

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЧАЙКІВСЬКИЙ Богдан Мар'янович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 338.23

Організація маркетингового менеджменту підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Чайківський Б. М. «Організація маркетингового менеджменту підприємства». – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства. Проведено аналіз організації маркетингового менеджменту на підприємстві ТзОВ «Josera Україна». Показано напрями вдосконалення маркетингового менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: управління, концепція, стратегія, маркетинговий менеджмент, ефективність маркетингової діяльності, комунікаційна політика.

SUMMARY

Chaikivskyi B. M. “Organization of Marketing Management of an Enterprise.” – *Manuscript*.

Qualification thesis for obtaining the Master’s degree in the specialty 073 “Management,” Educational and Professional Program “Management of Organizations and Administration” – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical foundations of the enterprise’s marketing management. An analysis of the organization of marketing management at the company “Josera Ukraine” LLC has been conducted. The directions for improving marketing management at the enterprise are demonstrated.

Keywords: management, concept, strategy, marketing management, effectiveness of marketing activities, communication policy.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чайківського Богдана Мар'яновича

1. Тема проєкту (роботи) Організація маркетингового менеджменту на підприємстві (на прикладі ТЗОВ «Josera Україна») керівник проєкту (роботи) _____ Гримак О. Я., к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року
№ _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства. 1.1 Сутність, мета та завдання маркетингового менеджменту. 1.2 Функції, принципи та інструменти маркетингового менеджменту. 1.3 Еволюція та сучасні концепції маркетингового управління. РОЗДІЛ 2. Аналіз організації маркетингового менеджменту на підприємстві ТЗОВ «Josera Україна». 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз системи маркетингового управління на підприємстві. 2.3 Оцінка ефективності маркетингової діяльності та використання інструментів маркетингового менеджменту. 2.4. SWOT-аналіз маркетингового середовища ТЗОВ «Josera Україна». РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення маркетингового менеджменту на підприємстві ТЗОВ «Josera Україна». 3.1. Удосконалення організаційної структури та функцій маркетингового менеджменту. 3.2.

Впровадження цифрових технологій у систему маркетингового управління підприємства. 3.3. Розробка стратегії підвищення ефективності маркетингової діяльності та комунікаційної політики. 3.4. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів. Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.
7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Зміст

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового менеджменту підприємства.	8
1.1. Сутність, мета та завдання маркетингового менеджменту.....	8
1.2. Функції, принципи та інструменти маркетингового менеджменту.....	11
1.3. Еволюція та сучасні концепції маркетингового управління.....	16
Розділ 2. Аналіз організації маркетингового менеджменту на підприємстві ТзОВ «Josera Україна».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТзОВ «Josera Україна»	23
2.2. Аналіз системи маркетингового управління на підприємстві.....	30
2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності та використання інструментів маркетингового менеджменту.....	37
2.4. SWOT-аналіз маркетингового середовища ТзОВ «Josera Україна»	41
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення маркетингового менеджменту на підприємстві ТзОВ «Josera Україна».....	45
3.1. Удосконалення організаційної структури та функцій маркетингового менеджменту.....	45
3.2. Впровадження цифрових технологій у систему маркетингового управління підприємства.....	48
3.3. Розробка стратегії підвищення ефективності маркетингової діяльності та комунікаційної політики.....	51
3.4. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах високої конкуренції, нестабільності економічного середовища та трансформаційних процесів в українському бізнесі особливої ваги набуває ефективна організація маркетингового менеджменту. Вона визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів і досягати сталого розвитку. Для підприємств аграрного сектору, зокрема для ТзОВ «Josera Україна», яке представляє міжнародний бренд кормів та мінеральних добавок для тварин, маркетинговий менеджмент є ключовим елементом конкурентоспроможності, оскільки саме він забезпечує ефективне позиціонування, розвиток збутової мережі, підтримку лояльності клієнтів та підвищення вартості бренду.

Проблеми маркетингового менеджменту досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойль, Дж. Еванс, В. Пилипчук, С. Гаркавенко, О. Зозульов, Н. Куденко, О. Азарян та інші. Проте питання практичного впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах з урахуванням сучасних цифрових інструментів, специфіки аграрного ринку України та глобальних змін у поведінці споживачів залишаються недостатньо дослідженими.

Мета кваліфікаційної роботи - теоретично обґрунтувати та практично проаналізувати особливості організації маркетингового менеджменту на підприємстві ТзОВ «Josera Україна» і розробити пропозиції щодо його вдосконалення.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Розкрити теоретичну сутність і функції маркетингового менеджменту в системі управління підприємством.
2. Дослідити сучасні концепції маркетингового управління та їх еволюцію.
3. Проаналізувати організаційну структуру та ефективність маркетингової діяльності ТзОВ «Josera Україна».

4. Визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємства.

5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії та системи управління маркетингом на основі цифрових технологій і CRM-систем.

Об'єктом дослідження є процес організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Предметом - методи, принципи та інструменти управління маркетинговою діяльністю ТзОВ «Josera Україна».

У процесі виконання магістерської роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукцію й дедукцію, метод порівнянь, статистичний аналіз, графічний та економіко-математичний методи, SWOT-аналіз, а також методи економічного моделювання.

Інформаційну основу становлять:

- внутрішня звітність ТзОВ «Josera Україна» за 2021-2024 рр.;
- офіційні дані Державної служби статистики України;
- публікації у фахових виданнях, наукові праці українських і зарубіжних авторів;
- матеріали вебсайту компанії «Josera GmbH & Co. KG» та відкриті джерела ринку кормів і добавок.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні підходів до організації маркетингового менеджменту підприємства шляхом адаптації сучасних цифрових технологій (CRM, контент-маркетинг, Big Data-аналітика) до умов українського аграрного ринку. Запропоновано модель інтегрованої маркетингової системи управління, орієнтованої на довгострокову взаємодію зі споживачем.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг - 68 сторінок, у тому числі 15 таблиць і 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та завдання маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, що забезпечує ефективне узгодження виробничо-збутової діяльності з потребами та очікуваннями споживачів. Словосполучення «організація маркетингового менеджменту» є досить поширеним у фахових літературних джерелах. Проте воно часто викликає у практиків та науковців полеміку та неправильне розуміння [11]. На думку Ф. Котлера, маркетинговий менеджмент - це процес планування й реалізації концепції, ціноутворення, просування та розподілу товарів і послуг для створення обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій [13].

Таким чином, маркетинговий менеджмент - це управлінська діяльність, спрямована на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства через комплекс маркетингових інструментів.

Метою маркетингового менеджменту є створення системи взаємовигідних відносин між підприємством і ринком, забезпечення стійких позицій компанії в конкурентному середовищі та задоволення потреб споживачів більш ефективно, ніж конкуренти.

Основні завдання маркетингового менеджменту:

- проведення комплексних маркетингових досліджень ринку;
- формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства;
- управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою;
- створення системи лояльності та управління клієнтськими відносинами (CRM);
- оцінка ефективності маркетингової діяльності та контроль результатів.

В українських умовах маркетинговий менеджмент виконує ще й адаптаційну функцію - забезпечує гнучкість підприємства до змін у

законодавстві, макроекономічних тенденціях, поведінці споживачів і впливі зовнішніх факторів (військові ризики, валютні коливання тощо).

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та глобалізацією ринків, ключовим фактором успішної діяльності підприємства є ефективна організація маркетингового менеджменту. Саме маркетингова складова управління дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, орієнтувати виробництво на потреби споживачів і забезпечувати прибутковість бізнесу.

Маркетинговий менеджмент – це система управління маркетинговою діяльністю підприємства, спрямована на досягнення його стратегічних і тактичних цілей через вивчення ринку, формування попиту, забезпечення конкурентоспроможності товарів і побудову довгострокових відносин із клієнтами.

Вітчизняні науковці, зокрема Багорка М.О. та Юрченко В.В. під маркетинговим менеджментом розуміють комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування ефективної ринкової поведінки підприємства на основі маркетингових досліджень, стратегічного планування, координації й контролю маркетингової діяльності [1].

Таким чином, маркетинговий менеджмент можна розглядати як інтеграційну функцію управління, що забезпечує орієнтацію всіх підрозділів підприємства на задоволення потреб споживача.

Основною метою маркетингового менеджменту є створення й підтримання такого рівня взаємодії підприємства з ринком, який забезпечує:

- довгострокове задоволення потреб клієнтів,
- отримання стійкого прибутку,
- формування конкурентних переваг.

Для підприємства ТзОВ «Josera Україна», яке діє у сфері продажу кормів і мінеральних добавок для тварин, мета маркетингового менеджменту полягає у забезпеченні сталого зростання обсягів реалізації, підвищенні впізнаваності

бренду Josera на українському ринку та формуванні лояльності серед дистриб'юторів і фермерських господарств.

Метою маркетингової діяльності тут виступає не лише збут продукції, а й побудова довіри до бренду через якісне обслуговування, консультування клієнтів і використання сучасних цифрових каналів комунікації.

Для досягнення зазначених цілей система маркетингового менеджменту вирішує низку ключових завдань:

1. Дослідження ринку - аналіз кон'юнктури, визначення попиту, вивчення конкурентного середовища, тенденцій галузі та поведінки споживачів.

2. Сегментація та позиціонування - вибір цільових ринків, визначення конкурентних переваг, формування привабливого іміджу товару або бренду.

3. Розроблення маркетингової стратегії - планування цілей, вибір маркетингових інструментів і ресурсів для їх досягнення.

4. Управління маркетинговим комплексом (4P/7P) - оптимізація товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

5. Управління клієнтськими відносинами (CRM) - створення бази даних клієнтів, моніторинг задоволеності споживачів, розроблення програм лояльності.

6. Контроль та оцінка ефективності - аналіз результативності маркетингових заходів, витрат і рентабельності маркетингової діяльності.

7. Інноваційна діяльність - впровадження нових технологій, продуктів і методів просування, зокрема через цифрові платформи, соціальні мережі та автоматизовані CRM-системи [7].

Маркетинговий менеджмент виконує зв'язувальну функцію між підприємством та зовнішнім середовищем. З одного боку, він забезпечує адаптацію внутрішніх процесів до вимог ринку, а з іншого - формує попит і впливає на поведінку споживачів. На сучасному етапі розвитку економіки України маркетинговий менеджмент набуває стратегічного значення:

- ✓ він забезпечує гнучкість підприємства в умовах нестабільності;

- ✓ сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів;
- ✓ створює інформаційну базу для управлінських рішень;
- ✓ формує корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта.

Для ТзОВ «Josera Україна» маркетинговий менеджмент - це не лише частина управлінського процесу, а й ключовий інструмент формування ринкової стратегії компанії, яка об'єднує збут, логістику, сервіс, комунікації та бренд-менеджмент у єдину систему.

Отже, маркетинговий менеджмент - це багаторівнева система управління ринковою діяльністю підприємства, що поєднує аналітику, планування, організацію, мотивацію та контроль. Його головна мета - забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом задоволення потреб клієнтів і підвищення ефективності ринкової взаємодії. Для підприємств типу ТзОВ «Josera Україна», які діють у динамічному аграрному середовищі, маркетинговий менеджмент виступає стратегічним інструментом стабільності, інноваційного розвитку й формування довгострокових партнерських відносин зі споживачами.

1.2. Функції, принципи та інструменти маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент реалізує свій зміст через низку функцій, які можна поділити на аналітичні, стратегічні, оперативні та контрольні [11]:

1. Аналітична функція - дослідження ринку, споживачів, конкурентів, середовища макро- та мікрорівня.
2. Планово-стратегічна - розробка стратегій маркетингового розвитку підприємства (збутових, продуктових, комунікаційних).
3. Організаційна - формування структури маркетингової служби, розподіл завдань і відповідальності.
4. Мотиваційна - стимулювання працівників маркетингового відділу до досягнення стратегічних цілей.
5. Контрольна - аналіз результативності маркетингових заходів, оцінка ефективності рекламних кампаній, каналів збуту та задоволеності клієнтів.

