

УДК 339.138

JEL Classification: M31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.203-210](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.203-210)**Т.В. Горохова**, доц, канд. екон. наук, постдокторант*Центр передових інтернет-досліджень, Бохум, Німеччина***В.А. Рябка**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**О.С. Гаврилов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, Дніпро, Україна

Маркетинговий механізм управління безпекою виробничої діяльності (на прикладі сільськогосподарських підприємств Німеччини)

Статтю присвячено актуальним проблемам формування маркетингового механізму (ММ) управління безпекою виробничої діяльності (БВД). Метою публікації є дослідження особливостей використання механізму на прикладі діяльності підприємств сфери аграрного виробництва (ПСАВ) Німеччини.

Досліджено практику запровадження на ПСАВ системи маркетинг орієнтованого управління, що полягає у застосуванні постійно оновлюваних прийомів ідентифікування поточної ситуації на ринках продукції, оцінюванні рівня ефективності налагодження комунікацій з клієнтами, секторальної цінової політики, оцінюванні показників продажів, ключових показників ефективності використовуваних каналів реалізації продукції, рекламної діяльності. Наводяться аргументи на користь доцільності постійного розширення сфери застосування та інноваційного оновлення ММ, як потужного засобу досягнення цілей незбиткової та ризик захищеної діяльності ПСАВ. Удосконалення інструментарію запропонованого ММ є особливо актуальним за умов постійного оновлення, комплексної диджиталізації процесів торгівлі, інноватизації процедур маркетингу за умов перетворення фахівців з контролінгу у ділових партнерів керівництва, залучення до участі в управлінні процесами забезпечення безпеки виробничої діяльності фахівців з аналізу великих масивів даних, посилення тенденцій до цифрового планування, експоненційного розширення можливостей бізнес-аналітики, пришвидшеної інтеграції до системи забезпечення БВД засад контролінгу виробництва високоякісної органічної сільськогосподарської продукції.

Передбачається, що ефективне використання та цілеспрямоване удосконалення ММ забезпечення БВД дозволить підвищити рівень віддачі застосовуваних на ПСАВ бізнес-моделей (окремих типів та напрямів отримання доходів, маркетингових концепцій, методів ринкового ціноутворення), і також його регламентів (організаційної структури, бізнес-процесів, навичок практичної діяльності персоналу).

маркетинг, економічний механізм, виробнича діяльність, управління безпекою діяльності

Постановка проблеми. Питання всебічного висвітлення та спроби успішного розв'язання багатоаспектної проблеми управління БВД сучасних ПСАВ постійно перебувають у центрі уваги вітчизняних та зарубіжних дослідників. Особливо загострюється потреба у проведенні спеціальних досліджень в умовах постійного генерування загальної невизначеності, яка набуває виключної актуальності на сучасному етапу розвитку ринкової економіки. Причиною цього можна вважати мультифакторну нестабільність, посилення впливу позаекономічних факторів на формування попиту на товари аграрного сектору економіки, удосконалення та пов'язане з цим одночасне ускладнення засобів впливу органів державного регулювання на формування цінової політики у ключових секторах аграрного виробництва переважної більшості країн-учасниць ЄС та країн, що асоціюють з європейською спільнотою, розширення можливостей задоволення попиту в них за рахунок генерування нетрадиційних каналів реалізування продукції, торгівлі в режимі on-line, потужного розвитку засобів диджиталізації процесів виробництва, перероблення та реалізування сільськогосподарської продукції. За будь-яких умов ключовою вимогою до ефективного управління ПСАВ залишається безпека та беззбитковість діяльності.

