

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЯКИМЧУК АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
«___» червня 2024 р.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
І.В. Панченко, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Якимчук А.С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління маркетингом на підприємстві, його генезис, необхідність та сутність, роль та особливості функціонування служб маркетингу.

Проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції, проведено аналіз основних показників маркетингової діяльності, аналіз фінансово-економічного стану, аналіз системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна». Визначено шляхи вдосконалення системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна», сформовано основні положення стратегії розвитку та маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Розроблено рекомендації щодо реалізації маркетингової програми на ТОВ «Агрона Фрут Україна» для вдосконалення раціонів сухого харчування для військових за рахунок фруктово-ягідної складової. Значення економічного ефекту по цеху сухофруктів становить 690 тис. грн за рік. Рентабельність продажів 13,1%. Термін окупності становить 4,1 років.

Ключові слова: SWOT-аналіз, технології, плодоягідна продукція, плодопереробні підприємства, маркетингове управління, управління підприємством, маркетингова діяльність, стратегія розвитку, маркетингова програма.

73 с., 17 табл., 13 рис., 7 дод., 52 джерел.

Yakymchuk A. Management of marketing activity of the enterprise. Specialty 073 Management, Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The qualification work examines the theoretical foundations of marketing management in an enterprise, its genesis, necessity, and essence, as well as the role and specific functioning of marketing departments.

An analysis of the marketing activities of TOV «Agrana Fruit Ukraine» in the fruit processing product market has been conducted, including an analysis of key marketing performance indicators, financial and economic condition, and the marketing management system of TOV «Agrana Fruit Ukraine»/ Ways to improve the marketing management system of TOV «Agrana Fruit Ukraine» have been identified, and the main provisions of the development strategy and marketing development program for TOV «Agrana Fruit Ukraine» have been formulated.

Recommendations have been developed for the implementation of the marketing program at TOV «Agrana Fruit Ukraine» to improve the rations of dried food for the military through the inclusion of fruit and berry components. The economic effect in the dried fruit shop amounts to UAH 690,000 per year, with a sales profitability of 13.1%. The payback period is 4.1 years.

Key words: SWOT analysis, technologies, fruit and berry products, fruit processing enterprises, marketing management, enterprise management, marketing activities, development strategy, marketing program.

73 p., 17 tabl., 13 fig., 7 applications, bibliography: 52 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Генезис, значущість та концептуальна сутність маркетингового управління на підприємстві	8
1.2 Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу	13
1.3 Роль та особливості функціонування служб маркетингу	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	21
2.1 Характеристика розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку	21
2.2 Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Україна»	32
2.3 Аналіз системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»	41
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	47
3.1 Формування стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції	47
3.2 Планування маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»	60
3.3 Оцінка економічної ефективності маркетингових заходів	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Управління маркетингом на сучасних підприємствах є надзвичайно важливим аспектом, особливо в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку. Швидкі зміни у вимогах та очікуваннях споживачів роблять ринок маркетингу все більш вимогливим, тому підприємства повинні постійно адаптуватися та вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Від успішної маркетингової стратегії залежить ефективність продажів продукції чи послуг, привертання нових клієнтів, підвищення рівня продажів, розвиток бренду та формування стабільного попиту на ринку. Особливу увагу в сучасному маркетингу приділяють аналізу конкурентного середовища, дослідженню потреб і побажань цільової аудиторії, а також розробці та впровадженню ефективних маркетингових комунікацій.

Ефективне управління маркетингом є ключовим чинником для відмінності від конкурентів, розширення ринкової частки та досягнення конкурентних переваг. Ця тема стає важливою для будь-якого підприємства, що прагне забезпечити стабільний розвиток та успішну конкурентоздатність.

Промисловість в Україні перебуває у стані активного розвитку і зазнає значних викликів, таких як обмеження у міжнародній торгівлі, зміни у законодавстві та високий рівень конкуренції. Ефективне управління маркетингом у цій галузі може сприяти підвищенню конкурентоспроможності виробників, привабленню нових клієнтів, розширенню асортименту продукції та підвищенню рентабельності.