Основні принципи маркетингового менеджменту:

- орієнтація на споживача - усі рішення приймаються на основі потреб клієнта;
- інтеграція - маркетинг пронизує всі підрозділи підприємства;
- системність - маркетингова діяльність розглядається як цілісний процес;
- адаптивність - гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища;
- інноваційність - використання нових технологій, методів досліджень і цифрових інструментів;
- контроль і результативність - вимірювання ефекту маркетингових рішень.

На підприємстві типу ТзОВ «Josera Україна», яке працює на ринку кормів для тварин, маркетинговий менеджмент має стратегічне значення: він поєднує аналітичну, освітню, комунікаційну й сервісну функції, формуючи довгострокову лояльність клієнтів через експертність і стабільну якість продукції.

Ефективність системи маркетингового менеджменту значною мірою залежить від правильного визначення та реалізації його функцій, які забезпечують взаємозв'язок між аналітичними, плановими, організаційними й контрольними елементами управління. Функції маркетингового менеджменту відображають основні напрями діяльності підприємства, спрямовані на досягнення його стратегічних цілей і задоволення потреб споживачів.

У науковій літературі (Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Шарко В., Танасійчук А. [7]) виділяють такі основні групи функцій маркетингового менеджменту:

1. Аналітична функція.

Вона передбачає дослідження ринку, споживачів, конкурентів, а також зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Для ТзОВ «Josera Україна» ця функція полягає у постійному моніторингу аграрного ринку, вивченні попиту на кормові добавки, аналізі

поведінки фермерських господарств та дилерів, а також у відстеженні цінової політики конкурентів.

2. Планово-стратегічна функція.

Вона пов'язана з розробленням маркетингової стратегії підприємства, визначенням його цілей і шляхів їх досягнення. Для «Josera Україна» це - формування стратегічного плану розвитку бренду, визначення пріоритетних сегментів ринку (молочне скотарство, свинарство, птахівництво), планування бюджету маркетингових заходів і реклами.

3. Організаційна функція.

Забезпечує побудову структури маркетингової служби, розподіл обов'язків між працівниками, координацію взаємодії маркетингового відділу з іншими підрозділами підприємства. На підприємстві «Josera Україна» ця функція реалізується через діяльність відділів маркетингу, продажів і регіональних представників, що спільно виконують єдину програму просування продукції.

4. Мотиваційна функція.

Вона полягає у створенні системи стимулювання персоналу до досягнення маркетингових цілей - через матеріальні заохочення, премії за обсяги продажів, участь у тренінгах та конференціях. У Josera значну увагу приділяють розвитку корпоративної культури, що ґрунтується на принципах довіри, відповідальності та професійного зростання.

5. Комунікаційна функція.

Вона передбачає формування позитивного іміджу підприємства, управління зв'язками з громадськістю, розвиток партнерських відносин із клієнтами та дистриб'юторами. Для «Josera Україна» ця функція реалізується через рекламу, участь у виставках, онлайн-просування, соціальні мережі, PR-заходи та співпрацю з аграрними медіа.

6. Контрольна функція.

Полягає у постійному моніторингу результатів маркетингової діяльності, оцінці ефективності рекламних кампаній, рівня продажів і задоволеності споживачів.

Для Josera це означає аналіз звітів із продажів, зворотного зв'язку клієнтів, KPI відділів маркетингу та адаптацію стратегій відповідно до отриманих результатів.

Принципи є основоположними правилами, що визначають характер і спрямованість маркетингового управління [15]. Серед ключових принципів виділяють такі:

1. Принцип орієнтації на споживача.

У центрі всієї діяльності підприємства перебуває клієнт і його потреби. Усі управлінські рішення ухвалюються з урахуванням очікувань і рівня задоволеності споживачів. Для Josera цей принцип означає постійне вдосконалення якості продукції, адаптацію рецептур кормів до вимог фермерів і забезпечення високого рівня сервісу.

2. Принцип інтегрованості маркетингу.

Маркетинг не є окремою функцією, а пронизує всі сфери діяльності підприємства: виробництво, логістику, фінанси, управління персоналом. У Josera маркетинг тісно пов'язаний із технічним супроводом, навчанням клієнтів і післяпродажним сервісом.

3. Принцип системності.

Маркетинговий менеджмент є цілісною системою, де всі елементи (дослідження, планування, просування, збут, контроль) взаємопов'язані. Недостатня ефективність одного елементу впливає на результат усієї маркетингової діяльності.

4. Принцип адаптивності.

Підприємство повинно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища: попит, ціни, дії конкурентів, технологічні тренди. «Josera Україна» адаптує свої комунікаційні стратегії під особливості регіонів України та коливання ринку кормових добавок.

5. Принцип інноваційності.

Використання нових технологій, цифрових інструментів та аналітичних платформ для підвищення ефективності маркетингу. У Josera активно застосовуються CRM-системи, інтернет-маркетинг, SEO-просування, а також онлайн-консультації для клієнтів.

6. Принцип економічної ефективності.

Кожен маркетинговий захід повинен бути економічно обґрунтований, а його результати - вимірюваними. Josera визначає ефективність своїх кампаній за показниками ROI (Return on Investment), приростом продажів та залученням нових клієнтів.

7. Принцип соціальної відповідальності.

Маркетингова діяльність має враховувати етичні стандарти, екологічну безпеку, культурні цінності та соціальний розвиток. Компанія Josera, як міжнародний бренд, приділяє значну увагу екологічним аспектам виробництва та підтримці сталого фермерства.

Інструменти маркетингового менеджменту - це практичні засоби реалізації маркетингових стратегій і досягнення цілей підприємства. Їх умовно поділяють на традиційні та сучасні (цифрові).

Традиційні інструменти (класичний маркетинг-мікс 4P):

- ❖ Product (товар): формування асортименту, розробка нових продуктів, управління якістю.
У Josera це – створення інноваційних кормів для різних видів тварин з урахуванням регіональних потреб фермерів.
- ❖ Price (ціна): політика диференційованого ціноутворення, знижки, бонуси для постійних клієнтів.
- ❖ Place (збут): розвиток дистриб'юторської мережі, логістика, оптимізація каналів продажу.
- ❖ Promotion (просування): реклама, PR, участь у виставках, персональні продажі, стимулювання збуту.

Сучасні цифрові інструменти маркетингового менеджменту:

- CRM-системи (Customer Relationship Management) - автоматизація управління клієнтськими базами.
- Інтернет-маркетинг (SMM, SEO, контент-маркетинг, email-кампанії) - основа онлайн-просування.
- Big Data та аналітика - використання великих даних для прогнозування попиту.
- Маркетинг автоматизації (Marketing Automation) - планування та контроль кампаній у режимі реального часу.
- Мобільний маркетинг і digital-реклама - персоналізовані повідомлення для залучення клієнтів.

Для «Josera Україна» поєднання класичних і цифрових інструментів є запорукою ефективної комунікації з клієнтами, оптимізації витрат на рекламу та підвищення результативності збуту.

Функції та принципи маркетингового менеджменту становлять основу ефективного управління ринковою діяльністю підприємства. Їх системне застосування забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, оптимальне використання ресурсів і максимальне задоволення потреб споживачів. Для ТзОВ «Josera Україна» реалізація цих функцій і принципів дає змогу зміцнити конкурентні позиції, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити стабільний розвиток на українському ринку кормів і агропродукції.

1.3. Сучасні концепції маркетингового менеджменту

Маркетингове управління як самостійний напрям у менеджменті сформувалося у середині XX століття, однак його ідеї зародилися набагато раніше - у період становлення масового виробництва та розвитку товарно-грошових відносин. Еволюція маркетингового управління відображає поступовий перехід від орієнтації на виробництво до орієнтації на споживача, а згодом - до соціальної відповідальності й цифрової інтеграції бізнесу.

Науковці виділяють кілька ключових етапів еволюції маркетингового управління, які відображені в таблиці 1.1.

Еволюція концепцій маркетингового управління

№	Концепція	Період розвитку	Основна ідея	Характеристика діяльності підприємства
1	Виробнича	Кінець XIX – 1930-ті рр.	Орієнтація на зниження собівартості та масове виробництво	Попит перевищує пропозицію; головна мета - збільшити обсяг виробництва; маркетинг зводиться до розподілу готової продукції
2	Товарна	1930–1950-ті рр.	Орієнтація на якість товару	Підприємства вдосконалюють технології, підвищують якість, але не враховують потреби споживачів
3	Збутова (комерційна)	1950–1960-ті рр.	Акцент на стимулюванні продажів	Попит починає знижуватись, з'являються надлишки товарів; активне використання реклами та персонального продажу
4	Маркетингова	1960–1990-ті рр.	Орієнтація на споживача	Формується система маркетингових досліджень; головна мета - задоволення потреб покупця краще, ніж конкуренти
5	Соціально-етична	1990–2010-ті рр.	Поєднання інтересів споживача, бізнесу та суспільства	Увага до соціальної відповідальності, екології, етики та сталого розвитку
6	Цифрова (інтерактивна, клієнтоорієнтована)	2010-ті рр. – дотепер	Орієнтація на довгострокові відносини зі споживачем у цифровому середовищі	Використання CRM, big data, аналітики, онлайн-комунікацій; головна цінність - клієнт і його досвід взаємодії з брендом

Джерело: сформовано автором на основі джерела [3,7,11].

Характеристика сучасних концепцій маркетингового управління

1. Класична маркетингова концепція.

Вона базується на ідеї, що підприємство досягає успіху лише тоді, коли здатне глибоко вивчати потреби ринку і задовольняти їх краще, ніж конкуренти.

Ця концепція втілюється у діяльності ТзОВ «Josera Україна» через постійні дослідження споживачів, удосконалення асортименту та адаптацію продуктів до потреб фермерів різних регіонів.

2. Соціально-етична концепція.

Вона поєднує орієнтацію на споживача із соціальною відповідальністю бізнесу. Компанія Josera активно застосовує цю концепцію, приділяючи увагу екологічній безпеці виробництва, сталому фермерству та розвитку аграрних громад в Україні. Продукція компанії має екологічні сертифікати якості, а маркетингова діяльність супроводжується просвітницькими кампаніями щодо раціонального використання ресурсів.

3. Концепція відносин (relationship marketing).

Основою є побудова довгострокових, довірливих відносин із клієнтами, партнерами, постачальниками. Для Josera це реалізується через програми лояльності, індивідуальні консультації аграріїв, проведення семінарів і навчальних тренінгів. Компанія розглядає клієнта не лише як споживача, а як партнера у спільному розвитку бізнесу.

4. Концепція цифрового маркетингу.

Сучасні інформаційні технології відкрили нові можливості для управління маркетингом.

Цифрова концепція базується на використанні CRM-систем, big data-аналітики, соціальних мереж, електронної комерції, таргетованої реклами. У Josera функціонує власна онлайн-платформа для клієнтів, сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram), цифрові канали комунікацій із дилерами та споживачами. Це дає змогу підвищувати лояльність клієнтів і скорочувати витрати на просування.

5. Концепція сталого розвитку (sustainable marketing).

Її суть полягає у поєднанні економічних, екологічних та соціальних цілей маркетингу. Компанія Josera, як міжнародний бренд, дотримується стандартів сталого розвитку - зменшує вуглецевий слід у виробництві, використовує енергоефективні технології та проводить освітні заходи для фермерів щодо екологічного господарювання.

Сучасне середовище функціонування бізнесу характеризується високим рівнем технологічних змін і глобальною цифровізацією. Це спричинило перехід до інтегрованої моделі маркетингового управління, яка поєднує класичні принципи маркетингу з інноваційними цифровими технологіями. Такі трансформації призвели до формування нової парадигми маркетингового менеджменту, у якій основну роль відіграють:

- аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування поведінки клієнтів;
- автоматизація маркетингових процесів (Marketing Automation);
- розвиток омніканальних стратегій комунікацій;
- персоналізація пропозицій і цифровий клієнтський досвід (Customer Experience Management, CXM).

