Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Управління цифровим маркетингом комерційної організації.

Виконав: здобувач вищої освіти групи
гр. М21-1 спеціальності 073
«Менеджмент» Перепелиця А. І.

Керівник: к.е.н., доцент Маляр Д.В. ____

Дніпро - 2025

Зміст

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРО-СЕКТОРУ.....6

1.1. Цифровий маркетинг як ключовий інструмент сучасної управлінської діяльності.....6

1.2. Особливості управління цифровим маркетингом у підприємствах агропромислового комплексу.....10

1.3. Організаційно-управлінські аспекти впровадження цифрового маркетингу на підприємствах.....15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ».....20

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....20

2.2. Аналіз управління цифровим маркетингом підприємства за ключовими напрямами.....27

2.3. Управління цифровим маркетингом підприємства: наявні виклики, бар'єри зростання та стратегічні напрями розвитку.....33

ВИСНОВКИ.....44

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....46

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу управління маркетинговими комунікаціями втрачає свою класичну одновекторну модель і поступово переходить у багатоканальний простір, що постійно змінюється. Особливо помітно це на прикладі комерційних підприємств агропромислового комплексу, які ще донедавна орієнтувалися переважно на традиційні форми управлінського просування продукції – через оптових посередників, дистриб'юторів чи державні програми. Водночас із розвитком цифрових каналів, навіть харчові та аграрні бренди змушені шукати нові формати комунікації з кінцевим споживачем, формуючи свій імідж, репутацію та продажі онлайн.

Цифровий маркетинг (digital marketing) перестав бути елементом винятково споживчої сфери або послуг. Сьогодні він – один із ключових факторів конкурентоспроможності будь-якого бізнесу, включно з агропромисловістю. Поява нових платформ (як-от маркетплейси, соціальні мережі, мобільні додатки), зростання ролі візуального контенту, таргетингу, автоматизації аналітики та персоналізованої реклами дає змогу в управлінні підприємствами досягати ефективного охоплення своєї цільової аудиторії, оптимізувати витрати на рекламу та забезпечувати довгострокову лояльність клієнтів.

Актуальність теми підсилюється тим, що цифрові управлінські стратегії в українських агрохарчових компаніях усе частіше стають предметом внутрішніх трансформацій – формуються окремі digital-відділи, впроваджуються CRM, аналітика поведінки користувачів, моделі e-commerce. Особливої уваги заслуговує досвід таких лідерів ринку, як ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МНР), де діджитал просування тісно інтегрується з управлінською стратегією розвитку бренду, експортом і соціальними ініціативами.

У теоретичному аспекті дослідження теми потребує системного узагальнення підходів до управління цифровим маркетингом, із

врахуванням галузевої специфіки та технологічних трендів. Недостатнє висвітлення саме аграрного контексту цифрового управлінського просування в науковій літературі лише підсилює потребу в такому аналізі.

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають управлінські інструменти та ефективність реалізації цифрового маркетингу як складової комунікаційної стратегії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МНР), а також вплив цифрових рішень на ринкову позицію та фінансові результати компанії.

Метою роботи є оцінка поточної системи управління цифровим маркетингом ПрАТ «МХП», виявлення її сильних і слабких сторін, а також формування стратегічних напрямів удосконалення управлінських рішень у цій сфері. Для досягнення поставленої мети були сформульовані *наступні завдання:* виявити галузеву специфіку управління цифровими каналами в агропромисловому секторі України; надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «МХП»; проаналізувати існуючу систему управління цифровим маркетингом компанії; оцінити рівень інтеграції цифрових інструментів у маркетингову практику; визначити ключові проблеми та бар'єри цифрового зростання МНР; сформулювати стратегічну модель управління цифровою трансформацією маркетингу компанії.

Методи дослідження, застосовані в межах цього розділу, включають: аналіз і узагальнення наукових джерел (з метою систематизації ключових понять і концепцій цифрового маркетингу); порівняльний аналіз (для оцінки особливостей управління діджитал-маркетингом у підприємствах агросектору); елементи кейс-аналізу (розгляд прикладів таких компаній, як МХП, «Глобино», «Агропродсервіс»); структурно-функціональний підхід (для опису організаційних моделей управління цифровим маркетингом).

Джерельну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти та публікації підприємств агропромислового сектору, статистичні матеріали, законодавчі акти України, а також

профільні галузеві огляди, дослідження ринку діджитал-маркетингу та офіційні сайти компаній.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних управлінських рішень щодо вдосконалення цифрового маркетингу ПрАТ «МХП», які можуть бути використані для підвищення ефективності комунікацій, оптимізації каналів просування та зростання продажів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРО-СЕКТОРУ.

1.1. Цифровий маркетинг як ключовий інструмент сучасної управлінської діяльності.

У класичному розумінні маркетинг передбачає комплекс дій, спрямованих на задоволення потреб споживача та досягнення цілей підприємства. Проте з переходом до цифрової економіки ця система зазнала суттєвих змін. Уже неможливо уявити успішну діяльність компанії без присутності в онлайн-просторі. Це стосується не лише брендів у сфері технологій або роздрібної торгівлі, а й підприємств, що працюють у традиційних галузях – агропромисловості, харчовій переробці, логістиці.

Цифровий маркетинг (англ. *digital marketing*) – це діяльність із просування товарів або послуг за допомогою цифрових каналів комунікації. Йдеться насамперед про використання інтернету, соціальних мереж, мобільних застосунків, email-розсилок, онлайн-реклами, контент-маркетингу, SEO, аналітики та інших цифрових інструментів, що дозволяють впливати на поведінку споживачів [1].

На відміну від традиційного маркетингу, цифровий ґрунтується на принципах швидкої зворотної реакції, персоналізації та масштабованості. Це означає, що підприємство має змогу точно вимірювати ефективність своїх кампаній, гнучко коригувати комунікаційні стратегії й адаптувати контент під конкретні сегменти аудиторії.

У практиці агропромислових підприємств впровадження цифрових технологій у маркетинг відбувається дещо повільніше, ніж у сфері послуг чи роздрібної торгівлі. Однак навіть у цій традиційній галузі цифровий маркетинг виконує критичні функції – інформування про продукт,

просування на нові ринки (у т.ч. міжнародні), формування бренду, підтримка репутації, залучення клієнтів через електронні канали. Зокрема, українські компанії, як-от МХП, демонструють приклад активного використання YouTube, Facebook, Instagram для просування брендів «Наша Ряба», «Бащинський», «Skott Smeat».

Інтеграція цифрових інструментів у маркетинг дозволяє вирішувати одразу кілька завдань: підвищення впізнаваності бренду; збільшення онлайн-продажів (через маркетплейси або власні сайти); аналіз поведінки клієнтів (за допомогою веб-аналітики); збір відгуків і формування довіри; оптимізація витрат на рекламу завдяки точному таргетингу.

В умовах конкуренції та нестабільного ринку українські підприємства харчової та агропромислової галузі починають переходити до інтегрованого маркетингу, де цифрові канали стають не додатком, а основою всієї маркетингової стратегії.

Тепер вважаю за необхідне проаналізувати ключові інструменти цифрового маркетингу, що застосовуються в українській практиці, з прикладами для аграрних компаній.

Цифровий маркетинг не зводиться до технічного набору інструментів – це, перш за все, спосіб мислення і побудови комунікації з клієнтами в умовах постійної динаміки. Основні цифрові інструменти, які використовують комерційні організації, умовно поділяють на такі, що орієнтовані на створення контенту, оптимізацію присутності в мережі, персоналізовану взаємодію з аудиторією та аналітику результатів. Але в реальності ці категорії тісно переплетені: наприклад, відео, створене для YouTube, водночас є і частиною контент-стратегії, і способом підвищення довіри, і джерелом трафіку для сайту компанії.

Особливо важливим для українських підприємств харчової галузі є вміння поєднувати емоційну складову з технологічністю подачі. Це добре ілюструє досвід МХП, який у своїх кампаніях активно використовує кулінарні відео, соціальні ініціативи та storytelling для підвищення

впізнаваності брендів, як-от «Наша Ряба» чи «Бащинський» [1]. Такий підхід дає змогу не просто рекламувати продукт, а будувати з клієнтом довгостроковий зв’язок, заснований на довірі.

Поряд із візуальними формами просування особливе місце посідає оптимізація сайтів під пошукові системи. У галузі B2B, що характерна для агропідприємств, потрапляння до перших позицій у Google може мати вирішальне значення для укладання контрактів. Не менш важливим є ведення соціальних мереж, де вже звичними стали прямі трансляції з виробництва, відповіді на запити клієнтів, демонстрація нових продуктів та зворотний зв’язок із підписниками.

Значну роль у побудові цифрової стратегії відіграє персоналізація, яка досягається за рахунок автоматизації обробки клієнтських даних. Сучасні CRM-системи дозволяють підприємствам не просто зберігати інформацію, а й будувати індивідуальні сценарії взаємодії з партнерами та споживачами. У той же час такі інструменти, як email-маркетинг або платна реклама в соціальних мережах, потребують чіткої сегментації аудиторії, аби уникнути надмірного навантаження на бюджет і досягти конкретного результату – конверсії, повторної покупки або формування лояльності.

Важливою складовою цифрового маркетингу є аналітика. Без системного вимірювання результатів кампаній (через інструменти на кшталт Google Analytics, Meta Pixel, або навіть вбудовані аналітики соцмереж) управління маркетингом стає інтуїтивним і фрагментованим. В умовах агросектора, де кожна рекламна гривня має бути виправдана, аналітика дає змогу коригувати дії на основі реальних показників і адаптувати комунікацію в реальному часі [2].

