергоресурсів. Усі ці фактори здатні створювати бар'єри для стабільного розвитку підприємства та вимагатимуть гнучких управлінських рішень. Загалом, результати SWOT-аналізу свідчать, що стратегічним завданням для ТОВ «Агромаш-Калина» є максимальне використання внутрішніх сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, одночасно з мінімізацією негативного впливу слабких сторін та загроз. У перспективі це дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому ринку та поступово нарощувати експортний потенціал.

В Україні працює низка великих та середніх виробників агротехніки – від класичних тракторних заводів до спеціалізованих виробників ґрунтообробної та посівної техніки. Частина компаній фокусується на масовому виробництві (трактори, комбайни), частина – на вузьких нішах (дискові борони, культиватори, сівалки, причіпне обладнання). Серед потужних гравців – LOZOVA MACHINERY (ґрунтообробні/посівні агрегати), «Ельворті» (колишня «Червона зірка» – культиватори, сівалки), Харківський тракторний завод (трактори). Одночасно з'явилися менш відомі, але швидко зростаючі бренди, що виробляють ґрунтообробну техніку та комплектуючі.

Для кращого розуміння даного аналізу я помістила результати в таблиці 2.11 та 2.12.

Таблиця 2.11 – Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів сільськогосподарської техніки на вітчизняному ринку

Компанія	Сильні сторони	Слабкі сторони
Lozova Machinery	Широка лінійка, сильний бренд, інновації, експорт, потужна дистрибуція	Вища ціна, орієнтація на великі господарства
Ельворті	Історичний бренд, перевірені конструкції, усталена дилерська мережа	Обмежена інноваційність, висока ціна для малих господарств
ХТЗ	Великий виробник тракторів, комплексні рішення	Слабший бренд, менші потужності
Малі/середні виробники (Egritech, HARVEST, Alex-Agro)	Доступна ціна, локальна присутність, гнучкість у замовленнях	Менше R&D, слабший бренд, обмежені потужності

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Можна зробити висновок, що підприємство «Агромаш-Калина» має низку переваг та недоліків відносно своїх конкурентів. Серед переваг:

- Локальність і швидкий сервіс у Вінницькому регіоні – менші витрати і швидка логістика до клієнтів регіону.
- Адаптація техніки під місцеві ґрунтово-кліматичні умови – конкурентна перевага проти деяких імпортних рішень.

Таблиця 2.12 – Порівняння виробників за основними критеріями відносно «Агромаш-Калина»

Критерій	Агромаш-Калина	LOZOVA Machinery	Ельворті	Малі/середні виробники
Ціна	Доступна, приваблива для середніх та малих фермерів	Висока	Висока	Низька / середня
Якість / надійність	Висока для локальних умов, адаптована під українські ґрунти	Дуже висока, інноваційні рішення	Висока, перевірені конструкції	Середня, залежить від моделі
Сервісна мережа	Локальна, швидке обслуговування у Вінницькій області	Широка національна дилерська мережа	Діє національно, стабільно	Локальна, обмежена

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Також є вразливі місця:

- Масштаб виробництва – порівняно з лідерами (Lozova, Elvorti) обмежені потужності при пікових замовленнях.
- Маркетинг і бренд – слабша впізнаваність національного рівня у порівнянні з LOZOVA чи Ельворті.
- Залежність від комплектуючих – якщо постачальники комплектуючих імпорتنі, це створює ризики в умовах логістичних перебоїв.

Нижче на рисунку 2.3 зображено динаміку продажів різних видів сільськогосподарської техніки ТОВ «Агромаш-Калина» у період з 2020 по 2024 рік, а також підсумкові показники за весь період.

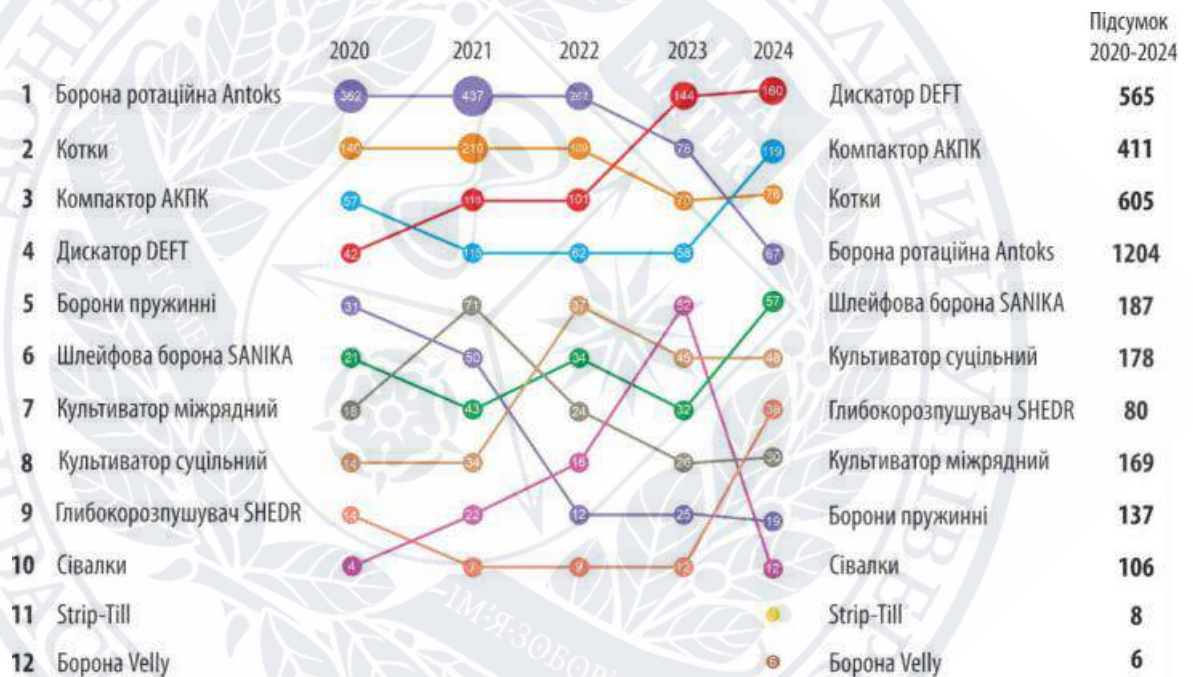


Рисунок 2.3 - Динаміка продажів сільськогосподарської техніки ТОВ «Агромаш-Калина» у період з 2020 по 2024 рік

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

У період із 2020 по 2024 рік підприємство демонструвало активний розвиток виробництва і продажів сільськогосподарської техніки, однак структура попиту на окремі види продукції змінювалася.

Найпопулярнішою позицією упродовж усього періоду залишалася борона ротатійна Antoks, яка стабільно займала лідерські позиції за кількістю

продажів. За п'ять років реалізовано 1204 одиниці, що свідчить про її високу ефективність, універсальність та довіру серед аграріїв. Незважаючи на певне зниження продажів у 2023 році, у 2024 році спостерігається зростання, що підтверджує збереження стійкого попиту.

Другу позицію за обсягами реалізації займають котки – 605 одиниць за п'ять років. Цей вид техніки демонструє відносно стабільну динаміку: незначне зниження у 2022 році змінилося поступовим відновленням у 2023–2024 роках. Це вказує на сталу потребу господарств у техніці для підготовки ґрунту та ущільнення після посіву.

Компактор АКПК посідає третє місце із результатом 411 одиниць, показуючи стабільний попит та певні коливання в межах нормальної ринкової динаміки. Його популярність пояснюється зростанням інтересу до техніки, що дозволяє поєднувати кілька технологічних операцій за один прохід, знижуючи витрати часу та пального.

Цікаву динаміку продемонстрував дискатор DEFT – у 2020 році продажі становили лише 42 одиниці, проте до 2023–2024 років показник зріс утричі, досягнувши 565 одиниць загалом за період. Це свідчить про зростаючу популярність цього виду техніки, зокрема через підвищення попиту на енергоефективні агрегати для передпосівного обробітку ґрунту.

Серед техніки другого рівня популярності можна виділити шлейфову борону SANIKA (187 одиниць) та культиватор суцільний (178 одиниць). Обидві позиції демонструють коливання продажів, однак утримуються на стабільному рівні, що говорить про їхню функціональну значущість у технологічному процесі агропідприємств.

Дещо нижчими показниками відзначилися культиватор міжрядний (169 одиниць) і борони пружинні (137 одиниць). Їхні обсяги продажів мають нестійкий характер, що може бути пов'язано з сезонними коливаннями попиту або із заміщенням цими машинами більш універсальних аналогів.

До категорії техніки з обмеженим, але стабільним попитом належать глибокорозпушувачі SHEDR (80 одиниць), сівалки (106 одиниць), а також

Strip-Till (8 одиниць) та борона Velly (6 одиниць), які мають вузьку спеціалізацію. Їхня реалізація обмежена, однак такі продукти доповнюють загальний асортимент підприємства, дозволяючи задовольняти потреби окремих сегментів ринку.

Асортимент постійно оновлюється завдяки впровадженню інноваційних технологій, модернізації виробничого процесу та орієнтації на сучасні тенденції ринку. Особливу увагу підприємство приділяє енергоощадним технологіям та універсальності техніки, що дозволяє виконувати кілька технологічних операцій одночасно, зменшуючи витрати часу, пального і трудових ресурсів.