Питання структуризації маркетингової діяльності підприємства вивчали західні науковці Дж. Томпсон, Р. Акофф, Г. Міпцберг, Дж. Белл, У. Ділл, Р. Коллінгс, М. Портер, Ф. Котлер (концепція соціальної етики маркетингу), К. Л. Келлер (загальна концепція маркетингу), Т. Амблер, Дж. Блайт (концепція маркетингу відносин).

Аналіз наукових публікацій, які розглядають сутність й особливості системи маркетингового управління на підприємстві, показав, що їх значні

обсяги в управлінській науці не формують єдиних підходів та стійких поглядів у питаннях підвищення ефективності маркетингового управління на підприємстві.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

1. Провести дослідження генезису, значущості та концептуальної сутності маркетингового управління на підприємстві.
2. Визначити організаційні аспекти комплексної системи управління підприємством на основі маркетингу.
3. Навести роль та особливості функціонування служб маркетингу.
4. Надати характеристику розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку.
5. Провести оцінку маркетингової діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Україна».
6. Здійснити аналіз системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна».
7. Визначити шляхи формування стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції.
8. Провести планування маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».
9. Провести оцінку економічної ефективності маркетингових заходів.

Об'єкт дослідження – система маркетингового управління на підприємстві, спрямована на моніторинг дій конкурентів і споживачів та прийняття управлінських рішень.

Предмет дослідження – система маркетингового управління на підприємстві, яка передбачає прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнотеоретичні та спеціальні методи дослідження. Для вирішення визначених завдань в роботі використано методи логічного

узагальнення, аналогії для дослідження генезису, необхідності та сутності маркетингового управління на підприємстві; діалектичний метод – для визначення організаційних аспектів комплексної системи управління підприємством на основі маркетингу; порівняльний аналіз – для порівняння ролі та особливостей функціонування служб маркетингу; економіко-статистичний аналіз, за допомогою якого було проведено оцінку маркетингової діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Україна»; здійснено аналіз системи маркетингового управління; визначено шляхи формування стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції.

Інформаційна база дослідження сформована аналітичними звітами про розвиток галузі з обробки плодоягідної продукції, плодопереробних підприємств, періодичною літературою, аналізом наукових публікацій, які розглядають сутність й особливості системи маркетингового управління на підприємстві.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота має обґрунтовані теоретичні висновки щодо особливостей управління маркетингом на підприємстві; та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингового управління, які можуть бути впроваджені на плодопереробних підприємствах, при виготовленні плодоягідної продукції.

Розроблено рекомендації щодо реалізації маркетингової програми на ТОВ «Агрона Фрут Україна» для вдосконалення раціонів сухого харчування для військових за рахунок фруктово-ягідної складової. Значення економічного ефекту по цеху сухофруктів становить 690 тис. грн за рік. Рентабельність продажів 13,1%. Термін окупності становить 4,1 років.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань та 7 додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Генезис, значущість та концептуальна сутність маркетингового управління на підприємстві

Розуміння еволюції маркетингу в контексті його впливу на розвиток економіки та соціальних відносин є ключовим для аналізу та прогнозування маркетингових тенденцій. Дослідження історичних змін маркетингових концепцій дозволяє розкрити глибинні причини розвитку маркетингу як науки та практики, а також виявити його вплив на економічний прогрес та соціокультурні трансформації.

Маркетингова концепція – є філософією менеджменту, яка формує прибуток для виробників шляхом зосередження на довгострокових перспективах та гнучкості у задоволенні потреб споживачів: ринки, бізнес-діяльність, цільові групи споживачів, місія та основні стратегічні цілі.

За визначенням концепції маркетингу, маркетингова діяльність є процесом досягнення корпоративних цілей, за рахунок задоволення потреб споживачів кращими способами за конкурентів [7].