Вказані інструменти цифрового маркетингу доцільно представити у вигляді наступного малюнку:

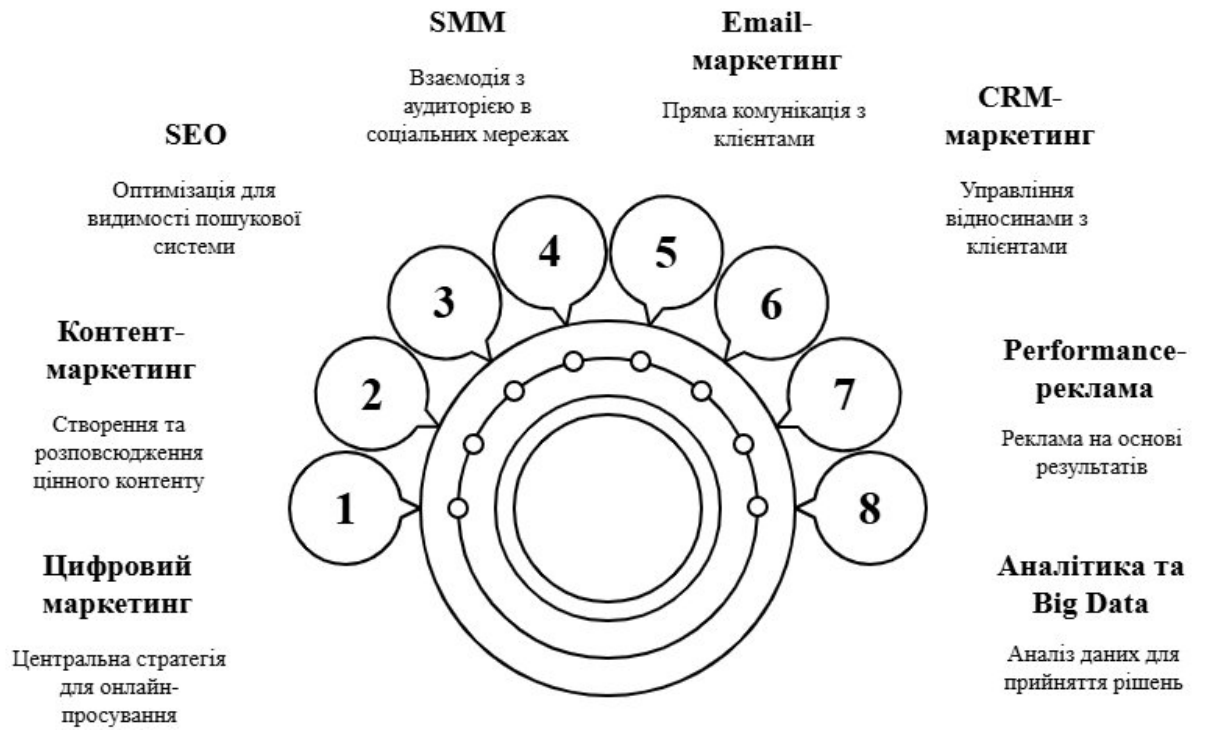

Рис. 1.1. Ключові інструменти цифрового маркетингу (*складено автором за: [1, 2]*).

Загалом, ефективний цифровий маркетинг у харчовій і агропереробній галузі має враховувати не тільки технічні характеристики каналів, а й емоційні аспекти взаємодії з кінцевим споживачем. Найкращий результат забезпечує не механічне використання окремих інструментів, а їхнє інтегроване застосування в межах єдиної комунікаційної стратегії.

Останні роки цифровий маркетинг в Україні демонструє стрімке зростання, як за масштабами застосування, так і за рівнем усвідомленості стратегій у бізнес-середовищі. Цей процес прискорився під впливом зовнішніх чинників, зокрема пандемії COVID-19, вимушеного переходу багатьох компаній до дистанційної моделі взаємодії з клієнтами, а також загальної діджиталізації споживацької поведінки. Для агропромислових і харчових підприємств це стало як викликом, так і можливістю – переосмислити своє позиціонування, вийти за межі традиційної оптової моделі продажів і звернутися безпосередньо до кінцевого споживача.

Важливим трендом стало зміщення акценту від простої присутності в мережі до якісної комунікації через омніканальні платформи. Це означає,

що споживачі хочуть бачити бренд одночасно в кількох точках – на сайті, в Instagram, на YouTube, у мобільному застосунку, і водночас очікують, що досвід взаємодії буде цілісним і зручним. Українські компанії, які першими відреагували на цю тенденцію, змогли не лише зберегти свою аудиторію, а й суттєво її розширити. До прикладу, МХП успішно поєднує SMM, email-розсилки, власну платформу для замовлень і відеоформати, що дозволяє йому формувати не лише інформативну, а й емоційну цінність для клієнта [3].

Іншою характерною рисою розвитку цифрового маркетингу є інтеграція автоматизованої аналітики. Сучасні інструменти дають змогу в режимі реального часу відслідковувати реакції споживачів, ефективність рекламних оголошень, взаємодію з конкретними елементами сторінки. В аграрному бізнесі, де рішення про співпрацю чи закупівлю можуть прийматися із затримкою, можливість аналітичного прогнозування стає критично важливою. Зростає роль алгоритмів персоналізації, що базуються на поведінкових даних, а також потреба в гнучких системах управління цифровими каналами.

Загалом, цифровий маркетинг в агропромисловості більше не є допоміжним інструментом. Він поступово перетворюється на стратегічний напрямок, який вимагає не тільки технічної експертизи, але й глибокого розуміння ринку, клієнта та внутрішньої структури компанії. Відтак, підприємства, які інтегрують цифрові канали в ядро своєї маркетингової діяльності, отримують конкурентну перевагу не тільки на українському, а й на зовнішньому ринку.

1.2. Особливості управління цифровим маркетингом у підприємствах агропромислового комплексу.

Управління цифровим маркетингом у підприємствах агропромислового комплексу вимагає врахування специфічних галузевих

обмежень та можливостей. Хоча на перший погляд цифрові канали мають універсальний характер, їхня ефективність значною мірою залежить від особливостей виробничого циклу, структури споживчого ринку, логістичних викликів і самого формату взаємодії між підприємством і кінцевим покупцем. Для агропродовольчої галузі характерна сезонність, що безпосередньо впливає на маркетингові бюджети, періоди активізації просування та навіть вибір каналів комунікації.

Сільськогосподарські компанії здебільшого працюють у сегменті B2B, орієнтуючись на співпрацю з оптовими покупцями, переробними підприємствами або експортерами. У цьому контексті цифровий маркетинг покликаний не лише створити позитивний імідж, а й забезпечити прозорість діяльності, донести аналітичну інформацію про якість продукції, стандарти виробництва, логістику та відповідність міжнародним вимогам. Саме тому в агропромислових компаніях зростає роль контенту, пов’язаного з сертифікацією, аудитами, соціальною відповідальністю, а також з активним використанням LinkedIn та корпоративних сайтів для просування бізнес-позицій [4].

З іншого боку, сегмент FMCG, який представлений готовою продукцією (м’ясні вироби, напівфабрикати, кулінарія, бакалія), значно ближчий до споживача і, відповідно, – до емоційного маркетингу. Тут цифрові кампанії набувають форми storytelling, SMM-активностей, конкурсів, таргетингу на певні сегменти аудиторії. Особливо це проявляється у практиці МХП, який, окрім стандартного просування через Facebook та Instagram, створює окремі платформи для взаємодії зі споживачем, як-от кулінарні спільноти, серії YouTube-відео, фірмові застосунки з рецептами [5].

Водночас галузева структура несе і певні бар’єри для повноцінного діджитал-просування. Одним із таких бар’єрів є низький рівень цифрової зрілості серед локальних виробників, особливо у середньому сегменті. Часто відсутність спеціалістів, IT-інфраструктури або маркетингових

стратегій ускладнює впровадження CRM-систем, регулярну аналітику чи персоналізований контент. Також важливо враховувати ментальні особливості цільової аудиторії, адже у сільських регіонах цифрові звички ще не сформовані настільки повно, як у міському середовищі.

Отже, ефективне управління цифровим маркетингом у агропромисловості має спиратися на адаптивну модель, що поєднує галузеву логіку, можливості діджиталу та поведінкові особливості клієнта. У наступній частині буде розглянуто, як ці особливості проявляються на прикладі реальних підприємств в Україні.

Попри певну інерційність галузі, в Україні вже сформувалося коло агропромислових компаній, які активно застосовують цифрові інструменти в управлінні маркетингом. Їхній досвід доводить, що навіть у традиційно виробничому середовищі можна реалізовувати комплексні digital-стратегії, які приносять відчутні результати – як у сфері продажів, так і в побудові бренду.

Одним із найпоказовіших прикладів є діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Компанія системно інтегрує цифрові канали у всі етапи маркетингової комунікації: від аналізу ринку до післяпродажного сервісу. Активність МХП у соціальних мережах поєднується з візуальним контентом, креативними кампаніями та застосуванням CRM-платформ. Примітно, що комунікаційна стратегія будується не лише навколо продукту, а й навколо цінностей – здорового харчування, прозорості, локального виробництва. Це дозволяє бренду виходити за межі класичного рекламоорієнтованого підходу і формувати емоційний контакт зі споживачем [6].

Ще один приклад – агропромислова група «Глобино», яка активно використовує SEO-просування, Google Ads та контент-маркетинг для підтримки впізнаваності бренду. Особливістю кампаній цієї компанії є тісний зв’язок із регіональним ринком, використання локального таргетингу та кооперація з блогерами й медіа у сфері харчування. Завдяки

цьому навіть обмежений за масштабом бренд набуває статусу лідера у своєму сегменті.

Успішними кейсами можна вважати й компанію «Агропродсервіс», що здійснює просування експортно орієнтованої продукції через LinkedIn, а також виробників органічної продукції, які використовують Instagram як основний канал демонстрації цінностей бренду. У таких випадках маркетинг не є лише засобом реклами – він виконує роль медіатора між фермерською ідеологією, споживачем та ринком збуту.

Щоб узагальнити структуру управління цифровим маркетингом на прикладі цих компаній, доцільно візуалізувати її у схемі, що показує основні ланки взаємодії та інструменти в межах маркетингового процесу.

Рис. 1.2. Структура управління цифровим маркетингом на агропромисловому підприємстві

Як показано на схемі 1.2, управління цифровим маркетингом в агропромислових компаніях умовно складається з трьох функціональних блоків: стратегічного (визначення цілей і каналів), операційного (реалізація кампаній, створення контенту, ведення соціальних мереж) та аналітичного (оцінка ефективності, облік даних, корекція стратегії). Така структура дозволяє досягати балансу між динамікою ринку і внутрішньою стабільністю маркетингових рішень.

Попри очевидні переваги діджитал-інструментів, процес впровадження цифрового маркетингу на агропромислових підприємствах в Україні стикається з низкою проблем. Ці труднощі мають як внутрішній, так і зовнішній характер і здебільшого пов’язані з інституційною зрілістю компаній, рівнем цифрової грамотності персоналу, фінансовими обмеженнями, а також – нерозумінням маркетингу як повноцінної бізнес-функції.