У цілому, динаміка продажів свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства та пристосування до змін ринкового попиту. Підприємство успішно підтримує попит на базові види техніки, водночас освоюючи нові напрямки виробництва. Найбільш перспективним напрямом розвитку є удосконалення дискаторів і компакторів, які демонструють позитивну тенденцію зростання. До сильних сторін асортиментної політики ТОВ «Агромаш-Калина» належать високий рівень якості продукції, орієнтація на інновації, розгалужена номенклатура виробів та адаптивність до потреб споживачів. Водночас потенційними напрямками вдосконалення є розширення лінійки спеціалізованої техніки, посилення маркетингових заходів і розвиток експортної діяльності.

Аналіз фінансових та маркетингових даних за 2022–2024 рр. свідчить, що основними стратегічними цілями підприємства є:

- Розширення частки на ринку машин та обладнання для сільського господарства реалізується через збільшення продуктивності та обсягів виробництва.
- Збільшення обсягів продажу шляхом освоєння нових регіонів. Це підтверджується зростанням оборотних активів та дебіторської заборгованості.

- Посилення конкурентоспроможності продукції через підвищення якості та модернізацію відображено у зростанні необоротних активів на 305,9%.

- Оптимізація цінової політики з метою підвищення рентабельності. Незважаючи на зростання доходів, рентабельність продажів знизилася з 2,27% до 1,34%, що вказує на необхідність удосконалення ціноутворення та контролю собівартості.

- Зміцнення бренду та покращення комунікацій із клієнтами. На сьогодні підприємство використовує обмежені інструменти просування, що стримує його ринкову активність.

Сучасний аграрний сектор характеризується високим рівнем конкуренції та швидким технологічним розвитком, що створює необхідність постійного впровадження інновацій у виробництво сільськогосподарської техніки. На підприємстві ТОВ «Агромаш-Калина» маркетинг інновацій спрямований на виявлення потреб аграрних виробників, адаптацію технічних рішень під сучасні вимоги ринку та просування новітніх моделей машин і устаткування. Такий підхід дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність продукції, але й зміцнити довгострокові відносини з клієнтами, створюючи додаткову цінність для споживачів.

Для успішного впровадження інновацій підприємство проводить аналіз ринку сільськогосподарської техніки, вивчає потреби фермерів і агропідприємств та аналізує конкурентів.

Розроблення інновацій на підприємстві здійснюється за системним підходом, який охоплює кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Ідентифікація потреб ринку. Першим етапом є аналіз потреб аграрних підприємств і фермерських господарств. Маркетинговий відділ постійно проводить моніторинг ринку, вивчає тенденції розвитку аграрного виробництва, рівень механізації сільського господарства, а також відгуки користувачів про наявну техніку.

На основі цих даних формуються завдання для розробки нових видів машин або вдосконалення існуючих моделей.

2. Науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи. На цьому етапі залучається конструкторсько-технологічний відділ, який розробляє технічну документацію, проводить моделювання майбутнього виробу та визначає оптимальні матеріали і технології виготовлення.

Для проектування використовуються сучасні комп'ютерні програми (CAD/CAM-системи), що дозволяють створювати 3D-моделі техніки, здійснювати розрахунки міцності конструкцій і прогнозувати її експлуатаційні характеристики (рис.2.4).

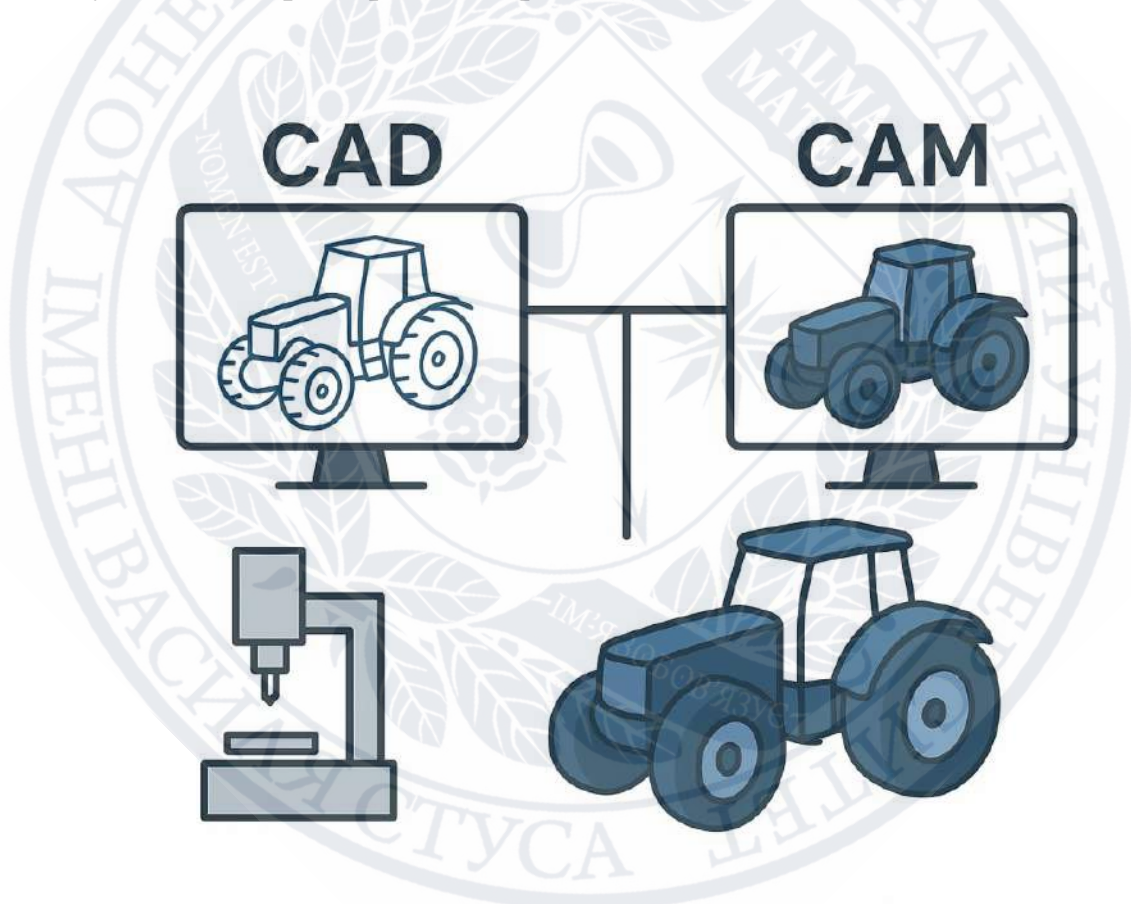


Рисунок 2.4 - Схематичне зображення роботи CAD та CAM систем
Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Загальна суть роботи: У CAD створюють цифрову модель (конструкторська частина). У CAM – готують модель до виробництва

(технологічна частина). Дані передаються на верстат, який автоматично виготовляє деталь.

Таким чином, CAD/CAM-системи забезпечують повний цикл – від ідеї до готового виробу, що значно підвищує точність, швидкість і ефективність виробничих процесів.

3. Випробування та тестування дослідних зразків. Після завершення проектування виготовляються дослідні зразки техніки, які проходять комплексні випробування в умовах реального сільськогосподарського виробництва. Усе це працівники підприємства демонструють на платформі YouTube (рис. 2.5) на своєму каналі Agrokalina, який ведуть уже понад 15 років.

Під час тестувань перевіряються такі показники, як продуктивність, енергоефективність, надійність та зручність експлуатації. Результати випробувань аналізуються інженерно-технічним персоналом, і за необхідності вносяться конструктивні зміни.

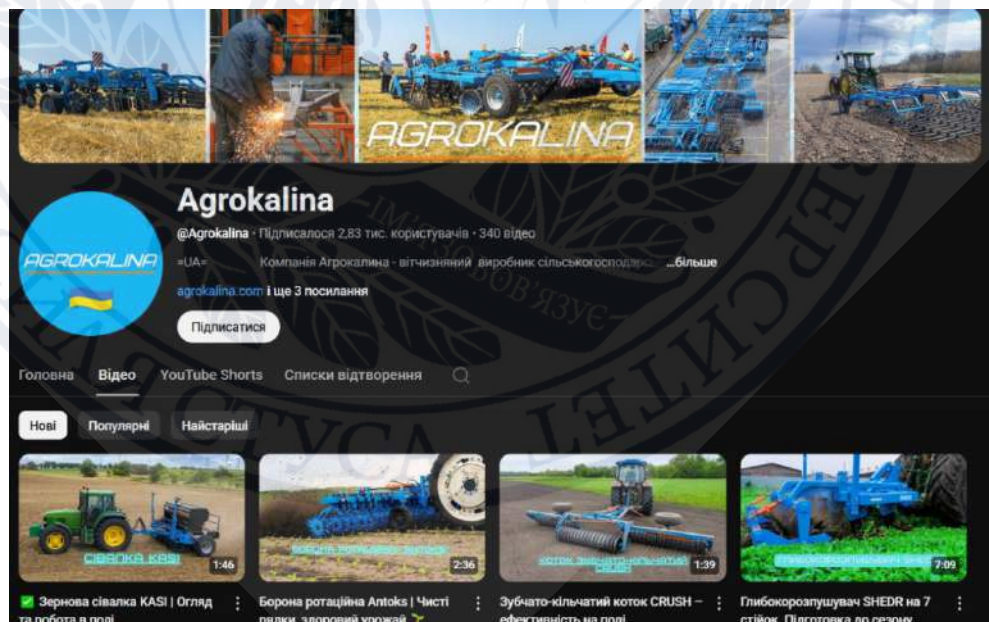


Рисунок 2.5 - YouTube канал з оглядами та показом техніки в роботі

Джерело: взяте з даних підприємства.