Концепція маркетингу тривало еволюціонувала з моменту свого починання. При вивченні етапів мається не тільки історичне значення, воно дозволяє дослідникам :

- розуміти загальну логіку розвитку маркетингу у процесах нарощування зусиль фірм для охоплення цільових ринків;
- вибрати правильну та достатню на цей час маркетингову концепцію для розвитку підприємства, спираючись на його потенціал й умови змін у бізнес-середовищі;
- своєчасно підготувати до перехід до наступної, більш концептуальної бази для подальшого розвитку маркетингу [15].

До 1920-х років маркетинг в основному сприймався як виробнича функція, зорієнтована на процес створення, виробництва та продажу продукції. Цей період в історії маркетингу відомий як виробничо-орієнтований етап. У більшості країн, включаючи розвинені країни Західної Європи та Америки, компанії переважно фокусувалися на виробництві продукції, вважаючи це за найважливішу діяльність перед розглядом ринку та налагодження системи збуту. На цьому етапі розвитку маркетингу було спрямовано на збільшення випуску обмеженої продукції та вдосконалення виробничих потужностей.

Зараз науковці розвивають думки щодо подальшого розвитку теорії маркетингу, що пов'язано зі складністю розуміння концепції «маркетинг», та того, скількох елементів і напрямів розвитку охоплюються нею [34]. Для конкретизації умов генезису терміну «маркетингового управління» розглянемо в табл. 1.1 та 1.2 наукові твердження закордонних та вітчизняних вчених, які проводили класифікації за періодизацією концепцій маркетингу.

Аналіз таблиці 1.1 дає розуміння, що кожні 20 – 30 років концепції маркетингу змінювалися, і на зміну кожній попередній приходила така концепція для максимального задоволення потреб споживачів.

Процес еволюції маркетингових концепцій відбувався послідовно. Виробнича концепція, яка підкреслювала важливість виробництва, була замінена на концепцію, що акцентує на підвищенні якості готової продукції. В цьому контексті головним завданням виробників стало постійне покращення споживчих характеристик продукції, її модернізація та підвищення якості.

Подальшим етапом стала концепція продажу, яка спрямовувалася на активізацію ділових зусиль з метою залучення споживачів до придбання конкретного продукту. На цьому етапі суттєвих відмінностей між безліччю товарів, які випускалися різними виробниками, не було визнано.

На зміну концепції збуту прийшла концепція маркетингу. Її основне завдання полягало у стимулюванні потреб споживачів та їх в максимальному задоволенні. Сучасна концепція маркетингу змінила концепцію чистого маркетингу, вона була визначена Ф. Котлером як концепція соціальної етики

(соціально-етичного маркетингу), К. Л. Келлером як концепція холістичного маркетингу, Т. Амблер, Дж. Блайт як концепція відносин.

Таблиця 1.1 - Генезис маркетингу в іноземних дослідженнях

Період, рр	Ф.Котлер	К.Л.Келлер	Г.Ассель	Ж.Ж.Ламбен	Дж.Блайт
До 1900 1900-1930	Концепція вдосконалення виробництва Товарна концепція	Виробнича концепція Товарна концепція	Орієнтація на виробництво	Товарна концепція	Орієнтація на виробництво Орієнтація на продукт Орієнтація на збут
1930-1950	Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Збутова концепція	Орієнтація на збут		Орієнтація на споживача
1950-1980	Концепція маркетингу	Маркетингова концепція	Орієнтація на споживача Орієнтація на конкуренцію	Збутова Концепція Стратегічний маркетинг	
1980-1990			Стратегічна концепція маркетингу		Соціальний маркетинг
1990-2020	Концепція соціально-етичного маркетингу	Концепція холістичного маркетингу		Менеджмент, що орієнтується на ринок	Маркетинг відносин

Взято та сформовано на основі джерела [34]

У концепції маркетингу питання про задоволення потреб споживача є першочерговим, при одночасному врахуванні інтересів суспільства та суб'єктів маркетингового середовища, які створюють і просувають продукт [47]. Відповідно до практичних потреб в сучасному бізнесі, важливо не лише аналізувати поточні ринкові умови, але і розробляти оптимальну маркетингову концепцію, яка враховує тенденції розвитку ситуації. Це означає, що бізнес-

планування має бути стратегічним та довгостроковим, з урахуванням можливих змін на ринку.