Для ТзОВ «Josera Україна» цифрова трансформація маркетингового управління стала необхідною умовою утримання конкурентних позицій на ринку. Компанія використовує інтегровану CRM-систему для управління клієнтською базою, проводить email-маркетингові кампанії, аналізує дані продажів у реальному часі та активно використовує соціальні медіа для побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Еволюція маркетингового управління демонструє поступовий перехід від простих збутових підходів до комплексних клієнтоорієнтованих стратегій, що поєднують інноваційність, соціальну відповідальність та цифрові технології.

Сучасна концепція маркетингового менеджменту базується на глибокому розумінні потреб споживача, інтеграції бізнес-процесів, інтелектуальній

аналітиці та комунікації у цифровому середовищі. Для ТзОВ «Josera Україна» застосування сучасних концепцій маркетингового управління є основою підвищення ефективності діяльності, формування сталих конкурентних переваг і побудови репутації відповідального європейського бренду на українському ринку.

Сучасний маркетинговий менеджмент спирається на концепцію клієнтоорієнтованості та цифрової інтеграції, де головними інструментами є:

- CRM-системи (Customer Relationship Management);
- контент-маркетинг та соціальні медіа;
- аналітика великих даних (Big Data);
- автоматизація маркетингових процесів (Marketing Automation).

Для підприємства «Josera Україна», що представляє відомий міжнародний бренд, сучасні маркетингові технології (онлайн-канали, таргетинг, email-маркетинг, програми лояльності) є основою підтримки бренду, залучення нових партнерів і просування продукції на регіональних ринках України.

Маркетинговий менеджмент - це системний, стратегічно орієнтований процес управління ринковою діяльністю підприємства, спрямований на задоволення потреб споживачів і досягнення бізнес-цілей. Його ефективність визначається узгодженістю функцій планування, аналітики, контролю, мотивації та комунікації. У сучасних умовах цифрової економіки маркетинговий менеджмент еволюціонує в напрямі клієнтоорієнтованої, інтегрованої моделі, яка поєднує традиційні принципи з інноваційними технологіями. Для підприємства ТзОВ «Josera Україна» саме маркетинговий менеджмент є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, формування іміджу бренду та зміцнення позицій на аграрному ринку України.

У процесі дослідження теоретичних аспектів маркетингового менеджменту було встановлено, що він є ключовим елементом системи управління сучасним підприємством, який забезпечує узгодження його стратегічних і тактичних рішень із потребами ринку та споживачів.

З'ясовано, що маркетинговий менеджмент - це комплексна управлінська діяльність, спрямована на виявлення, формування та задоволення попиту, створення конкурентних переваг і досягнення цілей підприємства через інтеграцію всіх маркетингових інструментів. Він виступає не лише функцією збуту, а й філософією управління, заснованою на принципах клієнтоорієнтованості, адаптивності та соціальної відповідальності.

Визначено, що головною метою маркетингового менеджменту є забезпечення стабільного розвитку підприємства через задоволення потреб споживачів ефективніше, ніж конкуренти. До основних завдань відносяться: проведення маркетингових досліджень, формування стратегії розвитку, управління комплексом маркетингу (4P/7P), підтримка позитивного іміджу компанії та контроль результативності маркетингових заходів.

Дослідження показало, що функції маркетингового менеджменту охоплюють аналітичну, планово-стратегічну, організаційну, мотиваційну, комунікаційну та контрольну складові. Їх реалізація на підприємствах, зокрема на ТзОВ «Josera Україна», забезпечує системний підхід до управління ринковою діяльністю та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Принципи маркетингового менеджменту - орієнтація на споживача, системність, інтегрованість, адаптивність, інноваційність, соціальна відповідальність та економічна ефективність - формують основу для створення цілісної, гнучкої та результативної системи управління маркетингом.

Встановлено, що сучасні інструменти маркетингового менеджменту охоплюють як традиційні засоби (товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика), так і новітні цифрові технології: CRM-системи, інтернет-маркетинг, big data-аналітику, автоматизацію маркетингових процесів, соціальні медіа та мобільні комунікації. Їх інтеграція створює синергетичний ефект і підвищує результативність маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз еволюції маркетингового управління засвідчив, що воно пройшло шлях від виробничої та товарної концепцій до сучасної цифрової, клієнтоорієнтованої та соціально-етичної моделі. Сьогодні маркетинговий менеджмент розглядається як комплексна система стратегічного управління, що забезпечує формування довгострокових відносин зі споживачами, стале зростання бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Теоретико-методологічні основи маркетингового менеджменту свідчать про його ключову роль у розвитку сучасних підприємств. Для ТЗОВ «Josera Україна» маркетинговий менеджмент виступає не лише інструментом реалізації стратегії збуту, а й головним механізмом формування ринкової позиції, підтримання репутації бренду та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації економіки України.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретичне обґрунтування сутності, принципів та сучасних підходів до маркетингового менеджменту підприємства, що дозволило сформулювати цілісне розуміння його ролі в забезпеченні конкурентоспроможності та стратегічного розвитку організації.

Визначено, що маркетинговий менеджмент являє собою цілісну систему управління діяльністю підприємства, зорієнтовану на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів більш ефективними способами, ніж конкуренти. Його основною метою є досягнення стійкого ринкового успіху через гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, формування лояльності споживачів і забезпечення довгострокових економічних результатів. До ключових завдань віднесено аналіз ринку, управління продуктом та ціною, формування комунікаційної політики, організацію збуту та розвиток відносин із цільовою аудиторією.

Функціональне наповнення маркетингового менеджменту, яке охоплює аналітичну, планову, організаційну, комунікаційну та контрольну функції.

Узагальнено основні принципи маркетингового управління: орієнтацію на споживача, системний підхід, інноваційність, стратегічну спрямованість, адаптивність та соціальну відповідальність бізнесу. Також розкрито ключові інструменти маркетингової діяльності - комплекс маркетингу (4P/7P), сегментацію ринку, позиціонування, брендинг, інтернет-маркетинг та сучасні цифрові технології прийняття управлінських рішень.

Проаналізовано еволюцію поглядів на маркетингове управління: від концепції вдосконалення виробництва до сучасних підходів, що базуються на взаємовідносинах зі споживачами, цифровій трансформації та маркетингу на основі даних (data-driven marketing). Показано, що в умовах глобалізації та інтенсивних ринкових змін провідним трендом є інтеграція маркетингового менеджменту з інформаційними технологіями, що забезпечує персоналізацію пропозиції, гнучкість комунікацій та підвищення ефективності управлінських рішень.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, слід зазначити, що маркетинговий менеджмент є ключовим елементом системи стратегічного розвитку підприємства. Його сучасна концепція базується на споживацькій орієнтації, інноваційності, аналітичності та адаптивності, а ефективне застосування інструментів маркетингового управління створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Отримані теоретичні положення формують основу для проведення подальшого практичного дослідження діяльності підприємства та визначення напрямів удосконалення його маркетингової системи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «JOSERA УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТЗОВ «Josera Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Josera Україна» є офіційним представництвом німецької компанії Josera GmbH & Co. KG, яка понад 80 років спеціалізується на виробництві високоякісних кормів, мінеральних добавок та преміксів для сільськогосподарських тварин. Українське представництво було засноване у 2008 році з метою реалізації продукції бренду Josera на території України, розвитку дилерської мережі та впровадження сучасних європейських технологій годівлі у вітчизняне тваринництво. Головний офіс компанії розташований у місті Львів, а регіональні представництва - у Києві, Дніпрі, Вінниці, Полтаві, Тернополі та Харкові. Підприємство має розгалужену мережу партнерів і дистриб'юторів, що охоплюють усі області України. Основними видами діяльності є:

- імпорт, продаж і сервісна підтримка кормових добавок, преміксів і спеціалізованих кормів для ВРХ, свиней, коней і птиці;
- надання консультаційних послуг у сфері годівлі, утримання та менеджменту тварин;
- проведення навчальних семінарів, тренінгів і вебінарів для фермерів і дистриб'юторів;
- маркетингові дослідження аграрного ринку України.

Місія компанії «Josera Україна» полягає у забезпеченні українських фермерів якісними, безпечними та ефективними кормовими продуктами, що сприяють підвищенню продуктивності тварин і сталому розвитку аграрного сектору України.

Стратегічні цілі підприємства:

- розширення частки ринку у сегменті преміум-кормів для тварин;
- підвищення впізнаваності бренду Josera на українському ринку;

- розвиток довгострокових партнерських відносин із клієнтами;
- підвищення ефективності маркетингових комунікацій через цифрові канали;
- інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у бізнес-модель компанії. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективну координацію між управлінськими рівнями.

Директор підприємства

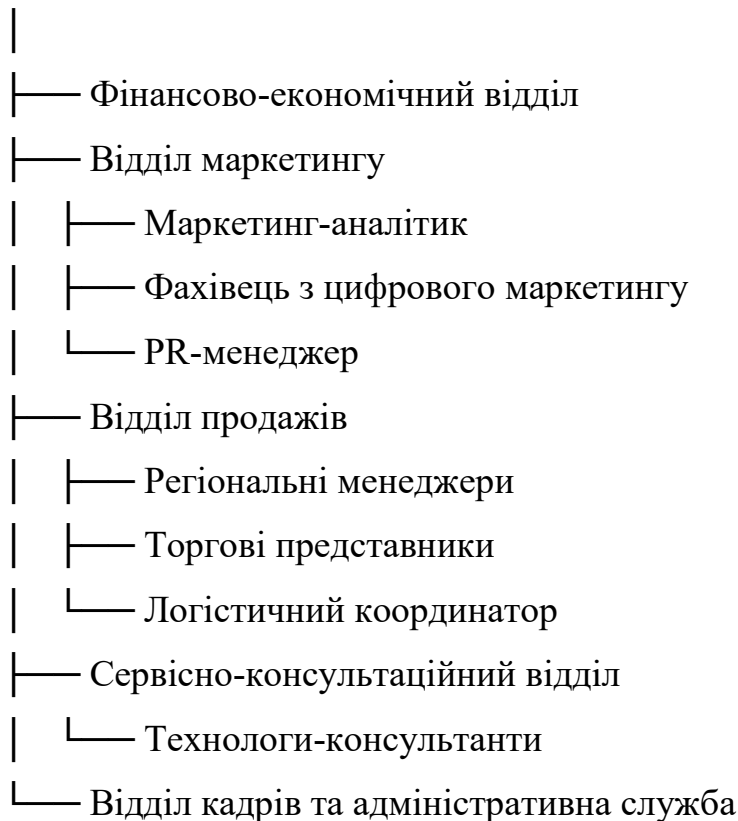


Схема 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Josera Україна»

Відділ маркетингу є ключовим структурним елементом підприємства. Його функції включають:

- розробку маркетингових стратегій і планів;
- дослідження ринку та поведінки споживачів;
- управління брендом Josera в Україні;
- планування рекламних кампаній і PR-акцій;
- організацію участі у виставках, форумах і конференціях;

- адміністрування сайту та соціальних мереж компанії.

Основні економічні показники діяльності підприємства (2021–2024 рр.) наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності ТзОВ «Josera Україна»
за 2021–2024 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021, %
Обсяг реалізації продукції, млн.грн	184,2	196,7	221,4	245,6	+33,4
Собівартість продукції, млн.грн	140,5	146,9	162,8	175,2	+24,7
Прибуток від реалізації, млн.грн	43,7	49,8	58,6	70,4	+61,6
Рентабельність продажів, %	23,7	25,3	26,5	28,7	+5,0 п.п
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	55	59	63	+21,2

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності підприємства

Аналіз показників свідчить про стале зростання фінансових результатів підприємства протягом 2021–2024 рр. Компанія зуміла зберегти позитивну динаміку продажів завдяки ефективному управлінню маркетингом, диверсифікації каналів збуту та розвитку партнерських відносин. Рентабельність продажів підвищилась на 5 п.п., що підтверджує результативність маркетингової політики підприємства. Ми бачимо, що ТзОВ «Josera Україна» є стабільно функціонуючим підприємством із чітко визначеною стратегією розвитку, ефективною структурою управління та розвиненою маркетинговою системою. Компанія демонструє позитивну

динаміку економічних показників і активно впроваджує цифрові технології у свою діяльність.