Найпоширенішою проблемою є фрагментарність цифрових рішень. Часто компанії реалізують окремі кампанії в соціальних мережах або запускають вебсайт, але не об’єднують це в єдину систему маркетингових комунікацій. У результаті – відсутня синергія, слабка аналітика й неефективне використання бюджету. Невипадково навіть підприємства, які мають окремих digital-менеджерів, зіштовхуються з труднощами при інтеграції CRM або налаштуванні воронки продажів [7].

Не менш серйозною є проблема кадрового голоду. На багатьох середніх і навіть великих підприємствах аграрного профілю маркетингові функції виконує бухгалтер, офіс-менеджер або керівник відділу продажів, що не має профільної освіти. Це призводить до формального підходу до діджиталу, коли пріоритети розставляються випадково, без глибокої аналітики ринку чи чіткого бачення цільової аудиторії. За відсутності розвиненої культури маркетингу навіть найкращі інструменти залишаються неефективними.

Ще один бар’єр – нестабільне фінансування маркетингових активностей. У більшості агропідприємств бюджети формуються ситуативно, залежно від врожайності, валютного курсу чи дотацій. Це створює високий рівень нестабільності: заплановані кампанії можуть бути скасовані або відкладені, а довгострокові інвестиції в бренд – зведені нанівець через брак коштів. Особливо це стосується просування в міжнародному середовищі, де конкуренція значно вища, а маркетинг – дорожчий.

Варто згадати і про обмежену гнучкість IT-інфраструктури. Часто цифрові канали не інтегровані з обліковими системами, ERP чи платформами управління ланцюгами постачання. Це ускладнює персоналізацію, унеможливлює динамічне ціноутворення й не дозволяє ефективно керувати клієнтським досвідом.

Загалом, перелічені проблеми вказують на потребу у стратегічному підході до цифрової трансформації маркетингу. Її впровадження має спиратися не лише на наявність технологій, а й на управлінські зміни, навчання персоналу, стабільне планування й глибоке розуміння споживача. У наступному параграфі буде розглянуто, як саме вибудовується організаційна модель цифрового маркетингу на підприємствах, які вже вступили на шлях системного оновлення.

1.3. Організаційно-управлінські аспекти впровадження цифрового маркетингу на підприємствах.

Організація цифрового маркетингу в межах підприємства потребує чіткого розподілу функцій, наявності компетентних спеціалістів і створення умов для постійної взаємодії між діджитал-напрямом, продажами, IT-відділом та аналітиками. Це особливо актуально для агропромислових підприємств, де маркетинг довгий час залишався допоміжною функцією й лише нещодавно почав інтегруватися як самостійний управлінський блок.

У типових компаніях харчової промисловості управління цифровим маркетингом здебільшого реалізується в межах маркетингового відділу або окремої digital-команди. Моделі організації можуть бути різними – від повного аутсорсингу окремих задач до створення внутрішньої команди, яка охоплює всі напрямки роботи з онлайн-комунікаціями. Найбільш ефективною вважається змішана структура, коли стратегічні функції

залишаються всередині підприємства, а вузькопрофільні задачі (контекстна реклама, таргетинг, SEO) делегуються зовнішнім підрядникам [8].

На прикладі компанії МХП можна побачити, як поступово формується багаторівнева система управління цифровим маркетингом. У її структурі виділено напрямок стратегічного маркетингу, що відповідає за розробку брендових платформ, візуальної айдентики та довгострокових цілей; напрямок digital-просування, який займається веденням соцмереж, створенням контенту, співпрацею з інфлюенсерами; та напрямок аналітики – для збору, обробки й інтерпретації даних з рекламних кампаній. Така модель дозволяє не лише гнучко реагувати на ринкові сигнали, а й ефективно інтегрувати маркетинг у загальну бізнес-стратегію [9].

Для візуального узагальнення підходів до побудови внутрішньої організації управління цифровим маркетингом у комерційній структурі доцільно подати схему, яка відображає головні ланки й взаємозв’язки між ними.

Рис. 1.3. Функціональна структура управління цифровим маркетингом у підприємстві.

Як представлено на рис. 1.3, структура цифрового маркетингу в комерційній організації умовно поділяється на три функціональні рівні: стратегічний, операційний і аналітичний. Стратегічний включає керівника з маркетингу або бренд-менеджера; операційний – SMM-менеджера, контент-менеджера, дизайнера; аналітичний – фахівця з аналітики або інтегратора з CRM. Між усіма рівнями встановлено зворотні зв’язки, що дозволяють адаптувати маркетингову активність у реальному часі.

Однією з ключових умов ефективності цифрового маркетингу є його взаємозв’язок з іншими управлінськими функціями. У сучасній організації діджитал не може існувати окремо – він має бути інтегрованим у загальний контур управління підприємством, де кожен напрям (продажі, виробництво, логістика, фінанси, HR) забезпечує підтримку або отримує зворотний ефект від маркетингових активностей.

У першу чергу, зв’язок простежується між digital-маркетингом та комерційним відділом. Завдяки обміну інформацією між цими підрозділами маркетингові кампанії адаптуються під потреби конкретних ринків або партнерів, а також синхронізуються з етапами дистрибуції. Наприклад, у сезон активного продажу продукції птиці МХП координує запуск рекламних кампаній із графіками постачання, що дозволяє мінімізувати ризики перевантаження логістики або браку продукції на полицях [10].

Не менш важливою є координація з фінансовою службою. Діджитал-кампанії потребують оперативного фінансування, прозорого бюджету, чіткого ROI-аналізу. Тут аналітика відіграє подвійну роль: вона забезпечує обґрунтованість витрат і водночас демонструє внесок маркетингу в фінансовий результат. Зростання ролі аналітиків у маркетингових командах – відповідь саме на потребу зв’язати креативну й економічну складові бізнесу.

Особливе місце займає взаємодія з ІТ-відділом. Інструменти діджиталу – це насамперед технології, і без участі технічних фахівців

неможливо забезпечити безперебійну роботу сайтів, інтеграцію CRM, аналітику даних або автоматизовану взаємодію з клієнтами. У великих компаніях створюються кросфункціональні команди, до яких входять як маркетологи, так і програмісти, що дозволяє швидко адаптувати маркетингові інструменти до потреб ринку.

Також не варто недооцінювати зв'язок із HR-підрозділом. У контексті employer branding саме цифрові канали використовуються для формування репутації роботодавця, пошуку персоналу, просування корпоративної культури. Для аграрної галузі, де конкуренція за кадри зростає, цей напрям стає дедалі актуальнішим.

Таким чином, цифровий маркетинг у комерційній організації – це не ізольований канал, а функціональний модуль, що пов'язаний з усіма ключовими управлінськими підсистемами. Його ефективність залежить не лише від якості інструментів, а й від рівня внутрішньої координації, яка має бути системною, прозорою й орієнтованою на спільні бізнес-результати.

Попри очевидну перевагу цифрових каналів у сучасному бізнесі, перехід до системного діджитал-маркетингу в українських комерційних організаціях, зокрема в агропродовольчій галузі, часто гальмується низкою внутрішніх і зовнішніх бар'єрів. Ці бар'єри мають як технічний, так і культурний характер, а їхнє подолання потребує не лише ресурсів, а й переосмислення управлінської логіки.

Насамперед варто відзначити організаційно-психологічний спротив. Для багатьох керівників середньої та старшої ланки діджитал все ще сприймається як додатковий канал, а не як нова модель ведення бізнесу. Такий підхід формує поверхове ставлення до цифрового маркетингу: бюджети розподіляються нерівномірно, очікування – нереалістичні, а кампанії – епізодичні. У результаті потенціал цифрових інструментів не реалізується повною мірою [11].

Ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Навіть якщо підприємство інвестує у сучасні інструменти – аналітику, CRM, автоматизовану рекламу – без належної підготовки працівників ці ресурси залишаються неактивними. У малих і середніх компаніях часто відсутні фахівці, здатні формувати воронку продажів, керувати мультиканальними кампаніями або інтерпретувати аналітичні звіти. Відтак, іноді єдина компетенція в діджиталі обмежується веденням Instagram-сторінки.

Також перешкодою є розрив між технічним та маркетинговим блоками підприємства. IT-фахівці, як правило, не завжди розуміють потреби маркетологів, а останні – не володіють термінологією й логікою роботи систем. Це ускладнює налаштування автоматичних кампаній, трекінг KPI, побудову наскрізної аналітики. Проблема посилюється, коли системи працюють фрагментарно або не інтегруються в загальну IT-архітектуру підприємства.

Ще одним суттєвим бар’єром є брак часу на побудову повноцінної digital-екосистеми. У реаліях агробізнесу маркетинг часто підпорядковується швидким комерційним цілям: збільшити збут, закрити сезон, вийти на експорт. Це створює ризик короткострокової логіки, коли кампанії запускаються без глибокого планування або тестування, а брендова стратегія не формується зовсім.

Щоб подолати ці бар’єри, необхідно не лише модернізувати інструменти, а й змінити підходи до управління: забезпечити прозору взаємодію між підрозділами, інвестувати в освіту персоналу, формувати цифрову культуру на всіх рівнях. Лише у такому випадку цифровий маркетинг зможе виконувати не допоміжну, а стратегічну функцію у зростанні бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ».

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (далі – МХП) є найбільшим українським агропромисловим виробником курятини та одним із лідерів м’ясопереробки в Європі, що працює як у межах України, так і за її межами. За організаційно-економічною структурою, це вертикально-інтегрований холдинг із повним циклом виробництва – від вирощування зернових до реалізації кулінарної продукції кінцевому споживачу.

Компанія оперує у чотирьох бізнес-сегментах: виробництво курятини та олії, м’ясопереробка, рослинництво та європейський сегмент Perutnina Ptuj. З 2019 року стратегічним фокусом стало поступове перетворення з виробника сировини на міжнародну кулінарну компанію, що реалізує продукти з високою доданою вартістю, включаючи готові до споживання страви, дитяче харчування, напівфабрикати тощо.