Аналіз маркетингових концепцій і розвиток ситуації дозволяють підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов і забезпечити конкурентоспроможність. Виробники повинні бути гнучкими та реагувати на зміни швидко та ефективно, щоб використовувати нові можливості та уникати загроз. Такий підхід допомагає підприємствам підтримувати свою конкурентну перевагу і забезпечувати стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.2 - Генезис маркетингу в вітчизняних дослідженнях

Період	Гаркавенко С.С	Павленко А.Ф	Гірченко Т.Д Дубовик О.В	Книшова Е.Н	Соловйов Б.А
До 1990 1900-1920	Виробнича концепція	Виробнича концепція Товарна концепція	Концепція вдосконалення виробництва	Товарна концепція	Виробничо-товарний маркетинг
1920-1930	Товарна концепція	Збутова концепція	Концепція вдосконалення товару	Збутова концепція	Збутова концепція
1930-1960	Збутова концепція	Ринковий маркетинг	Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Ринкова орієнтація	
1960-1970	Традиційна маркетингова концепція		Концепція чистого маркетингу	Маркетингове управління	Споживча (марочна) концепція
1970-1990		Стратегічний маркетинг			Соціально-етична концепція
1990-2020	Концепція маркетингу стосунків		Концепція соціально-етичного маркетингу	Соціально-етичний маркетинг	Концепція партнерських відносин

Взято та сформовано на основі джерела [34]

Тлумачення маркетингових концепцій відображається як у закордонних, так і вітчизняних дослідженнях. І вибір оптимальної маркетингової концепції стає ключовою задачею для бізнесу. Цей вибір базується на аналізі різноманітних

факторів, таких як потенціал компанії та ринку, доступні ресурси, бізнес-середовище, конкурентна ситуація, економічний розвиток та інші.

Однак важливо враховувати, що вибір маркетингової концепції не є статичним або однозначним. Поява нових концепцій не обов'язково виключає доцільність використання старих. Нова концепція повинна бути адаптована до конкретних умов і можливостей компанії, а також до вимог споживачів та ринкових тенденцій.

Під час вибору маркетингової концепції також слід брати до уваги глобальні та локальні зміни в умовах бізнесу, постійні інновації в інформаційному та науковому середовищі. Гнучкість та готовність до адаптації допомагають компаніям ефективно відповідати на зміни та досягати успіху в конкурентному середовищі.

Маркетингова діяльність є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Вона спрямована на досягнення поточних та довгострокових цілей компанії шляхом розробки та реалізації маркетингових стратегій та програм. Ключові завдання маркетингового менеджменту полягають у координації всіх елементів маркетингового комплексу для досягнення цих цілей.

Синхронізація процесу управління елементами маркетингового комплексу - це процес, що забезпечує взаємодію та взаємодоповнення всіх інструментів маркетингу (таких як продукт, ціна, промоція, розподіл) з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Кожен елемент маркетингу має своє функціональне призначення, але їх інтегроване використання допомагає підвищити ефективність всього маркетингового комплексу. Наприклад, успішна промоція продукту може підвищити попит на нього, що призведе до зростання прибутку, а це в свою чергу може забезпечити додаткові ресурси для подальшого розвитку та удосконалення продукції.

Маркетинговий менеджмент сприяє не лише вдосконаленню окремих маркетингових інструментів, а й забезпечує їхню гармонійну роботу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Маркетингове управління на підприємстві є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки воно спрямоване на взаємодію з ринком та формування стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів.