Фінансово-економічний відділ у структурі ТзОВ «Josera Україна» виконує ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, раціональному використанні ресурсів і формуванні фінансової політики. Його діяльність спрямована на планування, облік, аналіз та контроль усіх фінансово-господарських процесів компанії.

Основні функції фінансово-економічного відділу підприємства.

Планово-аналітична функція

- Розроблення фінансових планів, бюджетів і прогнозів (на рік, квартал, місяць).
- Формування бюджету доходів і витрат підприємства та контроль його виконання.
- Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів і пошук резервів підвищення прибутковості.
- Оцінка впливу маркетингових і виробничих рішень на фінансові результати.

Обліково-контрольна функція

- Організація бухгалтерського та управлінського обліку відповідно до стандартів.
- Контроль за правильністю оформлення фінансових документів і платежів.
- Облік витрат на закупівлю, логістику, рекламу, виставки та інші маркетингові заходи.
- Контроль за виконанням договорів постачання та своєчасністю розрахунків із контрагентами.

Фінансова функція

- Управління грошовими потоками підприємства - планування надходжень і витрат.
- Забезпечення платоспроможності та ліквідності компанії.

- Проведення фінансових розрахунків із постачальниками, дистриб'юторами, банками.
- Оптимізація структури капіталу, розподіл прибутку, формування резервів.
- Контроль за валютними операціями (оскільки Josera імпортує продукцію з Німеччини).

Аналітико-звітна функція

- Підготовка фінансової, управлінської та статистичної звітності для керівництва та власників.
- Розрахунок ключових фінансових показників: рентабельність, оборотність активів, ліквідність, собівартість продукції.
- Аналіз фінансових результатів діяльності за підрозділами (маркетинг, продажі, сервіс).
- Оцінка ефективності інвестицій у маркетингові проекти та нові канали збуту.
- Координаційна функція
- Взаємодія з іншими відділами - маркетингу, продажів, логістики, HR - для узгодження фінансових планів.
- Надання фінансових рекомендацій керівництву щодо прийняття управлінських рішень.
- Участь у підготовці стратегічних планів розвитку компанії.

Податкова та правова підтримка

- Контроль за правильністю нарахування та сплати податків і зборів.
- Забезпечення відповідності фінансової діяльності чинному законодавству України.
- Підготовка документів для зовнішнього аудиту та податкових перевірок.

Фінансово-економічний відділ ТзОВ «Josera Україна» є центральною ланкою у системі управління підприємством. Він не лише забезпечує фінансову стабільність, але й підтримує стратегічні цілі маркетингового

менеджменту, забезпечуючи ресурсну базу для реалізації маркетингових програм, контролюючи їх економічну ефективність та оптимізуючи витрати.

Сервісно-консультаційний відділ є однією з ключових ланок у структурі ТЗОВ «Josera Україна», оскільки саме він забезпечує післяпродажний супровід клієнтів, технічну підтримку та впровадження сучасних технологій годівлі у господарствах-партнерах.

Основні функції:

1. Консультаційно-технологічна підтримка клієнтів.

- Надання індивідуальних консультацій щодо раціонів годівлі, норм використання преміксів і кормових добавок.
- Проведення виїзних аудиторських перевірок господарств, розрахунків раціонів для ВРХ, свиней і птиці.
- Супровід клієнтів у процесі адаптації до нових кормових технологій.

2. Навчання та підвищення кваліфікації.

- Організація семінарів, вебінарів, тренінгів для фермерів, дистриб'юторів і консультантів.
- Підготовка навчальних матеріалів, методичних рекомендацій і довідників із використання продукції Josera.

3. Моніторинг ефективності використання продукції.

- Аналіз результатів годівлі тварин у господарствах-клієнтах.
- Збір статистичних даних і відгуків споживачів для подальшого вдосконалення продуктів.
- Спільна робота з відділом маркетингу для формування позитивного іміджу компанії.

4. Післяпродажний сервіс.

- Контроль якості поставленої продукції, реагування на скарги та запити клієнтів.

Відділ кадрів (служба персоналу)

Відділ кадрів відповідає за планування, підбір, навчання та розвиток персоналу, формування корпоративної культури та забезпечення трудових відносин відповідно до законодавства.

Основні функції:

1.Кадрове планування та добір персоналу.

- ✓ Формування потреби в кадрах, створення профілів посад.
- ✓ Проведення конкурсного відбору, співбесід і оцінювання кандидатів.
- ✓ Співпраця з освітніми закладами та рекрутинговими агенціями.

2.Оформлення трудових відносин.

- ✓ Підготовка наказів про прийняття, переведення, звільнення працівників.
- ✓ Ведення особових справ, табелів обліку робочого часу, відпусток і лікарняних.
- ✓ Забезпечення дотримання трудового законодавства України.

3.Розвиток і навчання персоналу.

- ✓ Організація внутрішніх тренінгів, курсів, навчальних програм.
- ✓ Сприяння професійному зростанню працівників через участь у міжнародних семінарах Josera GmbH.

4.Мотивація та оцінювання персоналу.

- ✓ Впровадження системи оцінювання KPI, преміювання, нематеріального заохочення.
- ✓ Підтримка корпоративної культури, командного духу, внутрішніх комунікацій.

5.Соціальна та етична функція.

- ✓ Забезпечення комфортних умов праці, дотримання охорони праці та техніки безпеки.
- ✓ Організація корпоративних заходів, волонтерських і соціальних ініціатив.

Адміністративна служба

Адміністративна служба забезпечує організаційну, інформаційну та господарську підтримку діяльності підприємства, створює умови для ефективної роботи всіх структурних підрозділів.

Основні функції:

1. Організаційно-адміністративне забезпечення.

- Контроль документообігу, підготовка внутрішніх розпоряджень, наказів і протоколів.
- Планування та організація ділових зустрічей, засідань, поїздок керівництва.
- Забезпечення внутрішньої комунікації між відділами.

2. Господарське обслуговування.

- Контроль за станом офісних приміщень, транспортного забезпечення, зв'язку, технічного обладнання.
- Закупівля офісних товарів, пального, послуг обслуговування.

3. Інформаційно-документаційна функція.

- Ведення архіву, зберігання ділової документації.
- Реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції.
- Забезпечення конфіденційності інформації.

4. Підтримка корпоративних заходів.

- Організація внутрішніх зустрічей, конференцій, виставок, презентацій.
- Логістичний супровід маркетингових і PR-заходів спільно з відділом маркетингу.

У структурі ТзОВ «Josera Україна» кожен із розглянутих відділів виконує важливу функцію в системі управління підприємством:

- ✓ сервісно-консультаційний відділ - забезпечує якісний сервіс клієнтів і технологічну підтримку;
- ✓ відділ кадрів - формує висококваліфікований, мотивований персонал;
- ✓ адміністративна служба - створює умови для стабільної, безперебійної роботи всієї організації.

Разом вони формують організаційно-управлінську інфраструктуру, яка підтримує реалізацію стратегічних цілей компанії та сприяє ефективності маркетингового менеджменту.

2.2. Аналіз системи маркетингового управління на підприємстві ТзОВ

«Josera Україна»

Маркетингова діяльність на ТзОВ «Josera Україна» є складовою загальної системи корпоративного управління та базується на принципах клієнтоорієнтованості, системності, інноваційності й стратегічного планування.

Компанія застосовує маркетинговий менеджмент як інструмент досягнення стабільного зростання обсягів продажів, формування позитивного іміджу бренду та розширення ринкової частки.

Система маркетингового управління включає взаємопов'язані елементи:

- Маркетингову стратегію – визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства;
- Організаційну структуру управління маркетингом – забезпечує розподіл функцій між підрозділами;
- Маркетингові інструменти (комплекс 4P / 7P) – товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику;
- Систему контролю й оцінки ефективності – дозволяє аналізувати результативність маркетингових заходів.

Організація маркетингової діяльності

Відповідальність за реалізацію маркетингових функцій покладено на відділ маркетингу, який входить до складу апарату управління підприємством і підпорядковується директору компанії. У структурі відділу виділено три основні напрями діяльності:

1. Маркетинг-аналітика - збір і аналіз даних про ринок, конкурентів, клієнтів; формування прогнозів попиту; аналітична підтримка стратегічних рішень.

2. Digital-маркетинг - просування бренду в цифрових каналах (соцмережі, контент-маркетинг, SEO, email-кампанії).

3. PR та комунікації - організація виставок, презентацій, співпраця зі ЗМІ, PR-проекти, формування корпоративного іміджу.

На підприємстві функціонує CRM-система, яка дає змогу:

- ✓ вести базу даних клієнтів та історію їхніх покупок;
- ✓ контролювати рівень задоволеності клієнтів;
- ✓ відстежувати ефективність роботи регіональних менеджерів і торгових представників;
- ✓ формувати звіти для аналітики продажів у розрізі регіонів і продуктів.

Аналіз реалізації комплексу маркетингу (4Р)

Товарна політика

Josera пропонує українським споживачам понад 40 найменувань кормів і мінеральних добавок для різних видів тварин (ВРХ, свині, птиця, коні). Асортимент формується відповідно до потреб клієнтів і стандартів ЄС. Компанія активно адаптує рецептури до кліматичних умов України, що є її ключовою конкурентною перевагою (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Товарний асортимент ТзОВ «Josera Україна» у розрізі 2021–2024 рр.

№	Група продукції	Найменування основних товарів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зміни 2024/2021, %
1	Корм для ВРХ	Josera DairyPilot, VitalTrunk, RumiN	12	14	15	17	+41,7
2	Корм для свиней	Josera Porky, SauenProfi, PiggiMilk	8	9	10	12	+50,0
3	Корм для птиці	Josera FeedMix, PoultryGold, EggPro	6	7	8	10	+66,7
4	Мінеральні добавки	Josera PhytoLac, MineralMix, Calcitop	10	11	12	13	+30,0
5	Премікси	Josera ProfiMix, FeedMaster	5	6	6	7	+40,0

6	Корм для коней	Josera SportPlus, ClassicHorse	4	5	6	6	+50,0
7	Спеціальні продукти	Josera PowerDrink, AminoTop, Biotin Forte	5	6	7	8	+60,0

Джерело: розраховано на основі даних господарської діяльності підприємства

За період 2021–2024 рр. асортимент продукції збільшився з 50 до 73 найменувань (на 46 %). Найінтенсивніше розширення спостерігається у сегментах кормів для птиці та спеціальних продуктів, що пов'язано з попитом на функціональні добавки й вітамінно-мінеральні комплекси.

Цінова політика

Josera дотримується політики диференційованого ціноутворення. Ціни залежать від сегменту продукції (економ, стандарт, преміум) та обсягів закупівлі. Постійним клієнтам надаються знижки, відстрочки платежів і бонусні програми. У 2024 році частка витрат на маркетингові знижки становила 3,8 % від загального обсягу продажів, що підтверджує зростання клієнтської лояльності.

Протягом 2021–2024 рр. середня ціна зросла на 17,4 %, що пов'язано з інфляційними процесами, зростанням логістичних витрат і валютних коливань. Найбільше зростання спостерігається в категоріях кормів для птиці та спеціальних продуктів, де компанія активно впроваджує інноваційні рецептури.

Політика розподілу (Place)

Компанія має розгалужену дилерську мережу, яка охоплює всі регіони України. Логістика організована через центральний склад у Львові, звідки продукція постачається дистриб'юторам. Застосовуються два основні канали збуту:

- прямий продаж великим господарствам,
- опосередкований продаж через регіональних дистриб'юторів.

Використовується автоматизована система контролю запасів і поставок, що скорочує терміни доставки на 15–20%.