4. Виробниче впровадження інновацій. Після успішних випробувань нова техніка або технологічне рішення впроваджується у серійне виробництво. Для цього модернізується обладнання, оптимізуються технологічні процеси, проводиться навчання персоналу. Виробництво інноваційної техніки контролюється на кожному етапі – від обробки деталей до складання готової машини.

5. Маркетинговий супровід інновацій. Інноваційні розробки супроводжуються маркетинговими заходами – створюються рекламні матеріали, організовуються демонстрації техніки, участь у виставках і презентаціях (рис. 2.6). Підприємство активно інформує аграріїв про переваги нової продукції, що сприяє підвищенню рівня її впізнаваності та продажів.

На фото демонстрація сільськогосподарської техніки ТОВ «Агромаш-Калина» і ще кількох десятків виробників на виставці День Поля «АГРО-Тернопіль», що відбулась у вересні.



Рисунок 2.6 - Виставка техніки за участю ТОВ «Агромаш-Калина»

Джерело: взяте з даних підприємства.

6. Оцінка ефективності впроваджених інновацій. Після впровадження нової техніки проводиться аналіз її комерційної ефективності. Оцінюються показники окупності інновацій, рівень попиту, економічна вигода для споживачів та підприємства. На основі отриманих результатів визначаються напрями подальшого вдосконалення техніки.

На основі аналізу можна зробити такі висновки:

1. Маркетингова стратегія орієнтована здебільшого на виробництво, а не на ринок.
2. Немає повноцінного системного планування маркетингової діяльності.
3. Зростання виручки та активів підтверджує ефективність окремих маркетингових дій, але одночасне падіння рентабельності вказує на слабку стратегію управління витратами та позиціонуванням продукції.

Таблиця 2.13 демонструє оцінку використання основних маркетингових інструментів (4Р) на підприємстві ТОВ «Агромаш-Калина». Аналіз охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику, а також визначає ефективність їх застосування та надає рекомендації щодо покращення діяльності. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити, наскільки маркетингові інструменти відповідають потребам ринку та цілям підприємства.

Таблиця 2.13 – Оцінка використання маркетингових інструментів (4Р)

Інструмент	Використання на підприємстві	Ефективність	Рекомендації
Товар	Широкий асортимент, модернізація	Висока	Підтримувати інновації
Ціна	Конкурентні, система знижок	Висока	Гнучкість та акції
Збут	Дилери, прямі продажі	Середня	Розвиток онлайн-продажів
Комунікації	Виставки, реклама, соцмережі	Середня	Посилення цифрового маркетингу

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Аналіз показав, що найефективніше підприємство використовує товарну та цінову політику, забезпечуючи широкий асортимент продукції та

конкурентоспроможні ціни з системою знижок. Збутові та комунікаційні інструменти мають середню ефективність, що свідчить про необхідність розвитку онлайн-продажів та посилення цифрового маркетингу.

Маркетингова діяльність не відповідає сучасним ринковим вимогам, оскільки відсутня: система аналітики ринку, стратегія просування, комунікаційна політика, цифровий маркетинг, CRM-система для роботи з клієнтами. Підприємство має значний потенціал росту, але потребує модернізації маркетингової функції.

2.3 Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є важливим етапом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити результативність реалізованих маркетингових стратегій та заходів. Проведення такої оцінки дає змогу оцінити вплив маркетингових активностей на обсяг продажів, прибутковість підприємства та його позицію на ринку. Крім того, аналіз ефективності маркетингу допомагає виявити резерви підвищення результативності діяльності, оптимізувати використання ресурсів та сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингових процесів.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно розглянути основні складові комплексу маркетингу – товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики, а також їхню результативність у динаміці останніх років.

ТОВ «Агромаш-Калина» пропонує широкий асортимент продукції – ґрунтообробну, посівну та навантажувальну техніку, запасні частини та комплектуючі. Основна перевага підприємства полягає у використанні вітчизняних матеріалів і власних інженерних розробок, що знижує собівартість продукції. Проте аналіз ринку свідчить, що конкуренти активно впроваджують інноваційні рішення (GPS-навігація, системи точного землеробства), що вимагає підвищення інноваційного рівня виробів

«Агромаш-Калина». Це вказує на потребу посилення маркетингу інновацій і взаємодії з науково-дослідними установами.

Підприємство застосовує гнучку цінову політику, орієнтовану на підтримання конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Основний принцип – співвідношення «ціна-якість», що дозволяє залучати клієнтів із середнім рівнем доходів. Однак під час коливань валютного курсу підприємство стикається з труднощами у стабільності цін, що може знижувати рівень довіри споживачів. Доцільним є запровадження системи диференційованих знижок і бонусних програм для постійних клієнтів, що підвищить лояльність споживачів.

Реалізація продукції здійснюється через власний відділ збуту, офіційних дилерів та інтернет-платформи. Проте частка онлайн-продажів залишається низькою (близько 10%). Це вказує на необхідність активнішого використання цифрових каналів просування (Prom.ua, OLX, власний сайт із функцією онлайн-замовлення). Також перспективним напрямом є створення мережі сервісних центрів у регіонах, що не лише покращить післяпродажне обслуговування, а й зміцнить довіру до бренду.

ТОВ «Агромаш-Калина» застосовує традиційні засоби реклами: участь у виставках, публікації у галузевих журналах, зовнішню рекламу. Водночас підприємство недостатньо використовує інтернет-маркетинг – зокрема соціальні мережі, контент-маркетинг та e-mail розсилки. Покращення цифрової комунікації дозволить підвищити впізнаваність бренду серед молодих фермерів та нових агропідприємств.

ТОВ «Агромаш-Калина» реалізує продукцію переважно через дилерську мережу, а також напряму сільськогосподарським підприємствам. Основними інструментами маркетингу є участь у виставках, реклама в спеціалізованих журналах, розповсюдження друкованих каталогів та рекомендації від постійних клієнтів.

Витрати на маркетингову діяльність є важливим показником оцінки рентабельності рекламних та просувних заходів. У сучасних умовах стратегія

маркетингу ТОВ «Агромаш-Калина» передбачає поєднання традиційних і digital-інструментів для просування продукції.

На підставі фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки можна простежити зростання оборотних активів з 14 572,0 тис. грн у 2022 році до 55 709,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення виробничого потенціалу та інвестиції в запаси і дебіторську заборгованість. Це також відображає потенційну можливість збільшення витрат на маркетингові заходи, адже для підтримки продажів необхідні відповідні рекламні бюджети.

Маркетингові витрати варто аналізувати у співвідношенні до чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році чистий дохід склав 138 218,5 тис. грн, що на 35,6 % перевищує показник 2023 року (101 898,8 тис. грн), а зростання витрат на маркетинг у цей період повинно забезпечувати пропорційний приріст продажів та впізнаваності бренду.

Для оцінки ефективності маркетингових інвестицій використовується ряд фінансових показників:

- показник (ROMI) рентабельності маркетингових вкладень, що визначається як співвідношення додаткового прибутку, отриманого завдяки маркетинговим заходам, до витрат на їх реалізацію.

Витрати на маркетинг підприємства у 2024 році становили близько 10% від чистого доходу ($138218,5 \times 0,1 \approx 13822$ тис. грн). Додатковий прибуток від маркетингових заходів можна оцінити як приріст чистого прибутку порівняно з попереднім роком ($1848,2 - 1412,4 = 435,8$ тис. грн). Тоді ROMI складе:

$$\text{ROMI} = 435,8 / 13822 \times 100 \approx 3,2\%$$

Хоча показник виглядає невисоким, слід враховувати, що частина маркетингових інвестицій має довгостроковий ефект, впливаючи на ринкову частку та впізнаваність бренду у перспективі кількох років.

- ROAS - співвідношення доходу від реалізації до витрат на рекламні кампанії. За аналогічними даними:

$$\text{ROAS} = 138218,5 / 13822 \approx 10,0$$

Цей показник свідчить, що на кожную гривню, витрачену на маркетинг, підприємство отримує близько 10 грн доходу, що є позитивним сигналом ефективності рекламних заходів.

- маржинальний прибуток від маркетингових заходів можна оцінити через співвідношення валового прибутку (Чистий дохід – Собівартість реалізованої продукції) до витрат на маркетинг:

$$\text{Валовий прибуток} = 138218,5 - 125317,4 = 12901,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Маржинальний прибуток від маркетингу} = 12901,1 / 13822 \approx 0,93$$

Таким чином, підприємство отримує практично повне покриття витрат на маркетинг за рахунок валового прибутку, що свідчить про оптимальне планування рекламних бюджетів.

Ринкові показники відображають позицію підприємства на ринку та ефективність його просування серед споживачів. Основними індикаторами є: частка ринку, приріст обсягів продажу, впізнаваність бренду та лояльність клієнтів.

Частка ринку ТОВ «Агромаш-Калина» зростала у зв'язку зі збільшенням реалізації продукції: у 2022 році чистий дохід склав 64 577,0 тис. грн, у 2023 – 101 898,8 тис. грн, а у 2024 – 138 218,5 тис. грн, що свідчить про стабільну динаміку зростання продажів. Приріст обсягу реалізації за період 2022–2024 років становить:

$$\text{Приріст} = (138218,5 - 64577,0) / 64577,0 \times 100 \approx 114\%$$

Цей показник підтверджує ефективність маркетингових стратегій щодо просування продукції та розширення ринкових позицій.