Основні завдання маркетингового управління включають встановлення і підтримку взаємовигідних відносин зі споживачами, конкурентами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Це означає аналіз ринкових умов, конкурентної ситуації, визначення цільових аудиторій та розробку стратегій просування продукції на ринок.

Крім того, маркетингове управління включає в себе ефективну комунікацію зі споживачами через рекламу, PR-кампанії, соціальні мережі та інші маркетингові інструменти. Ці інструменти дозволяють підприємству залучати увагу споживачів, створювати позитивний імідж бренду та підтримувати взаємодію з клієнтами на протязі усього життєвого циклу продукту.

1.2 Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу

Почнемо розгляд даного питання з визначення особливостей управління маркетингом та маркетингового управління, з'ясуємо взаємозв'язок та різницю між цими поняттями.

Так, управління маркетингом є стратегічним процесом, який включає в себе планування та координацію різних аспектів маркетингової діяльності підприємства. Основні складові управління маркетингом включають:

1. Аналіз ринку і конкурентного оточення: визначення тенденцій на ринку, потреб споживачів, конкурентної ситуації та інших факторів, що впливають на діяльність компанії.

2. Визначення цільової аудиторії: ідентифікація та сегментація цільових груп споживачів, розуміння їхніх потреб і уподобань.

3. Розробка продукту або послуги: створення або адаптація продукту чи послуги таким чином, щоб вони задовольняли потреби цільової аудиторії та відповідали ринковим вимогам.

4. Побудова бренду: створення і підтримка іміджу компанії та її продуктів серед споживачів, що сприяє позитивній сприйнятості і відмінності від конкурентів.

5. Ціноутворення: встановлення цін, які відображають цінність продукту для споживачів та забезпечують прибуток компанії.

6. Розповсюдження продукту: розробка та виконання стратегій розповсюдження продукту, включаючи вибір каналів дистрибуції та маркетингових комунікаційних засобів.

Маркетингове управління орієнтоване на досягнення стратегічних цілей компанії у сфері маркетингу та забезпечення її конкурентної переваги на ринку.

Управління маркетингом охоплює стратегічне керівництво маркетинговою діяльністю в організації, включаючи визначення цілей, стратегій, напрямків розвитку, ідентифікацію ринків та цільових аудиторій. Це широке поняття, яке визначає загальні принципи і цілі маркетингу для організації.

З іншого боку, маркетингове управління зосереджується на конкретних процесах та інструментах, що застосовуються в організації для реалізації її стратегічних маркетингових цілей. Це орієнтоване на оптимізацію ресурсів, виявлення ефективних комунікаційних каналів з клієнтами та партнерами, аналіз результатів та впровадження корективних заходів.

Отже, управління маркетингом є більш стратегічним і включає управління усіма аспектами маркетингу в організації, тоді як маркетингове управління фокусується на конкретних процесах та інструментах для досягнення стратегічних цілей маркетингу.

Маркетингове управління та управління маркетингом дійсно взаємопов'язані і взаємодоповнюють одне одного. Ефективне маркетингове

управління допомагає досягти стратегічних цілей управління маркетингом, оскільки воно визначає, які маркетингові стратегії та тактики будуть використані для досягнення цих цілей.

Управлінням маркетингом входить в комплексну систему управління підприємством як стратегічний компонент, оскільки воно орієнтоване на досягнення маркетингових цілей організації та забезпечення її успіху на ринку. Воно включає в себе не лише визначення цілей та стратегій, але й контроль за їх виконанням, аналіз ефективності та внесення коректив.

Таким чином, обидва підходи є важливими для успішної діяльності підприємства на ринку, а їх взаємодія допомагає забезпечити взаємозалежність маркетингових дій з іншими аспектами управління та загальний успіх організації.

Маркетингове управління та управління маркетингом є невід'ємними складовими комплексної системи управління підприємством. Обидва підходи спрямовані на досягнення стратегічних та маркетингових цілей організації, її успішне функціонування на ринку та стабільний розвиток.