Потужним засобом забезпечення перелічених стандартів функціонування ПСАВ виступає налагодження та використання на них на регулярній основі постійно обновлюваного ММ БВД. На відміну від універсальних підходів до формування системи фіджитального (гібридного фізично-діджитального) маркетингу виробничих підприємств, що ґрунтовно висвітлено у публікації [1], ММ БВД у досліджуваній сфері вимагає додаткового детального та всебічного врахування специфіки діяльності сучасної аграрної галузі економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні основоположні поняття, що у своєму комплексі описують послідовність процесу становлення та підходи до сучасного розуміння особливостей функціонування механізмів БВД, детально описали у своїх публікаціях вітчизняні вчені К. Горячева [2], Р. Жовновач [2, 11], Т. Іванюта [3], С. Ілляшенко [4], О. Кириченко [6], Н. Краснокутська [7], І. Мойсеєнко [8], В. Ортинський [9], О. Федонін [10] та інші вчені. На відміну від фундаментальних праць, які досліджують широко сформовану та багаторівневу проблему забезпечення безпеки економічної діяльності, переліченими авторами вивчаються прикладні аспекти формування комплексного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств (ЕБП). Предметом окремого розгляду виступає поняття фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП). Специфічною особливістю поняття у широкому та вузькому розумінні є те, що на відміну від ЕБП, ФЕБП визначає можливості забезпечувати комплекс усіх складових ЕБП – техніко-технологічну, кадрову, ринкову, інформаційну, матеріально-сировинну. До ключових і, одночасно, традиційних напрямів дослідження загальнонаукових питань забезпечення ЕБП, автори відносять: сутність поняття як багатоаспектної проблеми [2-4; 6-10]; визначення механізму управління нею [8; 9]; особливості та принципи управління [8]; засоби й методи оцінювання рівня формування інтегрального показника власне ЕБП у вузькому розумінні [7; 8; 10]; інструментарію забезпечення, переліку складових елементів єдиної стратегії [8]. Одночасно, на відміну від прикладних досліджень, наведені визначення носять надлишково узагальнений характер, потребують суттєвих уточнень у випадку необхідності пристосування до потреб ПСАВ, вимагають конкретизації з врахуванням галузевих особливостей виробничої, реалій діджиталізації маркетингової, галузевих аспектів контролінгової діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є визначення галузевих особливостей управління безпекою виробничої діяльності підприємств сфери аграрного виробництва Німеччини засобами практичного запровадження на них комплексного маркетингового механізму. Засобом досягнення зазначеної мети є узгоджене поєднання діяльності з незбиткового виробництва та динамічного забезпечення споживчих уподобань та очікувань покупців у процесі послідовної клієнт орієнтованої діяльності на усій сукупності ринків реалізації аграрної продукції.

Виклад основного матеріалу. Маркетинг на традиційних товарних ринках (*Commodity-Marketing*) характеризується усередненими підходами до торгівлі товарами та послугами, що набувають статусу взаємозамінних і сприймається переважною більшістю покупців як торгівлю товарами-субститутами незалежно від об'єктивно диференційованих характеристик ефективності виробництва [13; 15]. Маркетингова складова формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств стає пріоритетом для їх функціонування, стабільного розвитку та досягнення успіху на ринку у стратегічній перспективі [2].

Горизонтальний маркетинг на рівні підприємств (*B2B Marketing*) – діяльність щодо реалізації продуктів та послуг, клієнтами якої є виключно інші підприємства чи установи. Дійовими особами *B2B Marketing* виступають пов'язані між собою агенти ринку

виробничої продукції (*Industriegütermarkte*) – виробники-аграрії та землевласники; прямі агенти ринку B2B (*Business-to-Business Markte*) – виробники продукції, оптові торгівельні посередники між підприємствами та кінцевими споживачами; агенти ринків споживчих товарів (*Konsumgütermarkte*) – підприємці-організатори роздрібно торгівлі та покупці на ринках споживчих товарів [19]. За рахунок залучення оптових торгівців відбувається формування та ідентифікування похідного попиту, узагальнення та усереднення сервісу покупців, реалізуються формальні підходи до їхнього обслуговування від особи поіменованих посередників. Характерними особливостями цього різновиду маркетингу є його ринкова структура (притаманний високий рівень формалізування основних процесів, довгостроковий характер функціонування, олігополія у сфері формування попиту), продукція та послуги (технічна складність різноманітних товарів та послуг, максимально високий рівень індивідуалізації роботи з покупцями), попит та пропозиція (впливає з цілей діяльності організації, низький рівень впливу), поведінка покупців (відсутня анонімність, залучення до прийняття рішень значної кількості фахівців, наявність, в окремих випадках, взаємних операцій), ціни та умови (високий рівень диференціювання та індивідуалізації цін, висока інтенсивність перемовин), комунікації (прямі, індивідуальні, особисті продажі).