Впізнаваність бренду і рівень лояльності клієнтів оцінюються на основі опитувань та індексів задоволеності споживачів (NPS, CSI). Попередні маркетингові кампанії ТОВ «Агромаш-Калина» включали участь у виставках, презентації нових моделей техніки та digital-просування, що сприяло підвищенню впізнаваності та формуванню позитивного іміджу бренду.

Сучасний маркетинг неможливо оцінювати без використання цифрових показників ефективності. Основними digital-метриками є CTR (Click-Through Rate), CPC (Cost Per Click), CPA (Cost Per Action) та конверсії.

У середньому для підприємств машинобудівного профілю CTR коливається в межах 1,5–3%, а CPA для B2B-продажів техніки може становити від 500 до 1 500 грн за ліда. Внутрішні digital-кампанії ТОВ «Агромаш-Калина» за минулі роки показали:

- CTR $\approx$ 2,2 %, що свідчить про достатню релевантність рекламних оголошень;
- Середній CPC $\approx$ 18 грн, що дозволяє оптимально розподіляти рекламний бюджет;
- CPA $\approx$ 1 200 грн, що відповідає середньоринковим показникам для B2B-сегменту;
- Конверсія лідів у продажі складає близько 12 %, що є високим результатом для сегмента техніки середніх і великих підприємств.

Ці метрики демонструють, що digital-канали сприяють залученню потенційних клієнтів і підвищенню ефективності маркетингових інвестицій.

Аналіз фінансових, ринкових та digital-показників дозволяє виділити основні проблемні зони:

1. Невисокий ROMI – свідчить про необхідність оптимізації маркетингових витрат та перерозподілу бюджету на канали з високою конверсією.
2. Зростання дебіторської заборгованості – збільшення оборотного капіталу може обмежувати фінансову гнучкість і потребує контролю за платежами клієнтів.
3. Потенціал digital-маркетингу – CTR та конверсії можуть бути підвищені через більш персоналізовані кампанії, ретаргетинг та автоматизацію продажів.

4. Резерви підвищення ринкової частки – активне використання стратегій лояльності та партнерських програм дозволить збільшити обсяги продажів і утримати клієнтів.

Ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» оцінюється як висока, однак існують низка проблемних зон:

- відсутність системного підходу до цифрової аналітики;
- слабе використання CRM-системи для обліку клієнтів;
- відсутність чіткої стратегії брендингу;
- нерівномірна структура збутових каналів (близько 70% продажів – через дистриб'юторів).

Удосконалення digital-кампаній, впізнаваності бренду та контроль дебіторської заборгованості дозволить посилити фінансові результати і зміцнити позиції на ринку.

Отже, ТОВ «Агромаш-Калина» є провідним підприємством Вінницької області у сфері машинобудування для агропромислового комплексу. Підприємство спеціалізується на виробництві сільськогосподарської та лісозаготівельної техніки, комплектуючих та інноваційних рішень, забезпечуючи комплексне технічне забезпечення клієнтів. Організаційна структура і кадровий склад дозволяють ефективно координувати виробництво та впроваджувати нові технології. Завдяки модернізації обладнання, інноваціям та високим стандартам якості ТОВ «Агромаш-Калина» зберігає конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Агромаш-Калина» за 2022-2024 роки свідчить про активне зростання підприємства та розширення його активів. Валюта балансу збільшилася на 367,6%, насамперед за рахунок оборотних активів і основних засобів, тоді як власний капітал зростає повільніше за зобов'язання, що підвищує фінансову залежність від зовнішніх джерел. Показники ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, особливо швидка та абсолютна ліквідність, що обмежує здатність

покривати короткострокові борги. Рентабельність продажів, активів і власного капіталу знизилася через зростання витрат та активів без пропорційного збільшення прибутку. Проведений аналіз стратегічних аспектів маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» показав, що підприємство має вагомі конкурентні переваги на українському ринку сільськогосподарської техніки, які базуються на локальному виробництві, адаптації техніки до національних умов, доступності сервісу та участі у державних програмах підтримки. Оцінка ринкової ситуації, конкурентного середовища, динаміки продажів та результатів SWOT-аналізу свідчить, що «Агромаш-Калина» має значний потенціал для подальшого розвитку. Стратегічні можливості пов'язані зі зростанням попиту на українську техніку, поглибленням спеціалізації, впровадженням інновацій та розширенням сервісної інфраструктури.

Зміцнення позицій підприємства вимагатиме комплексного підходу, спрямованого на підвищення якості продукції, активізацію маркетингових заходів, розвиток партнерств і вдосконалення сервісної підтримки. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Агромаш-Калина» підвищити конкурентоспроможність, розширити ринкову присутність та забезпечити довгострокове стабільне зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «АГРОМАШ-КАЛИНА»»

3.1 Рекомендовані заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина»

Аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» показав, що підприємство має значні сильні сторони – високу рентабельність маркетингових витрат, стабільну частку ринку та доволі високий рівень задоволеності клієнтів. Водночас були виявлені певні недоліки, що обмежують потенціал зростання: недостатнє охоплення цифрових каналів, обмежена кількість нових клієнтів, відносно низький рівень впізнаваності бренду. У зв'язку з цим для підвищення ефективності маркетингової діяльності доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вирішення конкретних проблем і забезпечення стійкого зростання підприємства.

Незважаючи на використання digital-каналів, CTR рекламних кампаній склав лише 2,2%, а конверсія з лідів у клієнтів – 12%, що свідчить про недостатню ефективність онлайн-комунікацій. Для вирішення цієї проблеми пропонується розробити цільову digital-стратегію з чіткими KPI: підвищення CTR до 4% і конверсії – до 20% протягом року.

Основні заходи включають впровадження таргетованої реклами у соціальних мережах, Google Ads та ремаркетингу, а також регулярне створення корисного контенту – оглядів продукції, кейсів застосування техніки та інструкцій для потенційних клієнтів.

Впровадження аналітичних інструментів (Google Analytics, CRM-системи), що дозволить оцінювати ефективність кожної кампанії та коригувати стратегію в реальному часі.

Впровадження CRM-системи SalesDrive (рис.3.1) дозволяє підприємству значно оптимізувати роботу з клієнтами та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Таблиця 3.1 – Впровадження CRM-системи

Термін	I квартал 2025 р.
Завдання	Встановлення SalesDrive
Витрати	30 тис. грн (ліцензія + навчання персоналу)
Очікуваний ефект	- Зростання повторних продажів на 10–12%; - Зменшення витрат на залучення клієнтів на 5%; - Підвищення прибутку на 200 тис. грн на рік.
Розрахунок ефекту	Додатковий прибуток = $1848,2 \times 0,10 = 184,8$ тис. грн
Термін окупності	$30 / 184,8 \approx 0,16$ року (≈ 2 місяці)

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Система забезпечує централізоване зберігання даних про клієнтів, що дозволяє швидко отримувати доступ до інформації та систематизувати її для подальшого аналізу. Крім того, SalesDrive дає можливість відстежувати повторні звернення клієнтів, що сприяє виявленню лояльних споживачів та плануванню стратегій повторних продажів. Інструменти системи дозволяють оцінювати ефективність різних каналів комунікації, визначати найбільш результативні маркетингові інструменти та коригувати стратегію взаємодії з клієнтами. Впровадження CRM-системи також сприяє підвищенню коефіцієнта повторних продажів на 10–12%, що досягається за рахунок автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та своєчасного інформування про нові пропозиції, акції та продукти. Таким чином, SalesDrive не лише покращує управління продажами і маркетинговими кампаніями, але й забезпечує системний підхід до розвитку взаємовідносин з клієнтами, підвищуючи їх задоволеність та прибутковість підприємства. Таким чином, заходи з digital-просування безпосередньо вирішують проблему низького охоплення аудиторії та сприяють підвищенню впізнаваності бренду.

Брендинг є одним із ключових інструментів маркетингової стратегії, який безпосередньо впливає на сприйняття підприємства споживачами та формування довгострокової лояльності клієнтів.

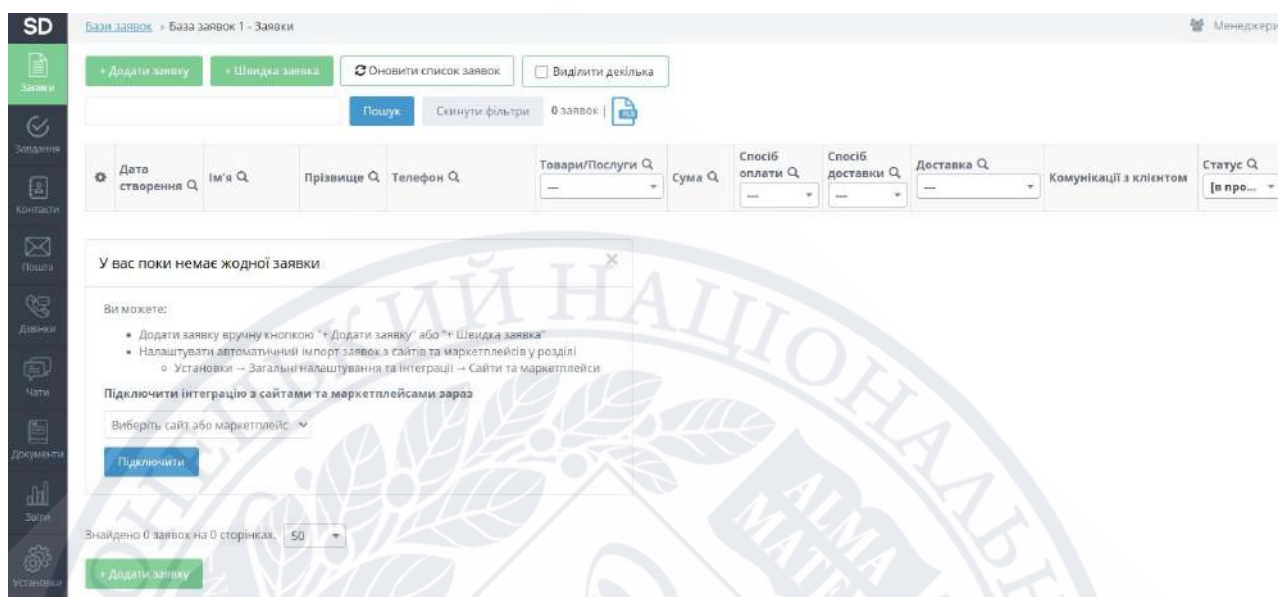


Рисунок 3.1 - Вид головного вікна CRM-системи SalesDrive

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Для ТОВ «Агромаш-Калина» підвищення впізнаваності продукції є особливо актуальним, оскільки ринок сільськогосподарської техніки характеризується високою конкуренцією та швидким технологічним оновленням товарів. Для цього можна розробити новий фірмовий стиль (рис. 3.2), створити візуальну ідентичність для лінійок техніки, провести виставки техніки, взяти участь у міжнародних форумах.