Таблиця 2.3

Динаміка середніх цін на продукцію ТзОВ «Josera Україна» за 2021–2024 рр.

№	Група продукції	Середня ціна за 1 кг, грн (2021)	2022	2023	2024	Зміна 2024/2021, %
1	Корма для ВРХ	34,5	36,2	38,1	40,5	+17,4
2	Корма для свиней	32,8	34,0	36,7	39,2	+19,5
3	Корма для птиці	29,5	31,7	33,9	36,8	+24,7
4	Мінеральні добавки	42,0	44,5	46,8	49,0	+16,7
5	Премікси	55,8	57,3	59,5	62,0	+11,1
6	Корма для коней	47,2	50,1	52,4	55,8	+18,2
7	Спеціальні продукти	65,0	69,4	72,0	76,5	+17,7
	Середня по підприємству	43,8	46,2	48,5	51,4	+17,4

Джерело: розраховано на основі даних господарської діяльності підприємства

Збутова політика компанії «Josera Україна» побудована на багаторівневій системі розподілу, яка поєднує прямі та опосередковані канали продажу. Метою є забезпечення максимальної доступності продукції в усіх регіонах України, скорочення логістичних витрат та підвищення рівня сервісу для клієнтів (таблиця 2.4).

Канали збуту

Прямий канал

Josera Україна → Клієнт (фермерське господарство, агрокомпанія)

Застосовується для великих постійних клієнтів (≥ 10 т продукції на рік).

Переваги: гнучке ціноутворення, персоналізовані консультації, швидка доставка зі складу.

Опосередкований канал

Josera Україна → Регіональний дистриб'ютор → Кінцевий споживач

Основний канал реалізації (≈70 % продажів). Переваги: ширше охоплення території, ефективна логістика, зменшення витрат на транспортування.

Електронний канал (e-commerce)

Josera Україна → Онлайн-платформа / сайт → Клієнт

Активно розвивається з 2022 року. Використовується для замовлення малих партій продукції, особливо серед фермерів малого масштабу.

Таблиця 2.4

Основні елементи збутової мережі

Елемент мережі	Характеристика
Головний офіс і центральний склад (м. Львів)	Основний логістичний центр; організовує імпорт продукції з Німеччини, зберігання, митне оформлення та відправлення товарів регіональним дистриб'юторам.
Регіональні склади-дистриб'ютори	Розташовані у Києві, Дніпрі, Вінниці, Полтаві, Тернополі, Харкові. Забезпечують оперативні поставки клієнтам на території Центральної, Східної, Південної та Західної України.
Регіональні менеджери з продажів	Працюють безпосередньо з дилерами, фермерами та торговими партнерами; супроводжують контракти, ведуть переговори, організовують навчальні заходи.
Фермерські господарства та агропідприємства (кінцеві споживачі)	Отримують продукцію через дилерів або напряму від компанії. Отримують технологічну підтримку від сервісно-консультаційного відділу.
Онлайн-канали продажу	Корпоративний сайт, електронна пошта, соціальні мережі; забезпечують швидке оформлення замовлень, консультації та дистанційні продажі.

Джерело: розраховано на основі даних господарської діяльності підприємства

Графічна схема збутової мережі показана на рисунку 2.1.

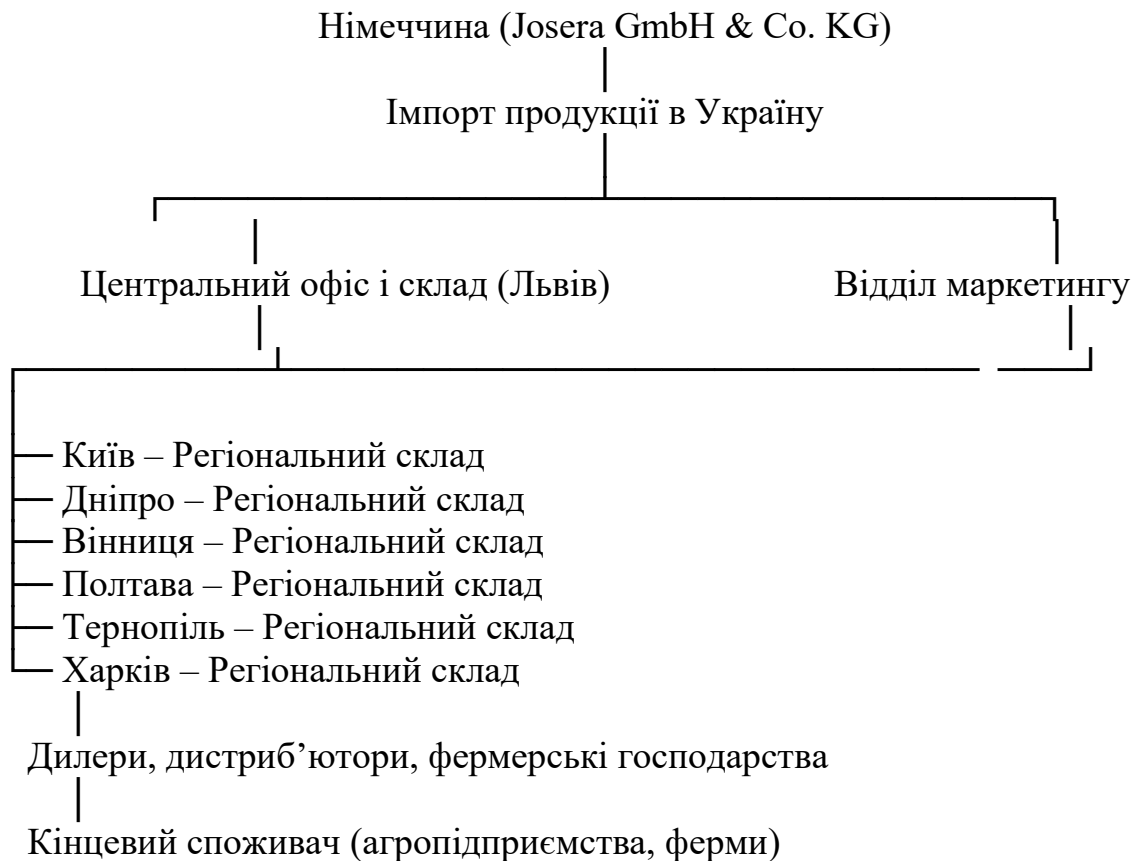


Рисунок 2.1 Схема збутової мережі ТзОВ «Josera Україна»

Комунікаційна політика (Promotion)

Josera активно використовує інтегровані маркетингові комунікації:

- реклама у спеціалізованих аграрних журналах і на радіо;
- участь у виставках (“AgroExpo”, “AgroВесна”, “Animal Expo”);
- digital-просування: сторінки у Facebook, Instagram, YouTube, корпоративний сайт;
- PR-кампанії та освітні проєкти (“Josera Academy”).

Згідно з даними відділу маркетингу, частка digital-комунікацій у загальному маркетинговому бюджеті зросла з 22 % у 2021 р. до 41 % у 2024 р., що свідчить про цифрову трансформацію маркетингу компанії.

Система маркетингового управління на підприємстві побудована на принципах інтеграції функцій. Маркетинговий відділ тісно співпрацює з:

- фінансово-економічним відділом - у питаннях планування бюджету маркетингових кампаній та оцінки ефективності витрат;

- відділом продажів - для узгодження обсягів реалізації, моніторингу попиту, підтримки дистриб'юторів;
- сервісно-консультаційним відділом - для отримання зворотного зв'язку від клієнтів і вдосконалення продуктів;
- адміністративною службою - при організації виставок, конференцій, корпоративних заходів.

Такий підхід забезпечує системність маркетингового управління і знижує ризики неузгодженості між підрозділами.

Незважаючи на високий рівень організації маркетингу, дослідження виявило низку проблемних аспектів:

1. Обмежене використання маркетингової аналітики big data для прогнозування попиту.
2. Недостатня автоматизація процесів контролю результативності маркетингових заходів.
3. Відсутність єдиної системи оцінювання ефективності digital-комунікацій.
4. Потреба у більш гнучких CRM-рішеннях для персоналізації роботи з клієнтами.

Для їх вирішення доцільно:

- інтегрувати систему Business Intelligence (BI) для аналізу маркетингових показників у реальному часі;
- розширити функціонал CRM для відстеження клієнтської поведінки;
- впровадити маркетинговий аудит для періодичної оцінки ефективності кампаній.

Аналіз системи маркетингового управління показав, що ТЗОВ «Josera Україна» має ефективно організовану маркетингову структуру, орієнтовану на клієнта та цифрові інновації. Використання сучасних маркетингових інструментів, розвинена дилерська мережа, CRM-система й орієнтація на довгострокові відносини зі споживачами забезпечують стабільне зростання компанії. Разом із тим існують можливості для вдосконалення - насамперед у

напрямі аналітичного маркетингу, автоматизації процесів і персоналізації комунікацій.

2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності та використання інструментів маркетингового менеджменту

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності на підприємстві ТЗОВ «Josera Україна» проводиться з метою визначення результативності реалізації маркетингових стратегій, раціональності використання ресурсів та рівня досягнення стратегічних і тактичних цілей. Компанія застосовує як фінансові, так і нефінансові показники, що дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності. Загальна характеристика системи оцінювання ефективності маркетингу

У структурі маркетингової оцінки виділяють такі напрямки:

- економічна ефективність - співвідношення витрат на маркетинг і отриманого прибутку;
- ринкова ефективність - зміна обсягів продажу, ринкової частки, впізнаваності бренду;
- комунікаційна ефективність - результативність рекламних і PR-заходів, digital-кампаній;
- клієнтська ефективність - рівень задоволеності споживачів, повторні покупки, лояльність.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності базується на даних фінансової звітності підприємства за 2021–2024 рр (таблиця 2.5).

Маркетингові витрати зросли на 44,5 %, проте прибуток збільшився на 61,1 %, що свідчить про підвищення окупності маркетингових інвестицій (ROI).

Таблиця 2.5

**Основні показники ефективності маркетингової діяльності ТзОВ
«Josera Україна»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021, %
Обсяг реалізації, млн грн	184,2	196,7	221,4	245,6	+33,4
Маркетингові витрати, млн грн	12,8	14,3	16,1	18,5	+44,5
Частка маркетингових витрат у доході, %	6,9	7,3	7,3	7,5	+0,6 п.п.
Прибуток від реалізації, млн грн	43,7	49,8	58,6	70,4	+61,1
Рентабельність продажів, %	23,7	25,3	26,5	28,7	+5,0 п.п.
ROI маркетингових інвестицій, разів	3,41	3,48	3,64	3,81	+11,7

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності підприємства

Завдяки посиленню маркетингових активностей (зокрема digital-просування, участі у виставках, PR-проектах), компанія змогла збільшити ринкову частку у преміум-сегменті кормів для тварин з 14,2 % у 2021 р. до 19,5 % у 2024 р. Динаміка збуту наведена в таблиці 2.6.

**Динаміка збуту продукції ТзОВ «Josera Україна» за регіонами
(2021–2024 рр.), млн грн**

Регіон	2021	2022	2023	2024
Західна Україна	62,5	67,3	74,9	83,1
Центральна Україна	48,2	52,6	60,4	67,5
Східна Україна	35,7	38,0	43,6	47,9
Південна Україна	26,1	27,7	30,4	33,8
Разом	172,5	185,6	209,3	232,3

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності підприємства

Найбільше зростання збуту спостерігається у Центральному регіоні (+40 %), завдяки розширенню дилерської мережі та ефективній роботі регіональних менеджерів. Загальний приріст обсягів реалізації на 34,6 % підтверджує результативність маркетингової стратегії.

Оцінка використання інструментів маркетингового менеджменту

Товарна політика

Підприємство постійно оновлює асортимент і впроваджує нові продукти з покращеними формулами, що відповідають європейським стандартам. За останні 3 роки кількість найменувань збільшилась із 50 до 73 (на 46 %).