У 2022–2023 роках МНР зберіг стабільність навіть в умовах повномасштабної війни. Основними пріоритетами стали: безперервна робота підприємств, підтримка продовольчої безпеки країни та адаптація логістичних ланцюгів до воєнних умов. Попри ризики, компанія продовжила експорт до понад 70 країн і зберегла обсяги реалізації на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники діяльності Групи МНР та українського сегменту у 2021–2023 рр., млн. дол.*

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	
				(+/-)	%
Група МНР – загальні показники					
Дохід (Revenue, глобально), млн $	2 372	2 642	2 801*	+429	+18,1
EBITDA скоригована, млн. дол.	648	384	502*	–146	–22,5
Експортна виручка, %	53%	61%	65%*	-	+12
Коефіцієнт Net Debt / EBITDA	3,22	1,9	1,65*	-	–1,57
Український сегмент					
Частка доходу з України млн. дол.	~1115	~1030	~980*	–135	–12,1
Частка внутрішнього ринку, %	47%	39%	35%*	-	–12
Основні клієнти	Fozzy, Auchan, Novus			-	-

**Складено автором за: [32].*

Зазначимо, що попри зниження виручки в українському сегменті на понад 12%, компанії вдалося зменшити рівень боргового навантаження, а також частково відновити EBITDA після падіння у 2022 році. Переорієнтація бізнесу в бік експортної моделі дозволила зменшити залежність від внутрішнього ринку, що став більш волатильним через війну.

Також важливою особливістю МНР є гнучка структура дистрибуції: одночасно із масштабними постачаннями за кордон компанія зберігає активну присутність у великих національних торговельних мережах. Такий підхід забезпечує не лише економічну стабільність, а й дає змогу

ефективно реалізовувати цифрові маркетингові інструменти, що буде розглянуто далі.

Глобальний характер діяльності МНР знаходить своє відображення у багатокомпонентній структурі доходів, яка забезпечує стійкість компанії навіть за умов воєнного стану в Україні. Компанія функціонує у межах чотирьох основних операційних сегментів: виробництво курятини та супутніх продуктів (олії, кормів), м'ясопереробка, вирощування зернових культур, а також європейський підрозділ Perutnina Ptuj. Найбільшу питому вагу у виручці традиційно формує саме птахівничий сегмент – як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Особливістю структури МХП є також її географічна диверсифікація. Хоча до 2022 року внутрішній ринок відігравав суттєву роль, уже у 2023 частка експорту стабільно перевищила 60%, що зменшило ризики, пов'язані з коливаннями попиту в Україні. Водночас європейський сегмент (Perutnina Ptuj) стрімко розвивається, забезпечуючи близько 16–18% доходу групи, зокрема на ринках Балкан.

Таблиця 2.2.

Структура доходів МНР за операційними сегментами, млн дол.*

Сегмент	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	
				(+/-)	%
Птахівництво та супутня продукція	1 603	1 887	1 946	343	+21,4%
Європейський сегмент (Perutnina Ptuj)	370	464	504	134	(+36,2%
Рослинництво	146	158	163	17	+11,6%
М'ясопереробка та інше	121	134	144	23	+19,06 %
Усього	2 240	2 643	2 757	517	+23,1%

**Складено автором за: [32].*

Як бачимо, основний внесок у зростання загального доходу забезпечило збільшення виручки у птахівничому сегменті, зокрема завдяки розширенню асортименту кулінарної продукції, розвитку каналів продажу HoReCa та експорту. Водночас істотний приріст також продемонстрував європейський сегмент, що свідчить про ефективність придбання Perutnina Ptuj і вдалу інтеграцію цього бізнесу до групи.

Таблиця 2.3.

Географічна структура виручки МНР, % від загального обсягу.*

Ринок	2021	2022	2023*	Зміна 2023 до 2021
Внутрішній ринок (Україна)	47%	39%	35%	–12 в.п.
ЄС (крім України)	17%	21%	23%	+6 в.п.
MENA	34%	36%	34%	≈0
Африка	10%	10%	9%	–1 в.п.
Азія та інші	3%	3%	4%	+1 в.п.

**Складено автором за: [32].*

Видно, що зростання європейського сегмента та стабілізація поставок до країн MENA дозволили компенсувати часткове скорочення українського ринку. Такий перерозподіл ринків вимагає адаптації маркетингових стратегій, у тому числі цифрових – особливо для країн ЄС і арабського світу, де особливу роль відіграє мобільний маркетинг, контент-підхід і локалізовані рекламні кампанії.

МНР володіє однією з наймасштабніших виробничих інфраструктур у харчовій промисловості України. Її ефективність зумовлена вертикально-інтегрованою моделлю: підприємства групи охоплюють усі стадії – від посіву зернових до виробництва та фасування кулінарних продуктів. Такий підхід мінімізує залежність від зовнішніх постачальників, що особливо важливо в умовах війни та розриву логістичних ланцюгів.

Виробничі активи групи включають понад 10 великих комплексів у птахівничому сегменті, 3 комбікормові заводи, 2 біогазові комплекси, понад 360 тис. га орендованих земель, а також сучасні потужності з переробки у ЄС (Perutnina Ptuj). Окремої уваги заслуговує робота кулінарного центру в Києві, який не лише розробляє нові продукти, а й слугує платформою для навчання персоналу та партнерів.

Таблиця 2.4.

Основні виробничі потужності та обсяги продукції

МНР у 2021–2023 рр.*

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	
				(+/-)	%
Виробництво курятини, тис. тонн	754	697	726*	(–28)	(-3,7%)
Виробництво соняшникової олії, тис. тонн	212	318	322*	(+110)	(+51,9%)
Виробництво кормів, тис. тонн	1 920	1 958	2003*	(+83)	(+4,3%)
Виробництво м’яса у європейському сегменті, тис. т	112	124	131*	(+19)	(+17,0%)
Обсяг посівних площ, тис. га	351	341	345	(–6)	(-1,7%)

**Складено автором за: [32, 35].*

На фоні зниження виробництва курятини у 2022 році, зумовленого обстрілами інфраструктури, компанія оперативно відновила стабільність у 2023. Це стало можливим завдяки своєчасному встановленню дизель-генераторів на ключових об’єктах та релокації виробництва з небезпечних регіонів.

Поряд із виробничими потужностями, сильним активом компанії є її людський капітал. У 2022 році чисельність працівників групи становила

понад 32 тисячі осіб, із яких приблизно 1 700 були мобілізовані. Незважаючи на це, МНР зберегла повноцінну виплату заробітних плат для всього персоналу, включаючи військовослужбовців, та реалізувала масштабні програми психологічної підтримки, евакуації сімей працівників і реінтеграції персоналу у мирні регіони.

Таким чином, виробничо-трудовий потенціал МНР слугує не лише основою її економічної ефективності, а й важливим елементом продовольчої безпеки держави. Збереження таких масштабів та ефективності роботи в умовах воєнного часу свідчить про високу гнучкість управлінських рішень і стратегічну адаптивність компанії.

За організаційно-економічною будовою МНР є класичним вертикально-інтегрованим холдингом, який охоплює повний цикл виробництва агропродовольчої продукції – від насіннєвого матеріалу та кормів до реалізації готових кулінарних рішень у власних торгових точках. Такий підхід дозволяє компанії не лише знижувати залежність від зовнішніх постачальників, а й контролювати якість на всіх етапах виробництва.

Центральним керівним органом групи виступає материнська компанія – ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», яка виконує функції стратегічного планування, фінансового контролю та координації діяльності. Всі операційні функції делеговано дочірнім підприємствам, які згруповані за видами діяльності у чотири ключові бізнес-сегменти, що представлено на рис. 2.1.

На рис. 2.1. показано, що МХП охоплює чотири підгалузі, в межах яких має свої дочірні підприємства. Так, птахівничий сегмент по суті та за обсягом складає ядро холдингу, що включає птахофабрики, комбікормові заводи, олієпресові потужності, біогазові комплекси. Цей сегмент забезпечує найбільшу частку доходів групи (близько 70%). У межах птахівничого сегменту всі ключові підприємства зосереджені в Україні – це, зокрема, Миронівська птахофабрика, Вінницький птахокомплекс (1 і 2

черга), а також комбінат «Оріль-Лідер» на Дніпропетровщині. Вони забезпечують основну частину м’яса птиці, яке реалізується як на внутрішньому ринку, так і експортується.

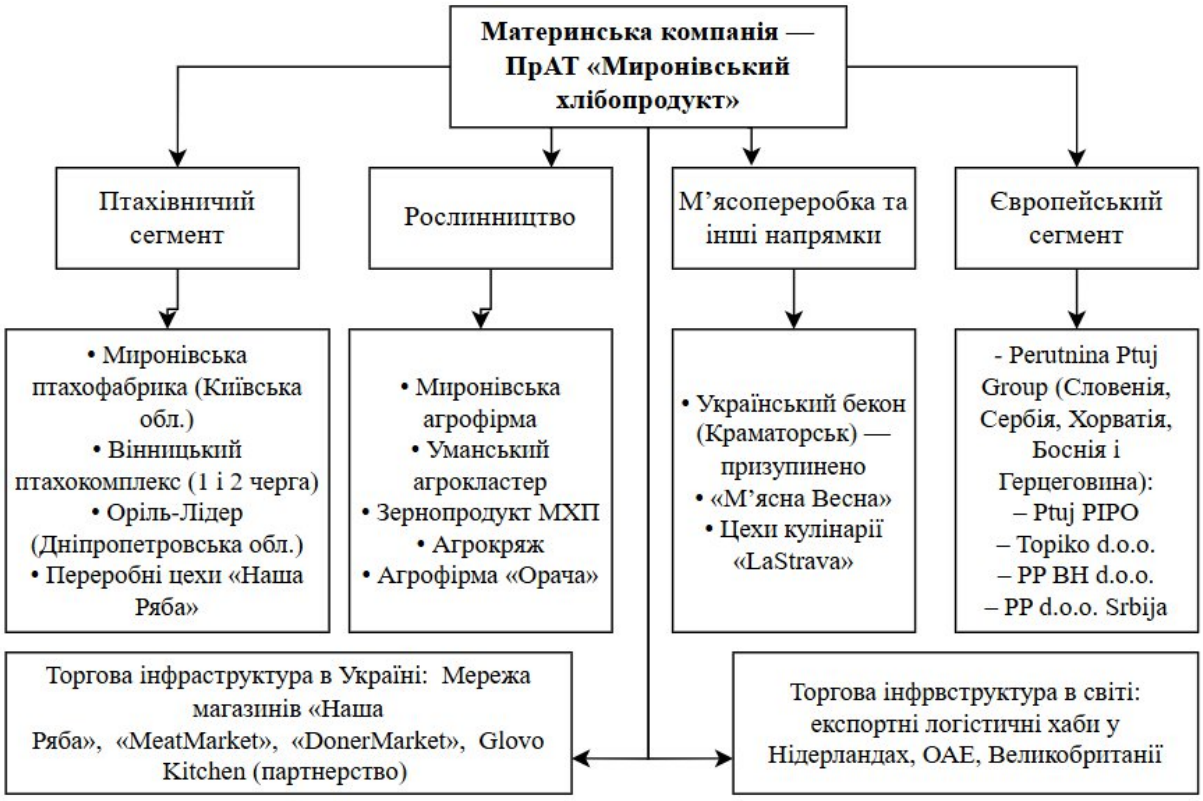

Рис. 2.1. Галузева структура ПрАТ «МХП» (*складено автором за: [32]*).