Задля залучення нових клієнтів пропонується проведення регіональних промо-акцій і участь у місцевих виставках, що дозволить залучити потенційних клієнтів у суміжних регіонах. Розробка спеціальних пропозицій для ключових сегментів, таких як сільськогосподарські та лісові підприємства, сприятиме розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів продажів. Також пропонується впровадити персоналізовані комунікації через email-розсилки, SMS та месенджери, інформуючи клієнтів про новинки продукції, сервісне обслуговування та спеціальні акції.



Рисунок 3.2 - Приклад «до» та «після» ребрендингу логотипу ТОВ
«Агромаш-Калина»

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Розробка програми лояльності з бонусами та привілеями для постійних клієнтів дозволить зміцнити відносини з існуючими споживачами та збільшити частку повторних покупок. Регулярне проведення опитувань задоволеності клієнтів (приклад опитування на рисунку 3.3) дасть змогу своєчасно реагувати на проблеми та підвищувати якість сервісу.

Для зміцнення позицій у Вінницькій області та суміжних регіонах доцільно активізувати демонстраційні заходи безпосередньо в полі, а також брати участь у регіональних демонстраційних показах (наприклад, УКАБ або «Поле-демо»). Ці заходи дозволяють потенційним клієнтам оцінити технічні характеристики та переваги продукції в реальних умовах. Одночасно рекомендується проводити таргетовані маркетингові кампанії, орієнтовані на регіональних аграріїв, з акцентом на практичні вигоди використання техніки «Агромаш-Калина».

Загальна інформація
Ваша організація/підприємство: _____

1. Який вид техніки ви придбали або користуєтесь?
Трактори
Сільськогосподарські причіпні машини
Лісозаготівельне обладнання
Інше: _____

2. Наскільки ви задоволені якістю техніки ТОВ «Агромаш-Калина»?
(1 – зовсім незадоволений, 5 – повністю задоволений)
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Як би ви оцінили надійність та довговічність обладнання?
☐ Дуже низька ☐ Висока
☐ Низька ☐ Дуже висока
☐ Середня

4. Чи відповідає техніка вашим потребам у роботі?
☐ Так ☐ Частково ☐ Ні

5. Як би ви оцінили рівень обслуговування при покупці техніки?
☐ Дуже низький ☐ Високий
☐ Низький ☐ Дуже високий
☐ Середній

6. Чи легко отримати консультацію або технічну підтримку від наших фахівців?
☐ Так, завжди ☐ Іноді важко ☐ Ні, майже неможливо

7. Чи задоволені ви швидкістю виконання гарантійного та сервісного обслуговування?
☐ Так ☐ Частково ☐ Ні

8. Як ви дізналися про нашу продукцію?
☐ Реклама ☐ Виставки / презентації
☐ Інтернет / соціальні мережі ☐ Інше: _____
☐ Рекомендація знайомих

9. Наскільки ймовірно, що ви рекомендуєте ТОВ «Агромаш-Калина» своїм колегам або партнерам?
(0 – зовсім не рекомендував би, 10 – обов'язково рекомендував би)
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

10. Що б ви запропонували покращити у нашій продукції або сервісі?

11. Додаткові коментарі або побажання:

Рисунок 3.3 - Приклад опитування задоволеності клієнтів ТОВ «Агромаш-Калина»

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Замість спроб конкурувати з лідерами ринку у всіх категоріях продукції доцільно зосередитися на виробництві кількох нішевих моделей, де підприємство має технічну перевагу. Наприклад, моделі, оптимізовані для локальних ґрунтово-кліматичних умов, або техніка, яка характеризується простотою експлуатації та обслуговування. Це дозволить виділитися серед конкурентів і підвищити привабливість продукції для цільового сегменту аграріїв.

Об'єднуватись з іншими підприємствами для спільних проєктів, наприклад, локального виробництва окремих комплектуючих, дозволить

знизити залежність від імпорту та підвищити стійкість ланцюгів постачання. Таке партнерство також може сприяти обміну технологічними рішеннями та оптимізації виробничих процесів. Надання оперативного сервісного обслуговування та забезпечення наявності запасних частин є ефективним засобом створення реальної конкурентної переваги. Особливо це актуально у порівнянні з імпоротною технікою та вживаними машинами, де доступність сервісу часто обмежена. Рекомендується розвивати мобільні ремонтні бригади та регіональні сервісні центри для забезпечення швидкого реагування на потреби клієнтів.

Системні інвестиції у цифрову присутність компанії (сайт, соціальні мережі, кейси використання техніки, відео з полігонів) дозволять підвищити впізнаваність бренду та демонструвати конкурентні переваги продукції. Корисно також здійснювати порівняльні демонстрації техніки «Агромаш-Калина» з продукцією конкурентів. Паралельно доцільно розвивати дилерську мережу, розширюючи її на суміжні області для покращення доступності продукції.

Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Агромаш-Калина» зміцнити позиції на регіональному ринку, підвищити привабливість продукції для аграріїв, створити стійкі конкурентні переваги та забезпечити стабільне зростання продажів у середньостроковій перспективі.

Удосконалення управління підприємством ТОВ «Агромаш-Калина» на основі оцінки маркетингової діяльності є необхідною умовою для його подальшого розвитку. Реалізація запропонованих заходів - впровадження CRM-системи, розвиток цифрового маркетингу, персоналізація комунікацій і ребрендинг - забезпечить підвищення ефективності управлінських рішень, зростання прибутковості, зміцнення позицій на ринку сільськогосподарської техніки та формування позитивного іміджу бренду.

3.2 Оцінка можливих ризиків та очікувані результати впровадження

Упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» супроводжується як значними перспективами, так і певними ризиками, які необхідно враховувати для забезпечення максимального ефекту від реалізації стратегії. Оцінка ризиків дозволяє сформувати комплекс запобіжних заходів, що мінімізують можливі втрати та підвищують результативність маркетингових рішень.

Одним із ключових напрямів модернізації маркетингової діяльності є впровадження CRM-системи. Незважаючи на очевидні переваги, пов'язані зі структуризацією даних про клієнтів, автоматизацією процесів продажу та підвищенням рівня повторних покупок, цей процес може супроводжуватися певними організаційними та технічними труднощами. Зокрема, можливий опір персоналу, пов'язаний з необхідністю адаптації до нових інструментів, а також ризик недостатньо швидкого освоєння цифрових навичок працівниками. Технічні складнощі можуть виникати у разі неправильного налаштування CRM або несумісності з існуючими системами підприємства. Проте ці ризики можна мінімізувати шляхом якісного навчання персоналу, поетапного впровадження системи та тестування її роботи перед повноцінним запуском.

Персоналізація маркетингових комунікацій також пов'язана з певними викликами. Підприємство має приділити увагу правильній сегментації клієнтської бази та коректній роботі з персональними даними, адже будь-які помилки в автоматизованих розсилках або порушення принципів конфіденційності можуть негативно позначитися на лояльності споживачів. Водночас грамотна організація персоналізованих повідомлень здатна суттєво підвищити конверсію продажів і знизити витрати на рекламні кампанії. Отже, потенційні ризики в цьому напрямі є цілком керованими та не перевищують очікуваних вигод.

Розвиток цифрового маркетингу, зокрема запуск контекстної реклами, SEO-просування та активізація онлайн-продажів, також передбачає певні фінансові та репутаційні ризики. За умови некоректного налаштування рекламних кампаній підприємство може зіткнутися з перевитратами бюджету або низьким рівнем відгуку аудиторії. Додатковим викликом є висока конкуренція в інтернет-середовищі, що може впливати на вартість реклами. Проте при залученні кваліфікованих спеціалістів, постійному моніторингу ефективності рекламних активностей та регулярній оптимізації бюджетів ці ризики знижуються до мінімального рівня.

Ребрендинг, як важливий інструмент формування сучасного та впізнаваного образу підприємства, також не позбавлений ризиків. Існує ймовірність, що частина постійних клієнтів із недовірою поставиться до змін у фірмовому стилі або логотипі. Крім того, процес оновлення бренду потребує фінансових витрат, пов'язаних із дизайном, заміною рекламних матеріалів і модернізацією комунікаційних носіїв. Проте за умови правильного інформування аудиторії та поетапного впровадження нового стилю ці ризики не становитимуть загрози для підприємства, а навпаки – сприятимуть формуванню сучасного та конкурентоспроможного іміджу.