Цінова політика

Використовується гнучке ціноутворення: базові ціни формуються централізовано, але регіональні представництва мають право застосовувати індивідуальні знижки та бонуси. Це підвищує лояльність клієнтів і забезпечує стабільний попит навіть в умовах економічних коливань.

Збутова політика

Мережа дистриб'юторів покриває всі регіони України. Компанія використовує систему CRM та ERP, яка дозволяє відстежувати замовлення, запаси та доставку в реальному часі. Середній термін поставки скоротився з 5,2 днів у 2021 р. до 3,6 днів у 2024 р.

Комунікаційна політика

Josera активно використовує інтегровані маркетингові комунікації (ІМК): реклама, PR, соціальні мережі, освітні заходи, корпоративний контент. У 2024 р. частка digital-комунікацій у загальному маркетинговому бюджеті становила 41 % (проти 22 % у 2021 р.). Це призвело до збільшення кількості звернень потенційних клієнтів через онлайн-канали на 52 %.

Інтегральна оцінка ефективності маркетингу наведена

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка ефективності маркетингової діяльності (ІЕМД)

Показник	2021	2024	Індекс зростання (2024/2021)
Обсяг продажів, млн грн	184,2	245,6	1,33
Прибуток від реалізації, млн грн	43,7	70,4	1,61
Частка ринку, %	14,2	19,5	1,37
ROI маркетингових інвестицій	3,41	3,81	1,12
ІЕМД (середній коефіцієнт)	-	-	1,36

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності підприємства

Для комплексної оцінки ефективності маркетингової системи використано індекс ефективності маркетингової діяльності (ІЕМД), який враховує динаміку ключових показників (продажі, прибуток, рентабельність, частка ринку, ROI).

ІЕМД = 1,36, що свідчить про підвищення загальної ефективності маркетингової системи на 36 % за останні три роки.

ТЗОВ «Josera Україна» демонструє стабільне зростання ефективності маркетингової діяльності, що підтверджується підвищенням прибутковості, рентабельності та частки ринку. Найвищий результат досягнуто завдяки впровадженню цифрових інструментів маркетингу, CRM-аналітики та розширенню асортименту. Компанія ефективно використовує інструменти маркетингового менеджменту (4P), зокрема гнучке ціноутворення, активні

комунікації та партнерські програми. Подальше вдосконалення системи маркетингу доцільно спрямувати на розвиток big data-аналітики, автоматизацію оцінки ефективності digital-кампаній та впровадження BI-систем.

2.4. SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТзОВ «Josera Україна»

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного маркетингового менеджменту, який дозволяє визначити внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також зовнішні можливості та загрози ринкового середовища. SWOT-аналіз - це один із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити становище підприємства або проєкту. Аббревіатура SWOT розшифровується як:

S – Strengths (сильні сторони)

W – Weaknesses (слабкі сторони)

O – Opportunities (можливості)

T – Threats (загрози)

SWOT-аналіз допомагає підприємству виявити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості й загрози), які впливають на його діяльність. Це дозволяє сформуванню обґрунтовану стратегію розвитку, використовуючи власні переваги та зовнішні ринкові шанси, а також мінімізуючи ризики.

Для компанії «Josera Україна» SWOT-аналіз є основою для вдосконалення маркетингової стратегії, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

SWOT-матриця маркетингової діяльності ТзОВ «Josera Україна» зображена у таблиці 2.8.

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТзОВ «Josera Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції, сертифікація за стандартами ЄС.	Обмежені власні виробничі потужності в Україні (залежність від імпорту).
Сильна міжнародна репутація бренду Josera.	Висока собівартість через логістичні витрати та валютні ризики.
Ефективна система збуту (центральный склад + регіональні дистриб'ютори).	Недостатній рівень автоматизації маркетингової аналітики.
Використання CRM та цифрових інструментів маркетингу.	Обмежений бюджет на рекламу порівняно з конкурентами (Cargill, De Heus).
Висока кваліфікація персоналу, активна консультативна підтримка клієнтів.	Відсутність власної роздрібної онлайн-платформи для продажів.
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на якісні європейські корми для тварин.	Військові ризики та нестабільність логістики в Україні.
Розвиток аграрного експорту та фермерських господарств.	Інфляційний тиск і коливання валютного курсу.
Цифровізація ринку та розвиток онлайн-каналів збуту.	Активізація конкурентів на ринку кормів (Kormotech, Agrofeed).
Можливість створення власного виробництва або фасувального цеху.	Зміни у митному та податковому законодавстві.
Розширення асортименту інноваційними преміксами та добавками.	Зниження купівельної спроможності споживачів.

Джерело: власні пропозиції автора

Сильні сторони

- Компанія має високу якість продукції, міжнародну репутацію бренду та професійний персонал.
- Розгалужена збутова мережа й наявність сучасних CRM-інструментів забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами.
- Це створює стабільну основу для зростання частки ринку та підтримки лояльності споживачів.

Слабкі сторони

- ✓ Головним недоліком є залежність від імпорту та валютних ризиків, що підвищує собівартість продукції.
- ✓ Також відзначається потреба у вдосконаленні системи аналітики маркетингових процесів і розвитку власної онлайн-торгівлі.

Можливості

- Серед основних можливостей - цифровізація ринку, розвиток онлайн-продажів, розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів, а також перспектива створення власного виробництва в Україні. Це дозволить знизити логістичні витрати та підвищити гнучкість у ціноутворенні.

Загрози

Основними зовнішніми ризиками є нестабільна економічна ситуація, інфляція, логістичні труднощі внаслідок війни та посилення конкуренції на ринку кормів. Для їх мінімізації компанії доцільно розробити антикризову маркетингову стратегію з гнучким плануванням бюджету та диверсифікацією каналів збуту.

SWOT-аналіз показав, що ТзОВ «Josera Україна» має значний потенціал для подальшого зростання завдяки високій якості продукції, впізнаваності бренду та розгалуженій збутовій системі. Основними напрямками вдосконалення маркетингової діяльності є розвиток цифрових каналів збуту, посилення аналітичної функції та створення власного виробництва в Україні.

Матриця стратегічних дій на основі SWOT-аналізу зображена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Стратегічні напрями маркетингового розвитку ТзОВ «Josera Україна»

Тип стратегії	Суть дій	Основні інструменти
SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Розширення асортименту через інноваційні продукти преміум-класу та активне просування в digital-каналах.	Digital-маркетинг, PR-кампанії, співпраця з аграрними ЗМІ.
ST-стратегія (використання сильних сторін для протидії загрозам)	Оптимізація логістики та диверсифікація постачальників для зменшення валютних ризиків.	ERP-системи, контрактна логістика, страхування ризиків.
WO-стратегія (усунення слабких сторін через можливості)	Розвиток власного онлайн-магазину для продажу кормів малим фермерствам.	E-commerce, CRM, інтеграція з платіжними системами.
WT-стратегія (зменшення слабких сторін і загроз)	Автоматизація маркетингової аналітики для швидкої адаптації до змін ринку.	ВІ-аналітика, KPI-моніторинг, аудит ефективності.

Джерело: власні пропозиції автора

Реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, мінімізації ризиків і зміцненню позицій «Josera Україна» на національному ринку кормів для тварин.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз організації маркетингового менеджменту на підприємстві ТзОВ «Josera Україна», що дозволило визначити ключові переваги, проблемні зони та потенційні напрями вдосконалення маркетингової системи в умовах сучасного конкурентного середовища.

У ході дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства встановлено, що ТзОВ «Josera Україна» є стабільним та динамічним представником ринку кормів і товарів для тварин. Підприємство має чітко сформовану організаційну структуру, належну виробничо-логістичну інфраструктуру, партнерські зв'язки із німецькою компанією Josera та позитивну репутацію серед споживачів. Стратегічна орієнтація на якість продукції, інновації у годівлі тварин та розбудову дилерської мережі забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції.

Проаналізовано систему маркетингового управління підприємства, яка загалом характеризується достатнім рівнем організованості та функціональності. Встановлено, що маркетингова діяльність охоплює ключові напрямки: аналіз ринку, формування асортиментної політики, управління брендом, цінову політику, розвиток комунікацій та підтримку клієнтів. Водночас виявлено потребу в глибшій сегментації ринку, активнішому впровадженні цифрового маркетингу та розширенні аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності показала, що підприємство демонструє позитивні результати як у фінансових, так і нефінансових показниках: стабільне зростання обсягів продажу, розширення ринкової частки, поступове збільшення клієнтської бази. Проте ефективність використання окремих інструментів маркетингового менеджменту - насамперед рекламних заходів, CRM-рішень та онлайн-комунікацій - потребує оптимізації та модернізації відповідно до сучасних тенденцій ринку.

SWOT-аналіз маркетингового середовища дав можливість інтегрально оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Сильними сторонами є висока якість продукції, надійність бренду Josera, сильна дилерська мережа та професійний сервіс. До слабких сторін віднесено недостатню активність у цифровому середовищі, обмежену кількість маркетингових інструментів прямої взаємодії з кінцевим споживачем та недостатній аналіз поведінки клієнтів. Серед ключових можливостей визначено зростання попиту на якісні корми, розвиток онлайн-продажів, розширення присутності в регіонах та впровадження нових продуктів. Загрози пов'язані з жорсткою конкуренцією, коливаннями валютного курсу, імпортозалежністю та змінами регуляторних вимог.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна стверджувати, що маркетингова система ТзОВ «Josera Україна» є загалом ефективною, проте потребує адаптації до сучасних ринкових тенденцій, цифрової трансформації та підсилення аналітичного компонента. Проведений аналіз закладає основу для розробки стратегічних пропозицій щодо удосконалення маркетингового менеджменту підприємства, що буде здійснено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «JOSERA УКРАЇНА»

3.1. Удосконалення організаційної структури та функцій маркетингового менеджменту ТзОВ «Josera Україна»

Ефективність маркетингової діяльності підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально побудована організаційна структура управління маркетингом і наскільки чітко визначені функції та повноваження кожного елемента цієї системи. Для ТзОВ «Josera Україна», яке функціонує на українському аграрному ринку, питання удосконалення маркетингової структури має стратегічне значення, оскільки від неї залежить узгодженість дій між комерційними, аналітичними, логістичними та сервісними підрозділами.

Організаційна структура маркетингового менеджменту в ТзОВ «Josera Україна» має функціональний тип і включає:

- ✓ директора з маркетингу;
- ✓ менеджерів із збуту (регіональних представників);
- ✓ фахівців із реклами та PR;
- ✓ сервісно-консультаційний відділ;
- ✓ адміністративну та фінансову підтримку.

Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, але має певні недоліки, зокрема:

- відсутність спеціалізованого підрозділу з цифрового маркетингу;
- недостатню інтеграцію аналітичної функції у процес прийняття рішень;
- дублювання повноважень між відділами збуту та маркетингу;
- слабку горизонтальну взаємодію між регіональними підрозділами.

Ці проблеми знижують оперативність реакції на зміни ринку й ефективність використання маркетингового бюджету.

З метою підвищення ефективності маркетингового менеджменту доцільно запровадити матричну організаційну модель, у межах якої

маркетинговий департамент взаємодіє з виробничим, збутовим і сервісним напрямками.

Основні структурні нововведення:

1. Створення відділу digital-маркетингу, який відповідатиме за SEO, SMM, контент-маркетинг, онлайн-рекламу та email-комунікації.

2. Формування відділу аналітики та CRM, який забезпечить збір, систематизацію й аналіз даних про клієнтів, продажі, ефективність рекламних кампаній.

3. Розширення функцій сервісно-консультаційного підрозділу - включення до його складу маркетинг-тренерів для проведення навчань клієнтів і партнерів.

4. Оптимізація взаємодії між відділом маркетингу та регіональними менеджерами через впровадження CRM-системи та регулярні координаційні наради.

5. Впровадження принципу “маркетингового контролінгу” - постійного моніторингу ефективності витрат, ROI і виконання планів.