Наступний сегмент (Рослинництво) відповідає за вирощування зернових (кукурудза, соняшник, соя) як для внутрішнього використання (корм), так і для експорту. Рослинницький сегмент також має повністю вітчизняне розташування: понад десять агропідприємств вирощують зерно для кормів і частково на продаж. Серед них: Уманський агрокластер, Зернопродукт МХП та інші.

Ще одним галузевим сегментом є м’ясопереробка та інші сільськогосподарські напрямки, що охоплює виробництво ковбасної продукції, консервів, напівфабрикатів тощо. М’ясопереробний напрямок працює переважно на внутрішній ринок. Основним активом тривалий час було підприємство «Український бекон» у Краматорську, яке тимчасово не

функціонує через воєнні дії. Його частково замінили виробничі майданчики у Києві, зокрема кулінарний центр LaStrava.

В свою чергу, Європейський сегмент (European Operating Segment / Perutnina Ptuj) – окрема юридично і операційно структурована підгрупа в країнах Балканського регіону (Словенія, Сербія, Хорватія), яка має власну лінію переробки, збуту і брендів. Водночас європейський сегмент представлений окремим холдингом Perutnina Ptuj, який має виробничі потужності в чотирьох країнах Європи і працює як самостійна операційна структура. Торгова інфраструктура реалізує продукцію через власні канали – магазини «Наша Ряба», «MeatMarket», партнерства з Glovo Kitchen, а також через експортні хаби за кордоном. Така модель дозволяє компанії контролювати всі етапи – від ферми до споживача.

2.2. Аналіз управління цифровим маркетингом підприємства за ключовими напрямами.

Одним із базових інструментів цифрового маркетингу в сучасних бізнес-структурах виступає пошукова оптимізація (SEO). Вона визначає, наскільки компанія є видимою для потенційного споживача в інтернет-просторі, зокрема через Google. У випадку МНР таким основним майданчиком є офіційний сайт https://mhp.com.ua, що функціонує у двох версіях – українській та англійській. Він орієнтований не лише на B2C, а й значною мірою на інвесторів, партнерів, медіа та представників B2B.

Аналіз сайту за допомогою SEO-інструментів (Ahrefs, SimilarWeb, Google Search Console) дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, сторінка має відносно низький рівень органічного трафіку: середньомісячна кількість відвідувань за даними 2023 року становить приблизно 14–16 тисяч, причому переважна частина цього трафіку – брендовий, тобто здійснений за запитами на кшталт «МНР»,

«Миронівський хлібопродукт». Це вказує на слабкий вплив семантичної оптимізації на залучення нових користувачів через контент.

По-друге, семантична структура сайту є досить обмеженою: розділи побудовано за принципом лінійного доступу до блоків (корпоративна інформація, звіти, новини, соціальні проєкти), але немає активного SEO-блогу, кулінарних рецептів, окремих сторінок брендів (наприклад, «Наша Ряба» чи «LaStrava») з розгорнутим описом, які могли б генерувати додатковий трафік.

Ще одним викликом є низький рівень внутрішньої перелінковки – переважна частина сторінок існує ізольовано одна від одної, без логічної структури переходів. Це негативно впливає як на користувацький досвід, так і на індексацію сайту Google-ботами.

Контент-маркетинг як доповнення до SEO-оптимізації у МНР перебуває на перехідному етапі. Компанія активно використовує соціальні мережі (що буде розглянуто далі), однак на самому сайті контент не оновлюється з високою регулярністю. Новини мають переважно корпоративний характер і не виконують функції залучення цільової аудиторії, а інфографіка або відеоконтент практично відсутні. Наприклад, рецепти з курятиною, які могли б підвищити залучення домогосподарок чи споживачів продукції «Наша Ряба», взагалі не представлені.

Попри це, компанія демонструє ознаки поступової контентної експансії: у 2022–2023 роках було перезапущено англомовну версію сайту, що свідчить про підготовку до виходу на західні ринки інвесторів та нових B2B-партнерів. Крім того, МНР активно висвітлює діяльність у сфері сталого розвитку, що є важливою темою для міжнародної спільноти.

Таким чином, SEO-складова цифрового маркетингу МНР поки що має обмежену функціональність. Компанія використовує офіційний сайт переважно як репутаційний і корпоративний ресурс, уникаючи його трансформації на потужний маркетинговий інструмент залучення клієнтів.

Це створює передумови для перегляду SEO-стратегії та розвитку контенту, орієнтованого на споживача.

У сучасній цифровій стратегії підприємства соціальні мережі відіграють ключову роль як платформи прямої комунікації з клієнтами, формування іміджу та просування продукції. Компанія МНР активно використовує інструменти SMM для взаємодії з аудиторією, орієнтуючись на мультибрендовий підхід – кожен бренд має власну сторінку з індивідуальним позиціонуванням, форматом контенту та цільовою аудиторією.

На кінець 2023 року загальна аудиторія брендів МНР у соцмережах перевищила 300 тис. підписників. Найбільше охоплення забезпечує Instagram-акаунт “Наша Ряба” – понад 105 тис. підписників [33]. Контент орієнтований на повсякденного споживача: рецепти, поради з приготування страв, акції та соціальні ініціативи. Аудиторія сторінки – здебільшого сім’ї та домогосподарства.

Інший приклад – бренд "LaStrava", орієнтований на молоду, візуально чутливу аудиторію. У TikTok сторінка має 24 тис. підписників, в Instagram – 36 тис. [34]. Контент подається у форматі Reels, динамічних відео та food-креативів, що добре відповідає естетиці стріт-фуду та культури доставки. "Skott Smeat" як преміальний бренд м’яса має значно скромнішу аудиторію (понад 9 тис.), однак зберігає візуальну цілісність і позиціонується у нішевому сегменті.

Важливе значення має також офіційна сторінка МНР у LinkedIn. На відміну від споживчих брендів, вона зосереджена на B2B-комунікації, публікує новини для інвесторів, звіти про сталий розвиток, HR-оголошення, досягаючи понад 33 тис. підписників [35]. Це свідчить про свідоме розділення digital-комунікацій залежно від цільової аудиторії.

У таблиці 2.5 наведено порівняльний аналіз усіх ключових сторінок компанії в соцмережах за кількісними й якісними критеріями: типом контенту, рівнем залучення, форматом публікацій та характером аудиторії.

Незважаючи на високий рівень залучення у споживчих брендів, SMM-підхід МНР залишається репутаційно-інформаційним, а не performance-орієнтованим. Компанія майже не використовує платну рекламу через Instagram/Facebook Ads, зосереджуючись на органічному охопленні. Це частково зумовлено війною та фокусом на соціальну складову – більшість дописів у 2022–2023 роках стосувались благодійності, допомоги армії, евакуації тощо.

Таблиця 2.5.

SMM-активи МНР у соціальних мережах (на кінець 2023 року).*

Назва сторінки	Платформа	Підписники	Аудиторія	Контент-фокус	Формати	Рівень залучення
Наша Ряба	Instagram	105 тис.	B2C	Рецепти, продукти, поради	Фото, сторіз	Високий
Наша Ряба	Facebook	45 тис.	B2C	Акції, новини, соцпроєкти	Посилання, фото	Середній
LaStrava	Instagram	36 тис.	B2C	Страви, естетика, швидке харчування	Reels, фото	Високий
LaStrava	TikTok	24 тис.	B2C	Динамічні відео, гумор, тренди	Відео	Високий
Skott Smeat	Instagram	9 тис.	B2C	Преміум-м’ясо, стиль життя	Фото	Низький
МНР	LinkedIn	33 тис.	B2B	Новини, репутація, працевлаштування	Посилання, текст	Середній

**Складено автором за: [33; 34; 35].*

У перспективі, зважаючи на вже сформовану базу активної аудиторії, компанія могла б суттєво посилити свій цифровий вплив за рахунок впровадження персоналізованих рекламних кампаній, інтеграції з інфлюенсерами, застосування систем трекінгу поведінки користувачів і масштабування аналітики. Потенціал до росту – очевидний.

На відміну від активного використання соціальних мереж, email-маркетинг у МНР фактично не функціонує як системний канал взаємодії зі споживачами. На жодному з офіційних сайтів групи (mhp.com.ua, nasharyaba.ua, lastrava.com.ua) немає розвинутого механізму підписки на розсилки, а також відсутні архіви чи згадки про регулярні email-кампанії.

Єдиним винятком є короткі автоматичні листи з підтвердженням замовлення чи доставки при взаємодії з платформами доставки, проте вони не мають маркетингового навантаження.

Проблема полягає у відсутності сегментації бази клієнтів та персоналізації контенту. Це позбавляє компанію інструмента, який вважається одним із найбільш рентабельних у digital-маркетингу – коефіцієнт ROI для email у середньому вищий, ніж для SMM або PPC. У контексті брендів "Наша Ряба" або "LaStrava" така розсилка могла б включати рецепти, персоналізовані знижки, повторні продажі тощо.

Контекстна реклама (PPC), зокрема в Google Ads або YouTube Ads, також не є активним каналом просування для МНР. При запитах у пошукових системах ключових слів на кшталт «курятина купити», «Наша Ряба», «доставка курятини» жодних спонсорованих результатів, що належать компанії, не виявлено. Це свідчить про відмову або мінімальне використання бюджету на платне залучення клієнтів у пошукових системах. Такий підхід є виправданим у період обмеженого попиту, але знижує конкурентоспроможність у висококонкурентних онлайн-нішах, де активними є локальні виробники або e-commerce сервіси.

Замість того, щоб активно конкурувати за увагу користувача через Google Ads, компанія переважно покладається на органічний трафік, лояльність бренду та SMM, що, безумовно, економічно вигідніше, але не забезпечує масштабованості у разі виходу на нові регіони чи ринки.

Таблиця 2.6.