Прямі ринкові продажі агропромислової продукції (*Landwirtschaftliche Direktvermarktung, Business-to-Consumer Markte (B2C)*) – елемент системи маркетингу, який напряму пов'язує між собою агентів-виробників аграрної продукції та її кінцевих споживачів [18]. За рахунок принципового усунення оптових торгівців на B2C забезпечується максимально персоналізоване задоволення первинного попиту, індивідуалізований сервіс покупців, неформальні підходи до діяльності на анонімних ринках продукції. Організаційними формами B2C, що набули найбільшого поширення в Німеччині, є: продажі з ферми (наприклад, фермерський магазин) (*Ab-Hof-Verkauf (z.B. Hofladen) bzw.*), продажі з поля (наприклад, самостійне збирання продукції за попередньою домовленістю) (*Ab-Feld-Verkauf (z.B. Selbstpfluckaktionen)*), “фермер приїздить до клієнта” (*Szenario “Landwirt kommt zum Kunden”*), кіоски на щотижневих ринках (*Verkaufsstabe auf Wochenmarkten*), центральні магазини в містах (*zentrale Bauernladen in Städten*), торгівля з автоматів (картопля, молоко або смажене м'ясо) (*Automatenverkauf (z.B. Kartoffel-, Milch- oder Grillfleisch-Automat)*), полиці з товарами в супермаркетах (*Verkaufsregale im Supermarkt*), служба доставляння (наприклад, абонентська скринька) (*Lieferservice (z.B. Abokiste)*), обслуговування святкових заходів (наприклад, приготування молочного поросяти) (*Partyservice (z.B. Spanferkel)*), вулична торгівля (*Straßeverkauf*), продаж через кооперацію виробників та споживачів (*Verkauf über Erzeuger-Verbrauchergemeinschaften (Food-Coups)*), торгівля в режимі онлайн (*Online-Handel*).

Агробізнес охоплює діяльність усіх компаній та економічних секторів, що формують ланцюжок формування вартості продуктів харчування кінцевих споживачів аграрної продукції. Товарні потоки сфери функціонування агробізнесу Німеччини та результати його діяльності узагальнено на рисунку 1 [16].

Ми солідаризуємось із підходом до розуміння сутності механізмів (у нашому випадку, управління БВД на рівні ПСАВ), яку визначено через структуровану систему засобів розпорядно-індикативного впливу на цілі, завдання, сукупність функцій, принципи, методи, інструменти, важелі, моделі, що підпорядковуються меті забезпечення беззбитковості у тривалій перспективі, мінімізації ризиків негативного впливу факторів зовнішнього й внутрішнього походження на умови діяльності, ефективної реалізації місії [5].

До підвалин формування ММ управління БВД ПСАВ Німеччини покладаються п'ять періодично повторюваних стандартних процедур планування прибуткової виробничої діяльності (*Unternehmen Planung*) [22]:

I. Ситуаційний комплексний аналіз потенційного рівня загроз ризикової діяльності на рівні ПСАВ (засобами SWOT-аналізу, аналізу ланцюжка вартості, бенчмаркінгу), ринку/покупців (засобами аналізу конкурентних сил (за Портером), портфельного аналізу, Гар-аналізу), середовища діяльності (у ході розроблення системи раннього застереження/запобігання загрозам діяльності, використання методів прогнозування й сценарного аналізу), що полягає у ідентифікації сукупності постійно діючих зовнішніх та внутрішніх загроз БВД ПСАВ. Зовнішніми при цьому визнаються ринкові різновиди ризиків. У якості внутрішніх розглядають виробничі (погодні зміни, хвороби тварин, епідемії, шкідники), персональні (порушення правил безпеки, виробничі аварії), фінансові (низька ліквідність активів, значний обсяг боргових зобов'язань), інвестиційні (ризик виходу з ладу будівельних конструкцій та робочих машин), побічні (претензії до якості, екологічності виготовленої продукції, юридичні прецеденти) загрози незбитковій діяльності [20]. Наприклад, у публікації [17] наводиться дослідження сукупності ризиків (25 позицій) функціонування молочно-товарної ферми, з яких лише 5 віднесено до таких, що слабо впливають на рівень БВД, в той час, як 20 ідентифіковано у якості релевантних.



* – різновид діяльності згідно класифікатора КВЕД (Україна)

** – млрд. євро / тис. зайнятих (за статистичними даними 2017 р.)

Л – ланки агробізнесу: С – сировинна; В – виробнича (центральна); П – переробна

Рисунок 1 – Узагальнена схема функціонування агробізнесу в Німеччині як послідовність формування ланцюжка доданої вартості продукції для кінцевих споживачів

Джерело: розроблено авторами на основі доопрацювання [16]

II. Стратегічне маркетингове забезпечення БВД досягається у ході планування глобальних та прикладних цілей діяльності ПСАВ. У процесі визначення глобальних цілей формується корпоративна мета, місія, встановлюється корпоративна ідентичність. Прикладні розкладаються на цілі корпоративної діяльності, функціональні маркетингові цілі, проміжні цілі (у конкретній сфері) діяльності, підпорядковані цілі у сфері маркетингу.