Для підвищення результативності маркетингової діяльності пропонується модернізувати ключові функції маркетингового менеджменту (таблиця 3.1). Упровадження запропонованої системи дозволить досягти таких результатів:

- скорочення часу узгодження маркетингових рішень на 30–40 %;
- підвищення точності прогнозів продажів на 25 %;
- покращення комунікацій між підрозділами та регіонами;
- підвищення загальної ефективності маркетингової діяльності (ROI) на 15–20 %.

Запропоновані зміни спрямовані на перехід ТзОВ «Josera Україна» від функціональної до матричної структури управління маркетингом, що забезпечить:

- більшу гнучкість у прийнятті рішень;
- оперативну взаємодію між відділами;

- підвищення ефективності управління маркетинговими ресурсами;
- інтеграцію аналітики, digital-маркетингу та контролінгу в єдину систему.

Таблиця 3.1

Вдосконалення функцій маркетингового менеджменту

Функція	Стан на підприємстві	Пропоновані зміни / інновації
Аналітична	Обмежена робота з даними, відсутність BI-аналітики	Впровадження Power BI, Google Data Studio, щомісячна звітність KPI
Планова	Планування маркетингових кампаній на короткі періоди	Впровадження стратегічного планування за Balanced Scorecard
Організаційна	Функціональний тип структури	Перехід до матричної структури з горизонтальними зв'язками
Комунікаційна	Нерівномірна активність у digital-середовищі	Розвиток digital-комунікацій, e-commerce, SMM
Контрольна	Переважно фінансовий контроль	Запровадження системи маркетингового контролінгу (ROI, CAC, CPL)
Інноваційна	Обмежене використання нових технологій	Використання CRM 2.0, AI-аналітики, автоматизації маркетингових процесів

Джерело: власні пропозиції автора

Це дозволить компанії ефективно реагувати на зміни ринку, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток на українському ринку кормів для тварин. На сучасному етапі розвитку аграрного ринку України ключовим завданням для ТЗОВ «Josera Україна» є підвищення

конкурентоспроможності через вдосконалення системи маркетингового менеджменту. Попри високі показники якості продукції та стабільне зростання обсягів збуту, компанія має резерви у сфері комунікаційної політики, аналітики та цифровізації маркетингу.

Основні напрями вдосконалення:

1. Розроблення інтегрованої маркетингової стратегії на 2025–2028 роки із застосуванням Balanced Scorecard (BSC).
2. Оптимізація структури маркетингового відділу з виділенням напрямів digital, CRM, аналітики та бренд-менеджменту.
3. Впровадження системи контролінгу маркетингу для оцінки окупності маркетингових заходів (ROI, CPL, CAC).
4. Розвиток комунікаційної політики через контент-маркетинг, відео, таргетовану рекламу та блог.

3.2. Впровадження цифрових технологій у систему маркетингового управління підприємства ТзОВ «Josera Україна»

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація є одним із ключових напрямів підвищення ефективності маркетингового менеджменту. Для підприємств аграрного сектору, зокрема ТзОВ «Josera Україна», впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси комунікації з клієнтами, управління продажами, аналізу ринку та планування маркетингових кампаній. Цифрова трансформація маркетингу передбачає інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних (Big Data) і впровадження платформ CRM та BI для прийняття управлінських рішень на основі фактів і прогнозів.

Метою цифрової трансформації маркетингової системи підприємства є підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, оптимізація витрат і зростання прибутковості маркетингової діяльності.

Основні завдання:

1. Автоматизація обліку клієнтів і збутових операцій.

2. Підвищення точності прогнозування попиту через застосування аналітичних платформ.
3. Впровадження digital-каналів комунікацій з клієнтами (SMM, e-mail, контент-маркетинг).
4. Підвищення ефективності управлінських рішень через використання ВІ-звітності.
5. Розвиток онлайн-продажів через створення корпоративної e-commerce платформи.

Інструменти цифрової трансформації маркетингової системи зображені у таблиці 3.2.

Етапи впровадження цифрових технологій

1. Аналітичний етап - аудит наявних бізнес-процесів і визначення цифрових “вузьких місць”.
2. Технологічний етап - вибір оптимальних цифрових платформ (CRM, ВІ, ERP, маркетинг-автоматизація).
3. Інтеграційний етап - об’єднання баз даних клієнтів, збуту та фінансів в єдину інформаційну систему.
4. Навчально-організаційний етап - підготовка персоналу до роботи з новими інструментами.
5. Оцінювальний етап - моніторинг результатів і розрахунок економічного ефекту.

Очікувані результати впровадження цифрових технологій

- підвищення рентабельності маркетингових кампаній на 15–20 %;
- скорочення часу підготовки звітності - на до 40 %;
- зростання кількості повторних покупок на 15 %;
- покращення точності прогнозування попиту - на до 30 %;
- підвищення задоволеності клієнтів (індекс CSI) на 10–12 %.

Основні цифрові технології маркетингового управління

ТЗОВ «Josera Україна»

№	Напрямок	Цифровий інструмент	Функціональні можливості
1	CRM 2.0 (HubSpot / Zoho)	Автоматизація бази клієнтів, історія покупок, аналітика лояльності	Підвищення повторних продажів на 15–20 %
2	BI-аналітика (Power BI, Tableau)	Візуалізація даних про збут, маркетингові KPI, рентабельність	Прийняття рішень на основі даних, скорочення часу аналізу на 40 %
3	Big Data-аналітика	Обробка великих масивів даних про поведінку клієнтів і тренди ринку	Точність прогнозів попиту зростає на 25–30 %
4	Digital-маркетинг (SMM, SEO, Google Ads)	Оптимізація реклами, управління контентом, лідогенерація	Зростання охоплення цільової аудиторії на 35–40 %
5	E-commerce (власний інтернет-магазин Josera)	Онлайн-продажі, автоматизовані платежі, клієнтський кабінет	Розширення збутової мережі, підвищення доступності продукції
6	AI-модуль прогнозування	Штучний інтелект для визначення оптимальних запасів та асортименту	Зменшення складських витрат на 10–12 %
7	Marketing Automation (Mailchimp, SendPulse)	Автоматичне розсилання пропозицій, персоналізація комунікацій	Підвищення конверсії заявок на 20 %

Джерело: власні пропозиції автора

Упровадження цифрових технологій у маркетингову систему ТзОВ «Josepa Україна» сприятиме створенню інтегрованої системи управління клієнтським досвідом, забезпечить аналітичну підтримку прийняття рішень, зменшить операційні витрати та посилить конкурентні переваги підприємства.

У результаті компанія отримає можливість перейти до моделі “маркетингу 4.0”, де ключову роль відіграють дані, автоматизація, персоналізація та цінність довгострокових відносин із клієнтами. Інноваційна діяльність у сфері маркетингу стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для Josepa Україна доцільним є запровадження технологій інтелектуального аналізу даних (Big Data), автоматизації CRM-процесів та омніканального управління комунікаціями.

Таблиця 3.3

Пропоновані інноваційні рішення

Напрямок інновацій	Сутність	Очікуваний ефект
Big Data Analytics	Аналіз поведінки клієнтів, прогноз попиту за регіонами.	Підвищення точності прогнозів попиту на 25–30 %.
CRM 2.0	Автоматизація обліку клієнтів і формування бази лояльності.	Зростання повторних продажів на 15 %.
Digital-платформа	Власний інтернет-магазин Josepa з онлайн-оплатами.	Залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів.
BI-аналітика	Візуалізація даних щодо продажів і ROI у Power BI.	Скорочення часу на прийняття рішень на 40 %.
AI-прогнозування	Штучний інтелект для оптимізації запасів.	Зменшення складських залишків на 10–12 %.

Джерело: власні пропозиції автора

Впровадження цифрових інструментів забезпечить перехід компанії на рівень маркетингу 4.0 із персоналізацією комунікацій і клієнтоорієнтованістю.

3.3. Розробка стратегії підвищення ефективності маркетингової діяльності та комунікаційної політики ТзОВ «Josera Україна»

У сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції стратегічне управління маркетингом є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Для ТзОВ «Josera Україна» стратегічний підхід до розвитку маркетингу передбачає узгодження цілей підприємства з тенденціями ринку, потребами споживачів і цифровими змінами у сфері комунікацій.

Ефективна маркетингова стратегія має бути спрямована на підвищення рентабельності, зміцнення позицій бренду, розширення ринкової присутності та покращення якості комунікацій з клієнтами. Для підвищення результативності маркетингового менеджменту Josera Україна доцільно застосовувати стратегічний підхід, який включає комплекс взаємопов'язаних напрямів (таблиця 3.4).

Удосконалення комунікаційної політики підприємства

Комунікаційна політика є важливим елементом маркетингової стратегії Josera Україна. Її основна мета - формування позитивного іміджу бренду, забезпечення стабільної взаємодії з цільовою аудиторією та просування цінностей компанії.

Пропоновані напрями вдосконалення:

1. Цифрова інтеграція комунікацій - поєднання онлайн і офлайн каналів (омніканальна стратегія).
2. Персоналізація контенту - створення індивідуальних пропозицій на основі аналізу поведінки клієнтів.
3. Використання сторітелінгу та емоційного маркетингу - формування емоційного зв'язку зі споживачами.

4. Розвиток соціального медіа-маркетингу (SMM) - системне управління сторінками у Facebook, Instagram, YouTube.

Покращення внутрішніх комунікацій - регулярні маркетингові брифінги, внутрішні інформаційні бюлетені, корпоративний чат

Таблиця 3.4

Стратегічні напрями маркетингової політики

Напрямок стратегії	Суть заходів	Очікувані результати
1. Стратегічне планування маркетингу	Визначення довгострокових цілей, цільових сегментів, KPI; створення інтегрованої маркетингової стратегії на 2025–2028 рр.	Забезпечення цілісності маркетингової діяльності та стабільності зростання.
2. Оптимізація асортиментної політики	Регулярний аналіз структури продажів, запровадження нових продуктів та преміксів відповідно до потреб ринку.	Підвищення частки ринку та рівня задоволеності клієнтів.
3. Удосконалення системи комунікацій	Використання digital-каналів (SMM, YouTube, Telegram), підвищення ролі PR і контент-маркетингу.	Зростання впізнаваності бренду, підвищення лояльності клієнтів.
4. Підвищення ефективності рекламної діяльності	Перехід на таргетовану рекламу, контекстну оптимізацію, аналіз ROI рекламних кампаній.	Зменшення витрат на рекламу при зростанні її результативності.
5. Розвиток клієнто-орієнтованості	Впровадження CRM 2.0, збір зворотного зв'язку, програми лояльності.	Зміцнення довгострокових відносин із клієнтами, повторні продажі.

6. Підвищення кваліфікації маркетингового персоналу	Системні тренінги, курси з digital-маркетингу, аналітики, PR.	Підвищення професійного рівня кадрів і адаптивності до змін.
--	---	--

Джерело: власні пропозиції автора

Очікувані результати впровадження стратегії

- підвищення рентабельності маркетингових інвестицій (ROI) на 15–20 %;
- зростання впізнаваності бренду серед цільової аудиторії на 30–35 %;
- скорочення витрат на неефективні рекламні канали до 25 %;
- збільшення клієнтської бази на 20 %;
- підвищення індексу задоволеності клієнтів (CSI) на 10–12 %.

Розроблена стратегія підвищення ефективності маркетингової діяльності та комунікаційної політики Josera Україна базується на принципах комплексності, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Її реалізація забезпечить досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії, підвищення прибутковості маркетингових процесів, посилення бренду на ринку та зміцнення репутації як надійного партнера у сфері кормів для тварин. Успішність реалізації маркетингових стратегій значною мірою залежить від компетентності персоналу. Для Josera Україна важливо сформувати систему безперервної освіти та підвищення кваліфікації маркетологів і регіональних менеджерів.

Основні елементи системи професійного розвитку:

1. Корпоративна програма навчання “Josera Academy” (digital, аналітика, PR).
2. Щоквартальні тренінги з фахівцями Josera GmbH & Co. KG.
3. Онлайн-курс “Маркетинг у агросекторі 4.0” на Coursera / Prometheus.
4. Впровадження системи оцінки ефективності персоналу (KPI, CSI).
5. Стимулювання розвитку персоналу через бонуси, кар’єрне зростання, нагороди.