Ефективність використання digital-інструментів у МНР*

Digital-інструмент	Охоплення аудиторії	Рівень персоналізації	Комерційна ефективність	Інтеграція з аналітикою
SEO (оптимізація сайту)	Середнє	Низький	Низька	Обмежена
Контент-маркетинг	Середнє	Середній	Середня	Обмежена
SMM (соцмережі)	Високе	Середній	Середня	Часткова
Email-маркетинг	Низьке	Низький	Низька	Майже відсутня

Контекстна реклама (PPC)	Низьке	Середній	Низька	Мінімальна
Веб-аналітика (Google Analytics)	Середнє	–	Середня	Наявна
Мобільний маркетинг	Низьке	Низький	Низька	Відсутня

**Складено автором за: [32, 33, 34, 35].*

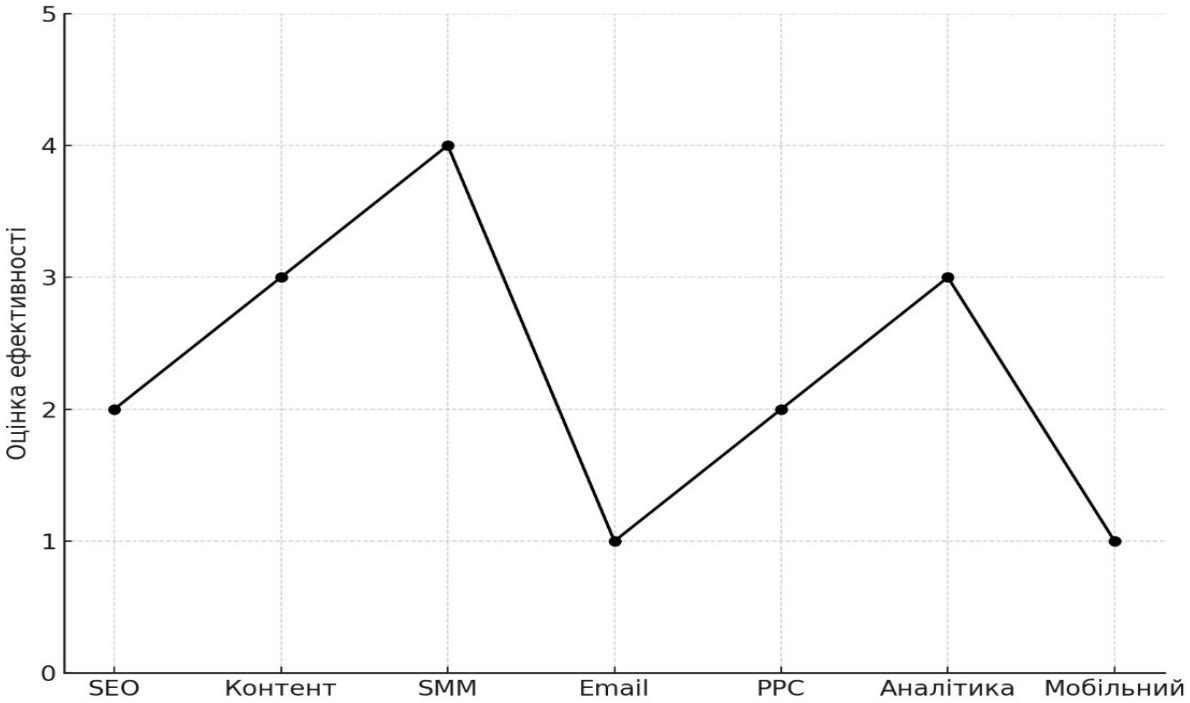

Рис. 2.2. Баланс розвитку digital-інструментів у МНР (складено автором за*: [36, 37, 38]*).

Графік демонструє сильні та слабкі зони у digital-присутності компанії. Найвище оцінено рівень розвитку SMM та контенту (3–4 бали), тоді як email, PPC та мобільний маркетинг – нижче 2 балів.

З точки зору аналітики, компанія використовує Google Analytics, а також Facebook Pixel, однак рівень глибини цієї аналітики обмежено. Дані використовуються переважно у вигляді загального трафіку, не сегментуються за аудиторіями, джерелами або поведінкою користувачів. Відсутня інтеграція з CRM або CDP-системами, що унеможливлює створення персоналізованих воронок продажу.

Таким чином, у контексті digital-маркетингу МНР зберігається дисбаланс між активними каналами (SMM, контент) та слабко

розвиненими елементами аналітики, автоматизації та email-комунікацій. Це обмежує ефективність загальної цифрової стратегії, що й стане предметом наступного параграфа 2.3 – стратегічного переосмислення підходів.

2.3. Управління цифровим маркетингом підприємства: наявні виклики, бар'єри зростання та стратегічні напрями розвитку.

Цифровий маркетинг у сучасному бізнесі – це не просто інструмент просування, а повноцінна система формування взаємодії з клієнтом, аналітики, персоналізації та підтримки життєвого циклу споживача. Для МНР, як для великої агропромислової групи з міжнародною присутністю, цифрова трансформація має особливе значення, оскільки дозволяє адаптуватися до нових каналів збуту, змін у споживчій поведінці та глобальних логістичних обмежень.

Проведений аналіз у попередньому параграфі (2.2) показав: компанія володіє активними SMM-каналами, але не використовує повною мірою потенціал персоналізованих, інтегрованих digital-інструментів. SEO-оптимізація, email-розсилки, PPC-реклама та аналітика розвинені фрагментарно або мінімально. Ця ситуація створює низку викликів, що знижують ефективність маркетингової системи.

Цифровий маркетинг у системі сучасного аграрного бізнесу – це не лише інструмент просування, а простір стратегічної взаємодії з ринком. Для компанії МНР, яка поєднує агровиробництво, м'ясопереробку та торгівлю, цифрова трансформація має не фоновий, а центральний характер. Проте, як показав аналіз попереднього параграфа, поточний стан digital-системи МНР демонструє нерівномірність розвитку: одні напрями (зокрема SMM) добре функціонують, тоді як інші – практично не задіяні.

Це формує цілу низку викликів, які стримують маркетингову ефективність компанії.

На прикладі офіційного сайту, email-комунікацій, структури соціальних мереж та рекламних інструментів спостерігається, що цифрова присутність компанії досі залишається фрагментарною. Сайт використовується здебільшого як репутаційна платформа, без глибокої семантичної оптимізації чи елементів лідогенерації. Комунікаційні канали функціонують ізольовано один від одного – соцмережі не поєднані з посадковими сторінками брендів або онлайн-майданчиками, а email-маркетинг не реалізується системно. На тлі зовнішньої активності у соцмережах МНР практично не використовує можливості платного просування (PPC), а також не вибудовує маркетингову аналітику в контексті цифрової воронки продажів.

Рис. 2.3. Виклики цифрової трансформації МНР (від базової до розширеної інтеграції) (складено автором за: [32, 38])

Як візуально представлено на рис. 2.3, компанія знаходиться на межі між базовим і початково-середнім рівнем цифрової зрілості. Основні складові маркетингової моделі – цифрова присутність, автоматизація, інтеграція каналів, вимірювання ефективності, мобільний фокус та узгодженість бренду – існують у вигляді окремих елементів, але не поєднані в єдину систему. Зокрема, можна спостерігати ситуацію, коли кожен бренд у межах холдингу комунікує з аудиторією за власною стилістикою, що ускладнює побудову єдиного бренд-ядра. Водночас мобільна складова практично не задіяна – ні через застосунки, ні через адаптовані сервіси доставки, а автоматизація процесів залишається обмеженою, з переважанням ручних операцій.

У такому контексті ключовим викликом є не відсутність цифрових інструментів як таких, а відсутність логіки, що об'єднує їх у цілісну маркетингову екосистему. Тому наступним кроком є визначення бар’єрів, які перешкоджають зростанню ефективності digital-маркетингу МНР та не дають перейти від локального успіху окремих каналів до стійкої цифрової переваги.

Попри активність у соціальних мережах і загальну модернізацію комунікаційної моделі, цифровий маркетинг МНР наразі не формує цілісного стратегічного каркасу. І хоча окремі елементи цифрової взаємодії з ринком працюють ефективно, їхня фрагментарність створює системні обмеження, які фактично блокують подальше масштабування. Ці обмеження не є наслідком технічної відсталості, швидше навпаки – компанія має доступ до ресурсів, платформи та кваліфіковану команду. Проте сам підхід до цифрового розвитку досі лишається «операційним», а не «стратегічним».

Одним із головних бар’єрів є невизначеність пріоритетів у цифровому середовищі. В умовах розгалуженої бренд-структури (від “Наша Ряба” до “LaStrava” і “Skott Smeat”) компанія намагається говорити з різними сегментами аудиторії, але не має єдиної платформи, яка б

узгоджувала ці комунікації – ані стилістично, ані технологічно. У результаті кожен бренд живе у своїй логіці, без об’єднуючого ядра, яке б дозволило підсилити впізнаваність холдингу загалом. Відсутність «єдиного обличчя» в цифровому просторі призводить до розпорошення ефекту, коли аудиторія сприймає різні торговельні марки як не пов’язані між собою, що суперечить потенціалу корпоративного бренду.

Другий значущий бар’єр – це низька інтегрованість каналів. Контакт із клієнтом у МНР досі базується на окремих точках взаємодії: Instagram – сам по собі, сайт – сам по собі, email-комунікація фактично відсутня. У результаті компанія не будує клієнтського шляху (customer journey), не фіксує точки входу, не проводить повторних комунікацій і не формує воронку. Така ситуація характерна для бізнесів, що зупинились на проміжному етапі цифрової трансформації: технології впроваджено, але системного мислення – немає. Без інтеграції каналів і збору даних важко не лише оцінити ефективність кампаній, а й впровадити персоналізацію, яка є ключовим чинником залучення сучасного споживача.

Ще один суттєвий бар’єр – відсутність розвиненої інфраструктури аналітики. Хоча компанія використовує Google Analytics і Facebook Pixel, ці інструменти не інтегровані у вищі управлінські рівні. Немає систем, які б дозволили відстежувати повну поведінкову модель користувача – скільки часу він перебував на сторінці, з якого джерела прийшов, які товари переглядав, які листи відкривав. У поєднанні з відсутністю CRM-платформи це створює ситуацію, коли керівництво не має повної картини про ефективність комунікацій. Усе це знижує керованість маркетингової моделі, а отже – й результативність інвестицій у digital.