Впровадження комплексних заходів із вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина» супроводжується певними ризиками (табл. 3.2 та 3.3), які необхідно враховувати для забезпечення ефективності реалізації стратегії. Основними потенційними ризиками є технічні, організаційні та ринкові фактори, що можуть впливати на досягнення поставлених KPI.

Аналіз основних ризиків упровадження заходів із вдосконалення управління маркетинговою діяльністю показує, що найбільш значущими для підприємства є ризики, пов'язані з інтеграцією нових інструментів у систему управління, технічними збоями та зростаючим конкурентним тиском. Саме вони мають високий рівень впливу на результати діяльності та можуть істотно уповільнити реалізацію запропонованих заходів. Окрему увагу слід

приділити мінімізації організаційних ризиків, таких як опір персоналу, що потребує якісного навчання, комунікації та мотивації працівників.

Таблиця 3.2 – Основні ризики впровадження заходів із вдосконалення

Ризик	Ймовірність (Probability)	Вплив (Impact)	Коментар
Недостатня інтеграція маркетингових заходів у загальну систему управління підприємством	Середня	Високий	Впровадження CRM та digital-інструментів без чіткої інтеграції з управлінськими процесами може призвести до дублювання роботи та некоректного обліку результатів.
Опір персоналу новим цифровим інструментам та змінам у роботі	Середня	Середній	Потрібне навчання та мотивація працівників, інакше інструменти будуть використовуватися неефективно.
Недостатня якість контенту та рекламних кампаній	Низька	Середній	Нецільовий контент може знизити CTR та конверсію, тому важливий контроль якості і регулярний аналіз.
Ризик технічних збоїв CRM та аналітичних систем	Низька	Високий	Резервні копії та регулярне технічне обслуговування дозволяють мінімізувати вплив.
Конкурентний тиск на ринку	Середня	Високий	Активна робота з нішевими продуктами та підвищення впізнаваності бренду зменшують ризики втрати клієнтів.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Ризик недостатньої якості контенту є менш імовірним, однак його вплив на ефективність рекламних кампаній вимагає системного контролю та регулярного аналізу. Загалом, своєчасне виявлення та управління зазначеними ризиками дозволить забезпечити стабільність упровадження маркетингових інновацій та підвищити ефективність функціонування підприємства.

Для більш наочного представлення виявлених ризиків та визначення їх пріоритетності була сформована матриця ризиків (табл.3.3), що ґрунтується на поєднанні ймовірності виникнення та рівня їхнього впливу на

діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє швидко ідентифікувати ризики, які потребують першочергового контролю та розробки заходів щодо їх мінімізації. Матриця ризиків демонструє, що найбільш критичними для підприємства є ризики з високим рівнем впливу, навіть якщо їхня ймовірність не є високою. До групи високого пріоритету належать недостатня інтеграція маркетингових інструментів у систему управління, ризик технічних збоїв, а також конкурентний тиск. Вони становлять значну загрозу для стабільності впроваджуваних заходів та потребують розробки превентивних і коригуючих дій.

Таблиця 3.3 – Матриця ризиків (Probability × Impact)

Вплив→ Ймовірність↓	Низький	Середній	Високий
Висока	—	—	—
Середня	—	Опір персоналу	Недостатня інтеграція, Конкурентний тиск
Низька	—	Недостатня якість контенту	Технічні збої

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Ризики середнього рівня впливу – такі як опір персоналу чи недостатня якість контенту – мають помірний вплив, проте їх можна ефективно контролювати за рахунок навчання персоналу та системного моніторингу маркетингових активностей.

Врахування потенційних загроз дозволяє більш обґрунтовано підійти до формування бюджету та визначення ресурсних потреб для кожного заходу. Наступна таблиця узагальнює розрахунки витрат на впровадження ключових маркетингових інструментів ТОВ «Агромаш-Калина», а також демонструє очікувані результати, прогнозовану фінансову віддачу та термін окупності інвестицій.

На основі розрахунків (табл. 3.4) можна зробити висновок, що впровадження маркетингових інструментів забезпечує швидку окупність

інвестицій - у середньому протягом 2 місяців - та формує значний додатковий прибуток, що становить понад 3,2 млн грн на рік. Це підтверджує економічну доцільність модернізації маркетингової діяльності ТОВ «Агромаш-Калина».

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на ресурси та оцінка ефективності від впровадження маркетингових заходів ТОВ «Агромаш-Калина»

Заходи	Необхідні ресурси	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект	Розрахунок ефекту	Термін окупності
Впровадження CRM-системи SalesDrive	- Ліцензія та навчання персоналу- Інтеграція з поточними системами- Технічна підтримка	30	Зростання повторних продажів на 10–12%- Зменшення САС на 5%- Зростання прибутку на 200 тис. грн/рік	Додатковий прибуток: $1848,2 \times 0,10 = 184,8$ тис. грн/рік	0,16 року (~2 міс.)
Digital-стратегія та таргетована реклама (SMM, Google Ads, ремаркетинг)	- Послуги таргетолога- Розробка контенту- Рекламні бюджети	180 (щороку)	CTR зросте з 2,2% до 4%- Конверсія збільшиться до 20%- Приріст продажів на 7–12%	Дод. прибуток: $50 \text{ млн} \times 0,07 \times 0,25 = 875$ тис. грн/рік (мін.)	$\approx 0,21$ року (~2,5 міс.)
SEO-просування та оптимізація сайту	- SEO-аудит- Технічна оптимізація- Регулярний контент	60	Приріст органічного трафіку 20–35%- Зростання лідів на 15–20%	Дод. прибуток: $50 \text{ млн} \times 0,03 \times 0,25 = 375$ тис. грн/рік	$\approx 0,16$ року (~2 міс.)
Ребрендинг (логотип, фірмовий стиль, оновлення носіїв)	- Розробка дизайну- Заміна рекламних матеріалів- Оновлення сайту	120	Зростання бренд-обізнаності на 15–30%- Зростання довіри та впізнаваності бренду- Підвищення конверсії на 5–8%	Дод. прибуток: $50 \text{ млн} \times 0,05 \times 0,25 = 625$ тис. грн/рік	$\approx 0,19$ року (~2,3 міс.)
Участь у регіональних виставках та демонстраційних показах («Поле-демо», УКАБ)	- Транспорт- Оренда площі- Демонстраційна техніка	90	Залучення 150–200 нових лідів- Приріст продажів на 3–5%	Дод. прибуток: $50 \text{ млн} \times 0,03 \times 0,25 = 375$ тис. грн/рік	$\approx 0,24$ року (~3 міс.)
Персоналізовані комунікації (email/SMS/месенджери)	- CRM-налаштування- Шаблони повідомлень- Аналітика	25	САС знижується з 350 грн до 250–280 грн- Підвищення утримання клієнтів на 10–18%	Економія: 20% $\times 1,5$ млн маркетинг. бюджету = 300 тис. грн/рік	$\approx 0,08$ року (~1 міс.)
Програма лояльності («бонуси для аграріїв»)	- Платформа- Призовий фонд бонусів- Комунікаційна кампанія	40	Зростання повторних покупок на 10–15%- Підвищення середнього чеку на 5%	Дод. прибуток: $50 \text{ млн} \times 0,05 \times 0,25 = 625$ тис. грн/рік	$\approx 0,06$ року (~3 тижні)

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

У таблиці 3.5 показані зведені показники, що відображають сукупний ефект від реалізації всього комплексу заходів, включно з фінансовими результатами, зміною маркетингових метрик та очікуваним впливом на позиції підприємства на ринку.

Таблиця 3.5 – Підсумкові показники ефективності комплексу заходів

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження	545 тис. грн
Сумарний додатковий прибуток / економія на рік	≈ 3 259 тис. грн
Середній термін окупності заходів	0,16 року (≈ 2 місяці)
Очікуване зростання частки ринку	+1,5–2,3%
Підвищення ROMI	+25–35%
Зниження неефективних маркетингових витрат	10–15%
Зростання KPI	CTR до 4%, конверсія до 20%, повторні продажі +10–12%

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Очікувані результати впровадження удосконалених підходів до управління підприємством, заснованих на систематичній оцінці ефективності маркетингової діяльності, полягають насамперед у підвищенні рівня рентабельності, оптимізації витрат та формуванні стійких конкурентних переваг. Вимірювання ключових маркетингових індикаторів – таких як коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), частка ринку, вартість залучення клієнта (CAC), показник утримання споживача – дозволить підприємству не лише контролювати результативність рекламних та збутових заходів, але й коректувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

Очікується, що завдяки впровадженню системи оцінювання ROMI підприємство зможе більш точно розподіляти бюджет між маркетинговими каналами. Наприклад, якщо загальний маркетинговий бюджет підприємства становить 1,5 млн грн на рік, а впроваджена система аналітики дозволить знизити частку неефективних витрат хоча б на 10–15 %, це означатиме економію від 150 до 225 тис. грн щорічно. За рахунок перерозподілу цих

коштів у більш результативні канали прогнозується зростання обсягу продажу на 7–12 %. За умови середньої маржинальності продукції підприємства на рівні 25 % додатковий прибуток може становити 420–900 тис. грн на рік.