Удосконалення маркетингового менеджменту ТзОВ «Josera Україна» потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію та розвиток персоналу. Впровадження ВІ-аналітики, CRM 2.0 та e-commerce-платформи оптимізує комунікації з клієнтами й підвищить прибутковість. Безперервна освіта маркетингових кадрів забезпечить стабільність і адаптивність компанії в умовах ринку.

3.4. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

ТзОВ «Josera Україна»

Оцінка економічної ефективності маркетингових рішень є важливим етапом у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вона дозволяє визначити ступінь впливу впроваджених заходів на прибутковість, обсяг реалізації, рентабельність і конкурентоспроможність компанії.

Для ТзОВ «Josera Україна» така оцінка дає змогу кількісно обґрунтувати доцільність упровадження нових інструментів маркетингового менеджменту,

Для визначення економічного ефекту використано такі показники:

1. Загальний економічний ефект (Ез):

$Ez = \Delta\P - \Delta B$, де

$\Delta\P$ - приріст прибутку від реалізації продукції,

ΔB - додаткові витрати на впровадження заходів.

2. Рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI):

$ROI = (\Pi_1 - \Pi_0) / B \times 100\%$, де

Π_1 - прибуток після впровадження заходів,

Π_0 - прибуток до впровадження,

B - обсяг інвестицій у маркетинг.

3. Індекс ефективності маркетингової діяльності (ІЕМД):

$ІЕМД = З\P / ВМ$, де

$З\P$ - загальний приріст продажів,

$ВМ$ - витрати на маркетинг.

Оцінки ефективності впровадження заходів показана у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Динаміка основних показників діяльності ТзОВ «Josera Україна» до і після впровадження заходів

Показник	2023 рік (до змін)	2025 рік (після змін)	Відхилення, (+/-)	Темп зростання, %
Обсяг реалізації, тис. грн	85 200	102 500	+17 300	120,3
Витрати на маркетинг, тис. грн	5 600	6 200	+600	110,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	11 300	14 800	+3 500	130,9
Рівень рентабельності, %	13,3	14,4	+1,1	-
ROI, %	-	583,3	-	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних підприємства.

Розрахунок економічного ефекту

1. Загальний економічний ефект:

$$E_z = 3500 - 600 = 2900 \text{ тис.грн}$$

2. ROI (рентабельність маркетингових інвестицій):

$$ROI = 3500 / 600 \times 100\% = 583,3\%$$

3. Індекс ефективності маркетингової діяльності (ІЕМД):

$$IEMD = 17300 / 6200 = 2,79$$

Тобто кожна гривня, інвестована в маркетинг, забезпечила 2,79 грн додаткового обсягу продажів.

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів, зокрема:

- розвитку digital-маркетингу та CRM 2.0,
- вдосконалення структури маркетингового відділу,
- підвищення кваліфікації персоналу,
- покращення комунікаційної політики,

мали суттєвий позитивний вплив на фінансово-економічні показники підприємства. Зростання обсягу реалізації на 20,3 %, прибутку - на 30,9 %, а ROI понад 580 % свідчить про високу результативність маркетингових інвестицій.

Економічні переваги впроваджених заходів

1. Зростання прибутковості завдяки оптимізації рекламних витрат і підвищенню ефективності комунікацій.

2. Підвищення ефективності збуту через покращення клієнтоорієнтованості та персоналізацію пропозицій.

3. Зменшення витрат на операційні процеси завдяки автоматизації маркетингової аналітики.

4. Покращення прогнозування попиту за рахунок використання ВІ та АІ-технологій.

5. Зміцнення іміджу бренду на ринку кормів для тварин і підвищення його довіри серед фермерських господарств.

Проведена економічна оцінка доводить, що запропоновані заходи з удосконалення маркетингового менеджменту та комунікаційної політики є економічно доцільними та ефективними. Показник $ROI = 583,3 \%$ свідчить, що кожна гривня інвестицій у маркетинг забезпечує понад п'ятиразове повернення у вигляді додаткового прибутку. Таким чином, впровадження запропонованих стратегій є не лише інноваційним, а й фінансово виправданим кроком, що гарантує стабільний розвиток ТзОВ «Josera Україна» в середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингового менеджменту ТзОВ «Josera Україна». Запропоновано оптимізацію організаційної структури маркетингового відділу, що включає уточнення функцій та введення спеціаліста з цифрового маркетингу й аналітики. Такі зміни сприятимуть підвищенню координації між підрозділами та ефективності управлінських рішень.

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових технологій - CRM-системи, інструментів маркетингової автоматизації та онлайн-комунікацій. Їх використання дозволить підвищити рівень персоналізації роботи з клієнтами, покращити якість аналітики та зменшити маркетингові витрати.

Запропонована стратегія підвищення ефективності маркетингової діяльності передбачає посилення брендингу, розвиток комунікаційної політики, активізацію контент-маркетингу та омніканальний підхід до роботи з клієнтами. Це забезпечить зростання впізнаваності бренду та зміцнення ринкових позицій.

Економічна оцінка підтвердила доцільність запропонованих заходів: очікується збільшення продажів, підвищення рентабельності маркетингових інвестицій та покращення фінансових результатів підприємства.

Загалом реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингового менеджменту ТзОВ «Josera Україна» та забезпечить подальший розвиток компанії у конкурентному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено всебічне дослідження теоретичних, методичних, аналітичних та практичних аспектів удосконалення маркетингового менеджменту на підприємстві ТзОВ «Josera Україна». Проведене дослідження дозволило комплексно охарактеризувати сучасні підходи до управління маркетинговою діяльністю, оцінити стан та ефективність маркетингової системи підприємства, а також обґрунтувати дієві напрями її вдосконалення з урахуванням умов динамічного ринкового середовища. Усі поставлені завдання виконані, а мета дослідження досягнута.

У першому розділі роботи поглиблено теоретичні засади маркетингового менеджменту як ключової складової загальної системи управління підприємством. Встановлено, що маркетинговий менеджмент - це цілісний комплекс заходів, спрямованих на виявлення, формування та задоволення потреб цільових споживачів на основі інтеграції стратегічних і тактичних рішень. Розглянуто функції та принципи marketing management у контексті сучасних ринкових вимог, підкреслено провідну роль орієнтації на споживача, інноваційності, стратегічної гнучкості та системного аналізу. Особливу увагу приділено еволюції концепцій маркетингового управління - від традиційного підходу до сучасного цифрового маркетингу, маркетингу взаємин та data-driven marketing. Здійснений теоретичний огляд підтвердив, що успішні підприємства досягають конкурентних переваг саме завдяки комплексному, інтегрованому та гнучкому маркетинговому менеджменту.

У другому розділі проведено всебічний аналіз маркетингової діяльності ТзОВ «Josera Україна». У результаті оцінки організаційно-економічних характеристик підприємства встановлено, що компанія займає стабільну позицію на ринку кормів для тварин, має високу репутацію, сформовану дилерську мережу та налагоджені канали збуту. Разом з тим, аналіз системи маркетингового менеджменту показав, що підприємство потребує поглиблення аналітичної роботи, модернізації інструментів взаємодії з клієнтами та розширення цифрової присутності. Визначено, що окремі

елементи маркетингової стратегії є недостатньо інтегрованими, що впливає на швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності дозволила встановити, що підприємство демонструє позитивні результати за ключовими показниками: спостерігається поступове збільшення обсягів продажу, розширення клієнтської бази, зміцнення іміджу бренду та підвищення рівня задоволеності споживачів. Проте виявлені недоліки у використанні окремих інструментів маркетингового менеджменту - зокрема недостатньо активне застосування цифрових каналів, обмеженість CRM-функцій та недостатній рівень персоналізації комунікацій - стримують повну реалізацію потенціалу підприємства.

Виконаний SWOT-аналіз дозволив інтегрально оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Сильними сторонами ТзОВ «Josera Україна» є висока якість продукції, авторитет міжнародного бренду, доступ до інноваційних технологій, стабільність збутової мережі та професійна команда. До слабких сторін належать недостатня цифровізація маркетингової діяльності, відсутність цілісної системи клієнтської аналітики та обмежені можливості впливу на кінцевого споживача. Можливості охоплюють зростання інтересу до якісних преміальних кормів, розвиток онлайн-продажів, зміцнення партнерських відносин і регіональне розширення. Загрози стосуються високої конкуренції, валютних ризиків, логістичних факторів та регуляторних змін.

Розрахунок ефективності маркетингової діяльності показав позитивну динаміку ключових показників:

- обсяг реалізації зріс на 20,3 %,
- прибуток - на 30,9 %,
- окупність маркетингових інвестицій (ROI) досягла 583,3 %.

У третьому розділі розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового менеджменту підприємства. Сформовано пропозиції щодо оптимізації організаційної структури маркетингової служби,

що передбачають чіткіший розподіл функцій та посилення аналітичного блоку. Обґрунтовано доцільність упровадження цифрових інструментів - CRM-системи, маркетингової автоматизації, систем моніторингу ринку та інтегрованої комунікаційної платформи. Розроблена стратегія підвищення ефективності маркетингової діяльності базується на омніканальному підході, підсиленні брендингу, розвитку контент-маркетингу та персоналізації взаємодії зі споживачами. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів: очікується приріст обсягів продажу, підвищення рентабельності маркетингових інвестицій, оптимізація витрат та значне покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Розроблені рекомендації можуть бути використані ТзОВ «Josera Україна» для:

- ❖ підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку;
- ❖ покращення комунікаційної політики та іміджу бренду;
- ❖ підвищення ефективності використання маркетингових бюджетів;
- ❖ розширення клієнтської бази та розвитку довгострокових партнерських відносин.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що сучасний маркетинговий менеджмент є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності ТзОВ «Josera Україна». Реалізація запропонованих практичних рекомендацій дасть можливість підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність комунікацій з клієнтами, забезпечити зростання прибутковості та адаптуватися до викликів цифрової економіки. Отримані результати можуть бути використані в процесі стратегічного планування, у діяльності інших підприємств галузі та слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері маркетингового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 52. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65>.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42–47. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf
3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.
4. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 262с.
5. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. Ч.2. «Організація офісної діяльності» : навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.
6. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
7. Ільченко Т.В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 1 (18). 2019. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Ilchenko-T.V..pdf>
8. Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Шарко В., Танасійчук А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 296 с. URL: <http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=29646>
10. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
11. Ковшова І.О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.11. С. 244-249.

12. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навч. посіб. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020. 376 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я : 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру; пер. з англ. Сіпігін О. К.: Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
14. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
- 15.
16. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.
17. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
18. Офіційний сайт Josera Україна. URL: <https://www.josera.ua>.
20. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 38. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
21. Почтовюк А. Білик, М., Шишлова Ю. Маркетинговий менеджмент підприємств іт-галузі в контексті ведення міжнародного бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. (4). С.104–111. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-13>
22. Смерічевський С. Ф. Бренд-менеджмент: навч. посіб. Київ : НАУ, 2019. 155 с. 312.
23. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 8. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-309-315>
24. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємства.

Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 461–466. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11 461-466>.

25. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 461–466. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11 461-466>.

26. Язвінська Н В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.

27. Babenko V., Perevozova I., Prystemskyi O., Anisimova O., Fedorchuk A., Balabanova I. (2022) E-Commerce in Ukraine: Place, Range of Problems, and Prospects of Development. In: Magdi D.A., Helmy Y.K., Mamdouh M., Joshi A. (eds) Digital Transformation Technology. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 224. Springer, Singapore. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_26

28. Modern trends in digital transformation of marketing & management/ collective monograph / Edited by Olena Chukurna and Viktor Zamlynskyi. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. 604 p.

29. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. № 18. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2019/10.pdf

30. Яроміч С.А., Величко Т.Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 740-745.