На завершення слід відзначити обмеженість використання мобільного фокусу. Попри те, що понад 75% трафіку в більшості бізнесів у 2023 році припадає саме на мобільні пристрої, МНР не має жодного мобільного застосунку, не використовує push-сповіщення, не впроваджує мобільні програми лояльності. Це позбавляє компанію не лише гнучких

форматів взаємодії, а й доступу до критично важливих даних про поведінку споживача в реальному часі. Крім того, в умовах воєнного стану саме мобільні платформи часто залишаються єдиними стабільними каналами комунікації з аудиторією.

У сукупності ці бар'єри утворюють систему стримувальних факторів, що не дозволяють цифровому маркетингу МНР перейти в стратегічну фазу розвитку. Подолання цих обмежень вимагатиме не лише технічного оновлення, а передусім – зміни підходів до планування, організації та вимірювання digital-активностей.

Побудова ефективної цифрової моделі для МНР передбачає не просто модернізацію окремих інструментів, а впровадження стратегічно цілісного підходу. Така модель має враховувати багатобрендову структуру компанії, особливості ринку агропродукції, зміни в поведінці споживачів та зростання ролі мобільних і персоналізованих каналів. У цій частині розглянемо конкретні напрями розвитку цифрового маркетингу, які можуть не лише вирішити ідентифіковані раніше бар'єри, а й забезпечити зростання ефективності маркетингових інвестицій у середньостроковій перспективі.

Одним із базових напрямів є реформування SEO-стратегії та повна технічна й семантична перебудова офіційного сайту компанії (https://mhp.com.ua), а також сайтів дочірніх брендів. Сьогодні сайт виконує лише інформаційно-репутаційну функцію й не орієнтований на пошукове залучення цільового трафіку. Для змін необхідно впровадити структуру адаптивного меню, окремі SEO-лендінги для кожного продуктового бренду, тематичні сторінки з кулінарними порадами, а також новинно-контентний розділ, де щотижня публікуються статті на основі пошукового попиту. Пошукові запити «купити курятину онлайн», «рецепти з філе», «доставка м'яса» сьогодні не пов'язані із брендами МНР, хоча саме тут міститься потенціал органічного залучення.

Окрім цього, сайт має бути технічно оптимізований за всіма критеріями Google Lighthouse: швидкість завантаження, адаптивність, мікророзмітка, структура заголовків, індексація. Усе це потребує не лише участі SEO-агентства, а й постійного контентного супроводу зі сторони маркетингової команди МНР. Приклад ефективної SEO-моделі дає компанія Danone, яка для кожного свого бренду має окремий підсайт, просуває рецепти за ключовими запитами, залучає кухарів-інфлюенсерів до створення релевантного контенту. Для МНР така модель могла б підвищити органічний трафік щонайменше втричі за перший рік.

Другим критично важливим напрямом є впровадження email-маркетингу як інструменту персоналізованої взаємодії з клієнтами. Сьогодні компанія не збирає email-бази на жодному з сайтів, не має форми підписки, не використовує тригерні або регулярні розсилки, і тим більше – не реалізує сегментацію за споживчими групами. Впровадження базової стратегії email-маркетингу могло б починатися з активації підписок на брендових сайтах («Наша Ряба», «LaStrava»), де користувачі отримують рецепти, сезонні знижки або запрошення на дегустації. Згодом – реалізація повноцінної сценарної комунікації: вітальні листи, реактивація, залишені кошики (через партнери-доставки), опитування після покупки, повторні рекомендації тощо.

Інструментально це можна реалізувати через такі платформи, як eSputnik або Mailchimp, інтегровані з CRM, які дозволяють налаштовувати логіку розсилок залежно від поведінки користувача.

Таблиця 2.7.

Очікувані ефекти впровадження SEO
та email-маркетингу в системі МНР.*

Напрям	Дії	Очікуваний ефект	Метрики
SEO	Оптимізація структури сайту, запуск бренд-лендінгів	Зростання органічного трафіку	Google Search Console, CTR

SEO	Створення блогу з рецептами та порадами	Підвищення часу на сайті	Avg. session time
Email-маркетинг	Збір бази підписників через сайти брендів	Початкове охоплення постійної аудиторії	Email open rate, база контактів
Email-маркетинг	Впровадження сценаріїв (welcome, знижки, повторна покупка)	Підвищення конверсій, збільшення LTV	CTR, повторні покупки
Email-маркетинг	Сегментація клієнтів за інтересами	Персоналізація, зростання задоволеності	Участь у опитуваннях, unsubscribe rate

**Складено автором за: [6, 37].*

Для сегментації можуть використовуватись найпростіші змінні: регіон, вподобаний бренд, частота покупок, інтерес до кулінарного контенту. У випадку бренду "LaStrava" наприклад, email-канал дозволив би формувати преміальну аудиторію через ексклюзивні рецепти, запрошення до партнерських ресторанів тощо.

Продовжуючи стратегічну логіку цифрового зростання, важливо окремо розглянути напрями, що вже частково реалізовані в МНР, але потребують суттєвої трансформації – зокрема SMM та PPC. Соціальні мережі демонструють високий рівень органічного охоплення, однак не використовуються як performance-канал. Найбільш раціональний сценарій – перехід до рекламного просування у Facebook/Instagram з чітким таргетуванням за інтересами, регіонами та типами поведінки. Крім того, інструментально доцільною є інтеграція з мікроінфлюенсерами, які формують емоційний зв’язок із цільовою аудиторією. Це дозволить посилити лояльність, особливо серед молодших споживачів брендів «LaStrava» і «Skott Smeat».

Рекламні кампанії Google Ads та YouTube є недостатньо представленими або взагалі не використовуються. Початок роботи з PPC мав би включати тестові кампанії за високочастотними запитами,

пов’язаними з категоріями продуктів або брендів. У перспективі – впровадження ретаргетингу, зокрема динамічного: показ оголошень користувачам, які вже відвідували сайт або взаємодіяли з брендами. Це особливо ефективно для аудиторії, що вже знайома з продукцією, але не здійснила купівлі.

Окрему роль відіграє розгортання повноцінної системи аналітики. Йдеться не лише про встановлення базових засобів відстеження типу Google Analytics, а про інтеграцію аналітики з CRM-системами. Це дозволить не просто рахувати кількість візитів, а й вибудовувати повноцінні воронки продажів, оцінювати джерела конверсії, тривалість життєвого циклу клієнта. Запровадження Google Tag Manager і налаштування подій на сайті – мінімальна передумова до впровадження персоналізованого маркетингу.

Не менш важливим є напрям мобільного маркетингу – сегмент, який МНР наразі ігнорує повністю. Компанія не має мобільного застосунку, хоча його наявність відкриває безліч сценаріїв взаємодії: push-сповіщення, геотаргетовані акції, програми лояльності, швидкі замовлення. Більшість конкурентів у сфері FMCG уже використовують мобільні канали як базову точку входу для споживача.

Таблиця 2.8.

Очікувані ефекти впровадження SMM, PPC,
аналітики та мобільного маркетингу.*

Напрям	Дії	Очікуваний ефект	Метрики
SMM	Запуск рекламних кампаній у Facebook/Instagram	Зростання охоплення, залучення нових користувачів	Reach, CPM, Engagement rate
SMM	Інтеграція з інфлюенсерами	Побудова емоційного зв’язку з аудиторією	ER, кількість згадувань, branded content views
Контекстна реклама (PPC)	Початок тестових кампаній у Google Ads	Підвищення трафіку з цільовими запитами	CTR, CPC, покази в пошуку
PPC	Ретаргетинг на	Повернення	Conversion rate, час

	основі поведінки	відвідувачів на сайт, повторні покупки	на сайті
Аналітика	Встановлення Google Tag Manager + аналітика подій	Краще розуміння поведінки клієнта	Кількість подій, глибина перегляду
Аналітика	Інтеграція з CRM-системою	Побудова персоналізованих сценаріїв	Довжина воронки, персоналізовані сценарії
Мобільний маркетинг	Розробка мобільного застосунку для бренду	Залучення мобільної аудиторії, зручність доступу	Кількість інсталяцій, рейтинг у сторах
Мобільний маркетинг	Використання push-сповіщень та геозалежних акцій	Зростання частоти взаємодії, реакція на акції	Click rate, конверсія за сповіщеннями

**Складено автором за: [6, 37].*

Створення фірмового застосунку навіть у мінімальному форматі (каталог продукції + рецепти + акції) дозволить залучити додаткову аудиторію та створити платформу для подальшої автоматизації комунікацій.

Підсумовуючи стратегічні напрями цифрового розвитку МНР, доцільно перейти до візії цілісної цифрової моделі, яка може поступово реалізовуватись у межах 1–2 років. У поточному стані маркетингова система компанії представлена фрагментарно: сайти – окремо, соцмережі – окремо, дані про поведінку користувача – не накопичуються. Це гальмує як операційну ефективність, так і стратегічну адаптивність. Пропонована модель має на меті забезпечити послідовний перехід від “точкової присутності” до повноцінного “розширеного цифрового середовища”, яке буде здатним генерувати сталі потоки клієнтів, утримувати їхню увагу й автоматизовано масштабуватись.

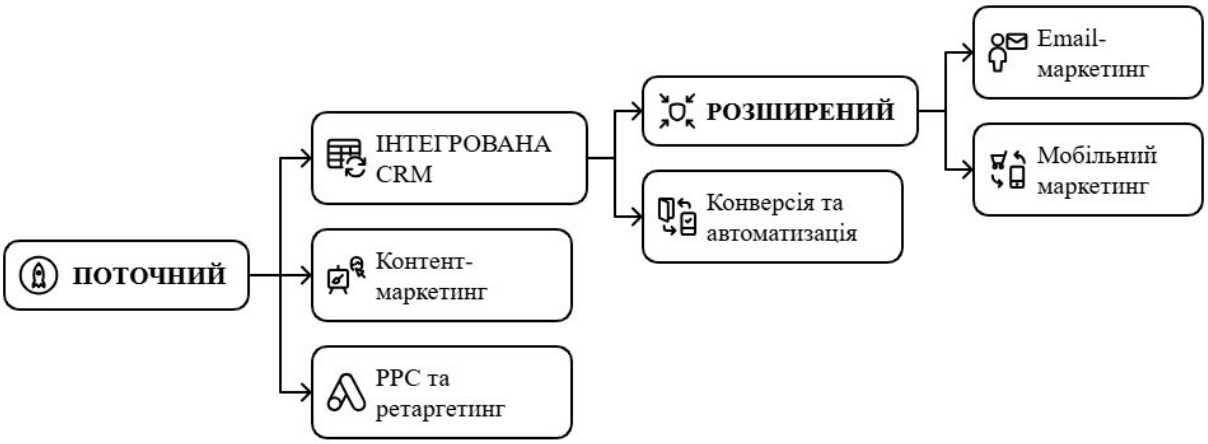

Рис. 2.4. Стратегічна модель цифрового середовища МНР (*складено автором за [36, 37, 40, 41]*).