III. Оперативне маркетингове забезпечення БВД реалізується шляхом складного комбінування методів просування конкретного бренду, тобто поєданого використання методів досягнення цілей продуктової, цінової, дистрибутивної, комунікативної політик.

IV. Практичне маркетингове забезпечення БВД ПСАВ досягається засобами фахових дій на описаних вище трьох різновидах ринків аграрної продукції.

V. Менеджмент релевантних до практичних умов діяльності ПСАВ загроз БВД полягає у контролі рівня безпеки та організуванні зворотного зв'язку за підсумками його здійснення. На завершальній стадії розгортання маркетингового забезпечення БВД проводиться чітка ідентифікація релевантних різновидів ризиків, їхнє оцінювання засобами застосування інтегрованої системи показників Balanced Score Card, використання доступної гами засобів запобігання, моніторингу. Після завершення останньої стадії процедура періодично повторюється [21].

Важливим елементом ММ забезпечення БВД ПСАВ є розроблена німецькими дослідниками матриця розподілу функціональних обов'язків фахівців, що залучаються до процесів забезпечення незбиткових продажів (табл. 1) [22].

Таблиця 1 – Функціональна діаграма інструментарію комплексного забезпечення БВД у аграрному секторі економіки

Посадові обов'язки Зміст завдання	Планування, обговорення	Менеджер	Маркетинголог	Контролер	Дослідження ринку	Менеджер регіонального продажу	Корпоративне планування	Рекламна діяльність	Організування продажів	Управління продажами	Відвантаження продукції	Дослідження і розробка	Зв'язок з громадськістю	Управління продуктивністю	Бухгалтерський облік
Створення комплексу індивідуалізованих продуктивних маркетингових планів	ПЛ, О, ПР	ПР	ПР, І/К	УІ, П	О, К, П	УІ, К	УІ, К	УІ, К		УІ, К	УІ	УІ	УІ, К	УІ	УІ, К
Розроблення продуктивних бюджетів	З/С	З/С	ПР	П, О, К		УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ
Індивідуальні заходи щодо розроблення факторів комплексу маркетингу	ІП, ПР, П, ПЛ, ОЗ		ПР, З/С			УІ	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р
Планування та розроблення нового продукту	ІП, ПР, О, ПЛ	ПР				УІ, П								О, Р	К
Дослідження ринку	ОЗ, ПР, П, ПЛ					ПЛ, ПР, П, УІ, Р									
Продажі, в тому числі спеціальні заходи щодо продажів	ПР, О, П, З/С						ПР, Р, ПЛ, К	Р, П		Р, П, УІ			К		
Розробка концепції, використання реклами	ПР, ІП, О, К		ПР, З/С				ПР, ПЛ, Р								
Управління продажами	ПЛ, О, К, ПР, З/С, ОІ		З/С				Р, П, У								
Виробництво	ПР, К, ІП											ПЛ, ПР, К, П			

Функціональні обов'язки та відповідальність: ОЗ – оформлення замовлення; П – поради; Р – реалізування (відповідальне виконання); ПР – прийняття рішення; З/С – заперечення /схвалення; УІ – управління інформацією; К – контроль; О – обговорення; І/П – ініціатива, формулювання пропозиції; К – координування, узгодження; ПЛ – планування; ПР – презентація; І/К – інструктування, керівництво

Джерело: розроблено авторами на основі доопрацювання [22]

Обов'язковою вимогою до ММ управління БВД є запровадження системи контролінгу в частині показників оцінювання та контролю незбиткових продажів [12; 14; 17].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проблеми формування дієвого ММ управління БВД у публікації досліджено на прикладі діяльності ПСАВ Німеччини. Практичне запровадження комплексного ММ управління БВД дозволяє менеджерам мобілізувати весь перелік існуючих засобів та методів її забезпечення: управління витратами; формування виробничих запасів та фізичної дистрибуції продукції (логістики); менеджмент продуктивності, маркетинг-орієнтований контролінг; системи управлінського та бухгалтерського обліку; аналіз ризиків діяльності; управління процесами фінансування та інвестування; менеджмент людських ресурсів. Креативне використання перелічених елементів ММ забезпечення БВД дозволяє підвищувати на постійній основі цінність ПСАВ для споживачів його продукції. Аргументується доцільність розширення сфери використання інноваційного ММ як потужного засобу досягнення цілей незбиткової та захищеної від ризиків виробничої діяльності ПСАВ. Одночасно, особливості сучасного етапу діджиталізації системи маркетингу ПСАВ, а відповідно, і процеси адаптування маркетингового механізму управління БВД, віддзеркалюють нагальні потреби задоволення вимог побудови трирівневої організаційної моделі управління on-line торгівлею на них, яка передбачає запровадження практичних дій щодо інноватизації діяльності центрів відповідальності підприємства (центрів формування прибутку), укладання торговельних альянсів (горизонтальний “інтерактив” між компаніями), співпраці зі спеціалізованими дослідницькими та науковими установами (зовнішня ініціатива).