Після впровадження системного підходу до рекламної діяльності (зокрема застосування цифрових каналів і персоналізованих комунікацій) приріст показників бренд-обізнаності може становити від 15 до 30 %. У довгостроковій перспективі це трансформується у збільшення лояльності споживачів і, відповідно, зниження витрат на залучення нового покупця. Якщо нині вартість залучення одного клієнта складає орієнтовно 350 грн, то оптимізація маркетингової воронки здатна зменшити цей показник до 250–280 грн, що дає економію близько 20–30 %.

Суттєве значення матиме й підвищення точності прогнозування збуту. Використання аналітичних показників дозволить підприємству зменшити коливання між фактичним і прогнозованим обсягом продажу. Якщо до впровадження аналітичних методів середнє відхилення прогнозу становить 18–22 %, то після їх застосування цей показник може знизитися до 8–12 %. Це, у свою чергу, впливає на ефективність виробничого планування, знижує ризики перевиробництва або дефіциту запасів і оптимізує витрати на логістику та складське зберігання. За попередніми оцінками, потенційна економія становитиме 5–8 % від загальних операційних витрат.

Очікується також, що завдяки удосконаленню маркетингової діяльності підприємство зможе зміцнити свою ринкову позицію. У разі успішної реалізації заходів зі стимулювання попиту та підвищення конкурентоздатності продукції, частка підприємства на відповідному сегменті ринку може збільшитися на 1,5–2,3 %. У галузях виробництва машин і обладнання навіть незначне зростання частки ринку може забезпечити суттєвий додатковий дохід. Наприклад, якщо річний обсяг продажу підприємства становить 50 млн грн, приріст частки ринку на 2 % здатний забезпечити збільшення доходу приблизно на 1 млн грн.

Також прогнозується покращення комунікації між маркетинговим та виробничим підрозділами, формування єдиного інформаційного середовища, зростання рівня корпоративної дисципліни та відповідальності за виконання планів. Впровадження CRM-системи сприятиме повнішому обліку клієнтів, структуризації продажів та зростанню коефіцієнта повторних замовлень. У середньому використання CRM здатне підвищити конверсію на 10–20 % та збільшити повторні продажі на 15–30 %.

Впровадження комплексної маркетингової стратегії матиме системний вплив на підприємство, включаючи організаційну структуру, управлінські рішення та систему мотивації персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Вплив на підприємство впровадження маркетингової стратегії

Організаційна структура	- Формування маркетингового підрозділу як інтегрованої частини управлінської системи. - Чітке розмежування відповідальності за digital-канали, CRM та традиційний маркетинг. - Встановлення регулярних звітів і взаємодії між відділами продажів, сервісу та маркетингу.
Система контролю маркетингу	- Використання KPI для всіх каналів маркетингової діяльності: CTR, конверсія лідів, повторні продажі. - Впровадження аналітичних звітів через CRM-систему та Google Analytics. - Можливість оперативної корекції маркетингових кампаній на основі даних.
Управлінські рішення	- Прийняття рішень на основі фактичних даних про ефективність маркетингових каналів та поведінку клієнтів. - Підвищення швидкості реагування на ринкові зміни завдяки цифровій аналітиці.
KPI підрозділів	- Встановлення KPI для маркетингу: CTR $\geq$ 4%, конверсія $\geq$ 20%, зростання повторних продажів на 10–12%. - KPI відділу продажів синхронізовані з показниками маркетингу для стимулювання спільних результатів.
Система мотивації персоналу	- Введення бонусів за досягнення цільових показників продажів та маркетингових KPI. - Мотивація через участь у підвищенні впізнаваності бренду та розширенні клієнтської бази.

Джерело: побудовано на основі даних власних досліджень.

Впровадження запропонованих заходів дозволяє перетворити маркетингову діяльність на керовану та прозору складову загальної системи

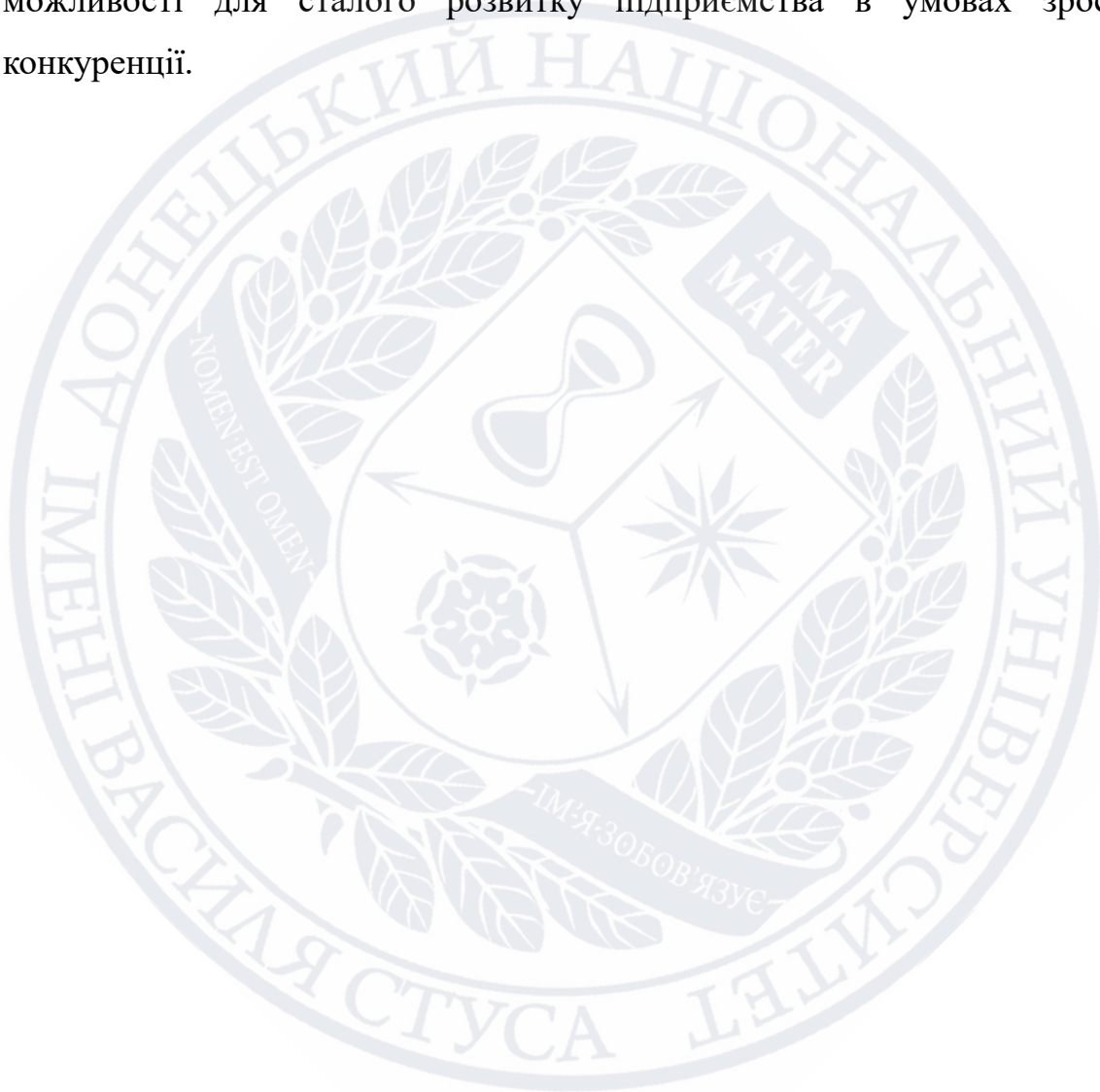
управління підприємством. CRM та аналітичні інструменти інтегрують маркетинг із продажами, сервісом та фінансовим контролем, що забезпечує:

- прозорість результатів маркетингових кампаній;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- оптимізацію витрат на залучення та утримання клієнтів;
- створення довгострокових конкурентних переваг і стійке зростання прибутку.

Таким чином, очікувані результати удосконалення управління підприємством на основі оцінки маркетингової ефективності включають як фінансові, так і стратегічні переваги: збільшення доходу та прибутку, зниження витрат, зміцнення ринкових позицій, покращення якості управлінських рішень та посилення клієнтоорієнтованості бізнесу. Сукупність цих ефектів формує основу для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його стійкості в умовах конкурентного середовища.

Удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агротех-Калина» є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської техніки. Проведений аналіз показав наявність потенціалу для зростання, але також виявив низку проблемних аспектів – недостатній розвиток цифрових каналів, відсутність системної аналітики, слабку інтеграцію CRM та непрозору структуру збутових каналів. Запропоновані заходи – впровадження CRM-системи, розвиток цифрового маркетингу, персоналізація комунікацій і ребрендинг – створюють комплексну основу для підвищення ефективності маркетингу. Їх реалізація сприятиме збільшенню повторних продажів, зниженню витрат на залучення клієнтів, зростанню впізнаваності бренду та покращенню фінансових показників. Таким чином, модернізація маркетингової політики є важливою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

У підсумку впровадження комплексу маркетингових заходів здатне забезпечити істотне зміцнення ринкових позицій ТОВ «Агромаш-Калина». Очікується підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізація витрат, нарощування прибутковості та формування більш лояльної клієнтської бази. Незважаючи на наявність окремих ризиків, їхній вплив є прогнозованим та контрольованим, а потенційні результати відкривають нові можливості для сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.



ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерського дослідження було досягнуто поставлену мету, що полягала в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством на основі оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасна система управління маркетингом ґрунтується на стратегічному підході, інтеграції інструментів маркетингового комплексу, орієнтації на потреби споживачів та активному використанні аналітичних методів оцінювання результативності.