Як візуалізовано на рис. 2.4, стартова позиція – поточна структура, де ключову роль відіграють окремі ініціативи контент-маркетингу й базова SMM-активність. Наступним етапом має стати впровадження інтегрованої CRM-системи, яка дозволить зібрати дані про клієнтів, пов’язати їх із джерелами трафіку, аналізувати поведінку та будувати персоналізовані сценарії. Паралельно необхідно запустити ретаргетингові кампанії та розширити PPC-присутність, що відкриє нові джерела лідогенерації з пошукових систем і медійної реклами.

Центральною частиною трансформації є блок “Конверсія та автоматизація” – тобто перехід від хаотичного реагування до структурованої воронки: з лідом, тригером, утриманням і поверненням. На цьому етапі критичну роль відіграють аналітичні інструменти, сегментація й інтерфейси обміну даними між сайтами, соціальними мережами, email-платформами та мобільними каналами.

Фінальною фазою цифрового розвитку виступає розширений рівень з акцентом на email-маркетинг і мобільний маркетинг. Саме вони забезпечують постійний контакт із клієнтом, підтримують повторну купівлю, інформують про нові продукти та акції. Умовно кажучи, компанія переходить від "реактивної взаємодії" до "проактивного супроводу" клієнта в межах усього життєвого циклу.

У практичній площині така модель дозволяє:

зменшити вартість залучення клієнта (CAC);

підвищити середній чек та LTV;

зібрати аналітику для стратегічного планування;

масштабувати маркетинг у регіональному та міжнародному вимірі без пропорційного збільшення витрат.

Таким чином, реалізація моделі, зображеної на рис. 2.4, є не просто бажаною – вона об’єктивно необхідна для переходу МНР від функціонального використання digital-каналів до комплексної цифрової бізнес-системи, здатної адаптуватись до нових ринкових викликів і поведінки споживача.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МНР) за 2021–2023 роки було виявлено як позитивну динаміку фінансових показників, так і суттєві проблеми в системі цифрового маркетингу, що стримують ефективність ринкової присутності компанії.

У 2023 році консолідований виторг компанії склав 1497 млн дол. США, що на 294 млн дол. більше, ніж у 2021 році. Найпомітніше зростання зафіксовано в українському сегменті – з 476 млн дол. у 2021 році до 624 млн дол. у 2023 році. Це свідчить про збереження внутрішнього попиту на продукцію МНР попри складні економічні та військові умови.

Водночас ключові показники прибутковості продемонстрували негативну динаміку. Операційний прибуток знизився з 285 млн дол. до 226 млн дол., а чистий прибуток – з 393 млн дол. до 326 млн дол., що може бути пов’язано з ростом витрат на логістику, енергоносії та перебудову операційної моделі в умовах глобальних викликів. Незначне зменшення спостерігається також у показнику EBITDA (−31 млн дол. за період). Попри це, компанія продовжує утримувати стабільну чисельність персоналу – понад 31 тис. працівників у 2023 році, що свідчить про її соціально-економічну стійкість.

Аналіз системи цифрового маркетингу МНР виявив її високу фрагментарність. Компанія активно представлена у соціальних мережах, однак не використовує їх потенціал як повноцінний канал лідогенерації. Найбільше охоплення має сторінка бренду «Наша Ряба» в Instagram – понад 105 тис. підписників [33], проте взаємодія з підписниками зводиться переважно до репутаційної комунікації. Відсутні платні рекламні кампанії, персоналізований контент, інфлюенс-маркетинг на регулярній основі.

Суттєвим недоліком є відсутність email-маркетингу, що позбавляє компанію одного з найбільш рентабельних digital-інструментів [36]. Немає механізмів збору бази підписників, тригерних розсилок чи сегментації за

поведінкою користувачів. Така ситуація не дозволяє налагодити повторні продажі, побудувати життєвий цикл клієнта чи підвищити LTV.

У сфері контекстної реклами (PPC) компанія практично не присутня. Не реалізуються кампанії в Google Ads, не використовуються ретаргетингові інструменти, що унеможливлює масштабоване охоплення нових аудиторій через пошукові запити.

Ще один бар'єр – слабка система аналітики. Незважаючи на встановлення базових інструментів (Google Analytics, Facebook Pixel), МНР не інтегрує ці дані в CRM, не здійснює подієвого трекінгу, не будує персоналізовані воронки. Це унеможливлює якісне оцінювання ефективності каналів та прийняття управлінських рішень на основі цифрових KPI.

Також відзначено повну відсутність мобільного маркетингу – МНР не має мобільного застосунку, не використовує push-сповіщення, геолокаційні пропозиції чи програми лояльності. Це призводить до втрати мобільної аудиторії, яка наразі становить переважну частину цифрових споживачів [41].

У підсумку, компанія перебуває на етапі первинної цифрової зрілості, де основні елементи цифрового середовища існують у вигляді ізольованих ініціатив. Як візуалізовано на рис. 2.4, стратегічно доцільним є перехід до моделі, де контент, CRM, автоматизація, email та мобільні канали поєднані в єдину логіку, що дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, зменшити вартість залучення та збільшити середній дохід на одного споживача.

Таким чином, успішність подальшої цифрової трансформації МНР залежить від системного впровадження рекомендацій, що базуються на глибокому аналізі поточної ситуації та практиках провідних гравців ринку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.

1. Бєляєва Г.Є. Цифровий маркетинг: теорія та практика: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
2. Горенко А.О. Digital marketing: сучасні тренди і інструменти. Економічний вісник. 2021. № 3. С. 52–58.
3. Примак Т.О., Вакуленко В.М. Взаємодія цифрового маркетингу з бізнес-процесами підприємства. Бізнес-навігатор. 2022. № 1(67). С. 88–92.
4. Пономарьов О.М. Специфіка маркетингових комунікацій у галузі агробізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 11. С. 146–151.
5. Демчук О.І. Цифрові канали комунікації в просуванні продукції аграрного сектору. Вісник аграрної науки. 2020. № 10. С. 75–81.
6. Офіційний сайт ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: https://www.mhp.com.ua
7. Ільїна С.Ю., Кошова О.В. Електронний маркетинг у структурі підприємства: реалії та перспективи. Науковий вісник Херсонського держ. університету. 2021. № 46. С. 101–107.
8. Чумак О.Є. Роль маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні підприємствами харчової промисловості. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 118–124.
9. Заболотна О.А., Мороз А.В. Формування digital-команди в агробізнесі: виклики і підходи. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 204–209.
10. Пресцентр МХП. Реалізація стратегії бренду «Наша Ряба» у цифровому середовищі. URL: https://nasharyaba.ua/news
11. Калюжна Л.В. Бар’єри цифрової трансформації маркетингу в українських компаніях. Бізнес-Інформ. 2022. № 1. С. 120–124.
12. Літвінова Л.С. Інтернет-маркетинг як інструмент просування аграрної продукції. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 76–80.

13. Ярошенко О.Є. CRM-технології в управлінні споживачами: галузеві акценти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 45–53.
14. Пелехатий А.О., Пилипів Т.П. Ефективність використання Google Ads для локального бізнесу. Маркетинг в Україні. 2022. № 1. С. 30–34.
15. Глобино. Офіційний сайт підприємства. URL: https://globino.ua
16. Агропродсервіс. Корпоративна сторінка на LinkedIn. URL: https://www.linkedin.com/company/agroprodservice
17. Ковальчук І.В. Досвід використання відеомаркетингу у просуванні харчових брендів. Регіональна економіка. 2022. № 2. С. 103–108.
18. Стельмах І.О. Цифрова трансформація маркетингу на підприємствах харчової промисловості. Економіка та організація управління. 2021. № 2. С. 59–64.
19. Левченко О.С. SMM-стратегії для українського FMCG-сегменту: аналіз і тренди. Бізнес-комунікації. 2022. № 4. С. 49–55.
20. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson Education, 2022. 648 p.
21. Tiago M.T.P.M.B., Veríssimo J.M.C. Digital marketing and social media: Why bother? Business Horizons. 2020. Vol. 63(6). P. 703–712.
22. Statista. Digital advertising in Europe 2023. URL: https://www.statista.com.
23. Deloitte Digital. Global Marketing Trends 2024. URL: https://www2.deloitte.com
24. HubSpot. State of Marketing Report 2023. URL: https://www.hubspot.com
25. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітика агроринку. URL: https://minagro.gov.ua.
26. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо продукції харчової галузі. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
27. Закон України «Про електронну комерцію». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19.
28. Постанова КМУ «Про затвердження концепції розвитку цифрової економіки». URL: https://www.kmu.gov.ua.

29. Маляр Д.В., Єдинак В.Ю., Ковтун Н.С. Модель оцінки цифровізації промислового підприємства за рахунок автоматизації бізнес процесів. ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА. 2024, № 4. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3536.
30. Маляр Д.В. Ефективність цифровізації бізнес процесів на промисловому підприємстві. Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. с.170-171/.
31. Маляр Д.В. Еволюція процесів цифровізації економічної системи України. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: "Бізнес. Економіка. Фінанси". За ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: УМСФ, 2024. стор. 32-61.
32. MHP. Фінансова звітність. URL: https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports.
33. Наша Ряба в Instagram. URL: https://www.instagram.com/nasharyaba.official.
34. LaStrava в TikTok. URL: https://www.tiktok.com/@lastrava.official
35. MHP у LinkedIn. URL: https://www.linkedin.com/company/mhp/.
36. The Importance of Email Marketing in 2023. Digital Marketing Institute. URL: https://digitalmarketinginstitute.com/blog/email-marketing-statistics.
37. HubSpot. State of Marketing Report 2023. URL: https://www.hubspot.com/state-of-marketing.
38. SimilarWeb. Статистика сайту mhp.com.ua. URL: https://www.similarweb.com/website/mhp.com.ua/.
39. Statista. Global social media ad reach and engagement (2022–2024). URL: https://www.statista.com/statistics/203428/.
40. Hootsuite, We Are Social. Digital 2024: Global Overview Report. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report.

41. App Annie (Data.ai). State of Mobile 2024. URL: https://www.data.ai/en/go/state-of-mobile-2024.