Перспективи подальших досліджень лежать у площині формулювання пропозицій щодо пристосування ММ забезпечення БВД до оновлених вимог стосовно моделей, системи та бенчмаркінгу у сфері Е-торгівлі продукцією ПСАВ. Основні з них: налаштування безперебійно діючих системи бізнесу та контролінгу; цифрове забезпечення процесів орієнтування на потреби клієнтів; формування засад соціально таргетованого маркетингу; оновлення сервісних та максимальне розширення пошукових можливостей електронної комерції; персоналізації торговельних процесів за одночасного орієнтування на розширення масштабів діяльності; техніко-технологічне та організаційне удосконалення ланцюжків постачання продукції кінцевим споживачам; досягнення високих стандартів репутації та безпеки діяльності; підтримання інноваційно орієнтованих медіа-стратегій прибуткової торгівлі; реалізація концепції стратегічних альянсів виробників та постачальників продукції аграрного сектору економіки.

Список літератури

1. Горячева К. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 17 с.
2. Жовновач Р.І., Василенко Д.В. Демченко Ю. В. Забезпечення маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств в стратегічній перспективі Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ. 2021. Вип. 7 (40). С. 9-19. URL: DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).9-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).9-19).
3. Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 257 с.
4. Ілляшенко С. Економічний ризик: навч. посібник. 2-ге вид, доп. перероб. Київ: Центр навч. літератури. 2004. 208 с.
5. Кансо А. Організаційно-економічний механізм регулювання соціального капіталу національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 43. С. 195-200.
6. Кириченко О., Лаптев С., Пригунов П. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник / ред. В. Сідак. Київ: Дорадо-Друк, 2010. 480 с.

7. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
8. Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2011. 380 с.
9. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
10. Федонін О., Репіна І., Олексиук О. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
11. Цатурян Р., Бедов Д., Жовновач Р. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). 186-196. URL: [http://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).186-196](http://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196).
12. Britzelmaier B. Controlling. Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 3., aktualisierte Auflage. München: Pearson Deutschland GmbH, 2020. 630 S.
13. Enke M., Geigenmüller A., Leischnig A. Commodity Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Erfahrungen. 3.Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 425 S.
14. Erichsen J. Controlling-Instrumente von A-Z. Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung. 9. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2020. 482 S.
15. GenoAkademie. Agrarhandel. Fachwissen in Fragen und Antworten / Burg Warberg (Hrsg.). Auflage 7. ERLING Verlag GmbH & Co. KG., 2021. 367 S.
16. Hart M. Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, 2022. 429 S.
17. Langosch R. Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis. DLG-Verlag, 2010. 240 S.
18. Lipp E.M. Direktvermarktung. Klassisch bis innovativ. av Buch, München, 2019. 160 S.
19. Pfortsch W.A., Godefroid, P. Business-to-Business-Marketing. 5. Auflage. Herne: NWB Verlag (Modernes Marketing für Studium und Praxis), 2016. 274 S.
20. Wachendorf M., Burkert A., Graß R. / Graß R. (Hg.). Ökologische Landwirtschaft. UTB (Verlag), 2022. 376 S.
21. Weber J., Schäffer U. Einführung in das Controlling. 16, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020. 582 S.
22. Weis H.Ch. Marketing. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2018. 819 S.