Дослідження методів оцінювання ефективності маркетингових заходів показало, що для підприємств машинобудівної галузі найбільш релевантними є економічні, комунікаційні та стратегічні показники, що відображають як фінансовий результат, так і вплив маркетингових інструментів на ринкову поведінку споживачів. Обґрунтування цих методів стало основою для проведення комплексної оцінки діяльності підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про динамічне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що підтверджується збільшенням чистого доходу більш ніж у два рази та суттєвим зростанням валюти балансу. Разом із тим, виявлено погіршення показників ліквідності, зокрема швидкої та абсолютної, які протягом досліджуваного періоду залишалися нижчими за нормативні значення. Це свідчить про обмежену платоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі та необхідність оптимізації структури оборотних активів, насамперед дебіторської заборгованості та запасів.

Оцінка показників рентабельності показала зниження ефективності використання активів і власного капіталу у 2024 році, що зумовлено випереджальним зростанням активів порівняно з темпами зростання чистого прибутку. Незважаючи на розширення матеріально-технічної бази та зростання обсягів реалізації, прибутковість продажів скоротилася, що вказує

на необхідність посилення контролю витрат, удосконалення цінової політики та підвищення маржинальності продукції.

Проведений аналіз управління маркетинговою діяльністю показав, що на підприємстві відсутній повноцінний системний підхід до маркетингу. Маркетингові функції виконуються фрагментарно різними підрозділами, що знижує ефективність планування, аналітики та комунікацій із клієнтами. Незважаючи на наявність конкурентних переваг, таких як локальне виробництво, адаптація техніки до українських умов, доступність сервісу та участь у державних програмах підтримки, підприємство недостатньо використовує сучасні інструменти цифрового маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Аналіз ринкового середовища, конкурентної ситуації за моделлю п'яти сил Портера та результатів SWOT-аналізу підтвердив, що ТОВ «Агромаш-Калина» функціонує у висококонкурентному середовищі, де ключову роль відіграють сила покупців і конкурентний тиск з боку імпортерів та вживаних машин. Водночас зростання попиту на вітчизняну техніку, логістичні обмеження імпорту та державна підтримка створюють сприятливі можливості для зміцнення позицій підприємства на внутрішньому ринку та розширення регіональної присутності.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності показала, що підприємство досягає позитивних результатів у вигляді зростання обсягів продажів і ринкової частки, однак рівень рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) залишається відносно низьким, що свідчить про необхідність оптимізації маркетингових бюджетів та підвищення результативності digital-інструментів. Аналіз цифрових показників (CTR, CPA, конверсії) підтвердив наявність значного потенціалу для підвищення ефективності онлайн-комунікацій і залучення нових клієнтів.

На основі результатів дослідження у роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агромаш-Калина», що включає впровадження CRM-системи, розвиток

цифрового маркетингу, персоналізацію комунікацій, ребрендинг, програму лояльності та посилення сервісної підтримки. Розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною, характеризується коротким терміном окупності (у середньому близько двох місяців) та забезпечує суттєвий приріст прибутку, підвищення ROMI, зростання частки ринку й зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення управління підприємством на основі системної оцінки ефективності маркетингової діяльності є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Агромаш-Калина». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити фінансову стабільність підприємства, посилити клієнтоорієнтованість, оптимізувати використання ресурсів та сформувати довгострокові конкурентні переваги в умовах зростаючої конкуренції на ринку сільськогосподарської техніки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каталог підприємств України URL: <https://www.ua-region.com.ua/25496605> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Економіка і управління на підприємстві. Сервісне обслуговування продукції, що випускається підприємством URL: https://studme.com.ua/12461220/ekonomika/servisnoe_obslyzhivanie_produktsii_vypusk_aemoy_predpriyatiem.htm (дата звернення: 11.12.2025).
3. Opendatabot. Дані про підприємства України URL: <https://opendatabot.ua/c/25496605> (дата звернення: 11.12.2025).
4. Маркетингова діяльність підприємства URL: https://pidru4niki.com/82190/ekonomika/marketingova_diyalnist (дата звернення: 11.12.2025).
5. Сутність процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства URL: <https://buklib.net/books/37094> (дата звернення: 11.12.2025).
6. Струк Н. Р., Гомольська В. В. Стратегічний маркетинг та маркетингове планування: ефективні підходи для довгострокового розвитку бізнесу *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15276781> (дата звернення: 11.12.2025).
7. Орлова К. Є., Мельник Т. Ю. Визначення категоріального апарату маркетинг менеджменту *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/207993/208176> (дата звернення: 11.12.2025).
8. Сокол П. М., Хамініч С. Ю. Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес середовищі : монографія. Дніпро, 2022. 160 с.
9. Посохов І. М., Талалаєнко А. О. Місце та роль маркетингу в економічній діяльності суб'єктів підприємництва *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/a72de9d0_b7c4_41fd_b689_885c57a51ad7 (дата звернення: 11.12.2025).

10. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький, 2020. 350 с.
11. Сутність та визначення поняття маркетинг URL: <https://studfile.net/preview/7408174> (дата звернення: 11.12.2025).
12. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 192 с.
13. Люта О. В., Пігуль Н. Г., Гладько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2020. № 4. С. 14-23.
14. Державна служба статистики України URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2025).
15. Звітність українських підприємств URL: <https://zvitnist.com> (дата звернення: 11.12.2025).
16. Офіційний сайт ТОВ «Агромаш Калина» URL: <https://agrokalina.store/ua> (дата звернення: 11.12.2025).
17. Офіційна сторінка ТОВ «Агромаш Калина» у Facebook URL: <https://www.facebook.com/ua.agrokalina> (дата звернення: 11.12.2025).
18. Офіційний YouTube канал Agrokalina URL: <https://www.youtube.com/@Agrokalina/videos> (дата звернення: 11.12.2025).
19. AgroPortal.ua. Аналітика аграрного ринку України URL: <https://agroportal.ua> (дата звернення: 11.12.2025).
20. Ільченко Т. В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 55-59.
21. Коваль З. О. Аналіз ефективності цінових стратегій підприємств URL: <http://ena.lp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ntb/2709/13.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

22. Стимулювання попиту: особливості та механізми реалізації URL: https://fractus.com.ua/uk/blog/stimuljuvannya_popitu_v_chomu_osoblivosti_ta_yak_zdijsnjuvati (дата звернення: 11.12.2025).
23. Нікітін В. І. Інноваційний маркетинг у виробничих підприємствах Вісник НАУ. 2020. № 6.
24. Ребрендинг URL: https://buromt.com.ua/uk/ua_rebranding/ (дата звернення: 11.12.2025).
25. Романенко Л. Ф. Маркетингові комунікації та оцінка їх ефективності URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/2/25.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
26. Бондар В. П., Гаврилко Т. О. Комунікації в сучасному маркетингу URL: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Bondar.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
27. Грищенко О. Ф. Прийняття маркетингових інноваційних рішень у системі випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія. Суми, 2020. 177 с.
28. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Діалектика, 2021. 832 с.
29. Varey R. J. Marketing Communication: Principles and Practice. London, 2021. P. 2 51.
30. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2021. 188 с.
31. Міронова Ю. В., Кагляк О. О., Пітик О. В. Науково теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 207 214.
32. Кеворкова Ж. М. Методи оцінки ефективності маркетингових комунікацій Економічний простір. 2023. № 5.
33. Для чого потрібна CRM? URL: https://horoshop.ua/ua/blog/what_is_crm/ (дата звернення: 11.12.2025).

34. Бортнік С. М., Конюх І. М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності URL: http://global.national.in.ua/archive/14_2016/58.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
35. Ілляшенко С. М. Теоретико методичні засади товарної інноваційної політики підприємства *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 13 26.
36. Єрмолаєва О. В. КРІ в управлінні маркетингом підприємства *Економіка і суспільство*. 2023. № 33.
37. Do Your Marketing Metrics Show You the Full Picture? [Electronic resource]. Available at: https://hbr.org/2022/04/do_your_marketing_metrics_show_you_the_full_picture (accessed: 11.12.2025).
38. Agrimachinery Market Report. Global Industry Analysis and Forecast [Electronic resource]. Available at: https://www.cema_agri.org/market_trends/market_data (accessed: 11.12.2025).
39. What is Google Analytics 4 Data Import? [Electronic resource]. Available at: https://usehardal.com/google_analytics_4_data_import (accessed: 11.12.2025).
40. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced Scorecard: Updated Concepts. Boston : Harvard Business School Press, 2022.
41. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства *Економічний форум*. 2020. № 2. С. 223 230.
42. Міністерство економіки України URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2025).
43. Асоціація виробників техніки для агросектору України URL: <https://ukragromash.com.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).
44. Дані про підприємство ТОВ «Агромаш Калина» URL: <https://opendatabot.ua/c/32320510> (дата звернення: 11.12.2025).
45. Аналітика. ТОВ «Агромаш Калина» URL: <https://clarityproject.info/edr/32320510> (дата звернення: 11.12.2025).

46. Звітність ТОВ «Агромаш Калина» URL: <https://vkursi.pro/card/tov-ahromash-kalyna-32320510> (дата звернення: 11.12.2025).
47. Каталог продукції ТОВ «Агромаш Калина» URL: https://agrokalina.com/catalogue/katalog_text_ukr_end_web.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
48. Тарасюк О. В., Волков А. О. Удосконалення методів управління організацією URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/68.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).
49. Москалюк В. Є. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. С. 384-396.
50. UkrStat.gov.ua. Статистика промисловості та аграрного сектору України URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2025).

ДОДАТКИ