References

1. Horiacheva, K. (2006). *The mechanism of managing the financial security of the enterprise*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
2. Zhovnovach R.I., Vasylenko D.V. & Demchenko Y.V. (2021). Ensuring Marketing Security of Agricultural Enterprises in the Strategic Perspective. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2021, 7 (40), 9-19 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).9-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).9-19).
3. Ivaniuta, T., & Zaiichkovskyy, A. (2009). *Economic security of the enterprise*. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
4. Illiashenko, S. (2004). *Economic risk*. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
5. Kalso, A. (2019). Organizational and economic mechanism of regulation of social capital of the national economy. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 4, 195-200 [in Ukrainian].
6. Kyrychenko, O., Laptev, S., & Pryhunov, P. (2010). *Management of financial and economic security*. Kyiv: Dorado-Druk [in Ukrainian].
7. Krasnokutska, N. (2005). *Enterprise potential: formation and assessment*. Kyiv: Tcentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
8. Moiseienko, I., & Marchenko, O. (2011). *Management of the financial and economic security of the enterprise*. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].
9. Ortynskyy, V., Kernytskyi, I., & Zhyvko, Z. (2009). *Economic security of enterprises, organizations and institutions*. Kyiv: Pravova yednist [in Ukrainian].
10. Fedonin, O., Repina, I., & Oleksiuk, O. (2004). *The potential of the enterprise: formation and assessment*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Tsaturian, R., Bedov D., & Zhovnovach, R. (2023). Innovative marketing tools for promoting industrial products on the Internet. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky* 9 (42), 186-196. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).186-196](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196)
12. Britzelmaier, B. (2020). *Controlling. Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder*. München: Pearson Deutschland GmbH [in German].

13. Enke, M., Geigenmuller, A., & Leischnig, A. (2014). *Commodity Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Erfahrungen*. Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden [in German].
14. Erichsen, J. (2020). *Controlling-Instrumente von A-Z. Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG [in German].
15. GenoAkademie (2021). *Agrarhandel. Fachwissen in Fragen und Antworten*. ERLING Verlag GmbH & Co. KG [in German].
16. Hart, M. (2022). *Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern*. Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart [in German].
17. Langosch, R. (2010). *Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis*. DLG-Verlag [in German].
18. Lipp, E.M. (2019). *Direktvermarktung. Klassisch bis innovativ*. München: avBuch [in German].
19. Pfortsch W.A., & Godefroid, P. (2016). *Business-to-Business-Marketing*. Herne: NWB Verlag (Modernes Marketing für Studium und Praxis) [in German].
20. Wachendorf, M., Burkert, A., & Graß, R. (Hg.). (2022). *Ökologische Landwirtschaft*. Verlag: UTB [in German].
21. Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag [in German].
22. Weis, H.Ch. (2018). *Marketing*. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG [in German].

Tetiana Horokhova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Postdoctoral Researcher

Centre for Advanced Internet Studies, Bochum, Germany

Viacheslav Riabka, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Oleksandr Havrylov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

State Higher Educational Institution "Priazov National Technical University", Dnipro, Ukraine

The Marketing Mechanism of Industrial Safety Management (on the Example of Agricultural Enterprises in Germany)

The article is devoted to the current problems of the formation of a marketing mechanism for managing the safety of production activities (SPA). The purpose of the publication is to study the peculiarities of the use of the mechanism on the example of the activities of enterprises in the agrarian sector of the German economy.

The practice of implementing a marketing-oriented management system at agricultural enterprises has been studied, which consists in the application of constantly updated methods of identifying the current situation on product markets, evaluating the level of effectiveness of establishing communications with customers, sectoral price policy, evaluating sales indicators, key indicators of the effectiveness of used product sales channels, advertising activities. Arguments are presented in favour of the expediency of constantly expanding the scope of application and innovative updating of the marketing mechanism as a powerful means of achieving the goals of loss-free and risk-protected production activity in the field of agricultural production. Improvement of the toolkit of the proposed mechanism is especially relevant under the conditions of constant updating, complex digitization of trade processes, innovation of marketing procedures under the conditions of transformation of controlling specialists into business partners of the management, involvement of specialists in the analysis of large data sets into participation in the management of processes for ensuring the SPA, strengthening of trends to digital planning, exponential expansion of business analytics capabilities, accelerated integration into the system of ensuring the SPA, the principles of controlling the production of high-quality organic agricultural products.

It is assumed that the effective use and purposeful improvement of the marketing mechanism for ensuring the SPA will allow to increase the level of return of the business models applied at enterprises in the field of agricultural production (individual types and directions of income generation, marketing concepts, methods of market pricing), as well as its regulations (organizational structure, business processes, practical skills of personnel).

marketing, economic mechanism, production activity, safety management

Одержано (Received) 15.02.2025

Прорецензовано (Reviewed) 01.03.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025