Маркетингове управління орієнтоване на оптимізацію маркетингових процесів, контроль за реалізацією маркетингових програм, аналіз результатів і внесення коректив для досягнення поставлених цілей. Воно забезпечує ефективну реалізацію маркетингових стратегій та тактик.

Таким чином, обидва напрямки спільно працюють для успішного управління маркетингом на підприємстві, забезпечуючи його конкурентоспроможність та успішне позиціонування на ринку.

Маркетингова система управління підприємством охоплює сукупність елементів (структурний аспект) та заходів (функціональний аспект). На рис 1.1. зображено таку систему маркетингового управління підприємством, яка забезпечує збалансованість загальної системи управління й підвищення її ефективності.



Рисунок 1.1 – Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу [5]

Місія підприємства визначає його основні цілі, призначення та внесок у суспільство, а також надихає співробітників на досягнення цих цілей. Вона відображає основні цінності та принципи, на яких ґрунтується діяльність підприємства, та вказує на його майбутні напрямки розвитку.

Комплексна система управління підприємством (КСУП) включає в себе місію підприємства як один із важливих компонентів. Вона поєднує великі стратегічні цілі, які включають управління маркетинговими дослідженнями, організаційно-технологічною діяльністю, персоналом та економічним потенціалом підприємства. Таким чином, місія підприємства і КСУП взаємодіють для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування організації.

Система маркетингових досліджень є ключовою управлінською складовою комплексної системи управління підприємством (КСУП), оскільки вона забезпечує потрібну інформаційну базу для ухвалення стратегічних та тактичних рішень. Ця система допомагає збирати, аналізувати та інтерпретувати дані щодо ринку, конкурентів, споживачів та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Оцінка системи управління підприємством включає в себе аналіз різних аспектів, включаючи організацію управління, маркетинг, дослідження та розробки, технології, персонал, організаційну культуру та імідж. При аналізі персоналу важливо враховувати якісний та кількісний склад, оцінювати рівень кваліфікації, мотивації та залученості співробітників, а також виявляти тенденції змін у кадровому складі.

Усі ці аспекти допомагають керівництву підприємства оцінити поточний стан управління та визначити стратегії подальшого розвитку, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та успішне функціонування організації.

Організаційна культура, це важливий аспект управління підприємством. Якщо організаційна культура сприяє співробітництву, інноваціям та розвитку співробітників, то це може позитивно впливати на результативність підприємства. Оцінка організаційної культури може допомогти керівництву зрозуміти, які аспекти культури потрібно покращити або змінити для досягнення стратегічних цілей.

Експертні оцінки можуть бути корисним інструментом для вивчення іміджу підприємства та його конкурентоспроможності. Ці оцінки сприяють виявленню сильних і слабких сторін підприємства, а також дозволяють визначити можливості для його стратегічного розвитку. Однак важливо пам'ятати, що результати експертної оцінки можуть бути суб'єктивними і можуть варіюватися в залежності від критеріїв та методології оцінки, що використовуються.

Впровадження комплексної системи управління на основі маркетингу може дійсно допомогти підприємствам забезпечити маркетингову орієнтацію

своєї управлінської діяльності. Це означає, що стратегії, процеси та рішення в управлінні будуть орієнтовані на задоволення потреб та очікувань клієнтів, а також на максимізацію результатів на ринку. Використання комплексної системи маркетингу допоможе підприємству оптимізувати свою діяльність, реалізувати свою місію та досягти стабільної прибутковості.

1.3 Роль та особливості функціонування служб маркетингу

Функціонування служби маркетингу є важливим для успішної діяльності компанії, особливо в контексті їх організаційно-структурної побудови.

Зв'язок організаційної структури управління збутом та служби маркетингу можна схарактеризувати так:

1. У лінійно-штабних структурах служби маркетингу можуть бути розподілені в якості функціональних відділів, для підтримки лінійних підрозділів.
2. Маркетингова служба забезпечує необхідною інформацією та аналітичними даними лінійні підрозділи для підтримки прийняття стратегічних маркетингових рішень.
3. Регулярна комунікація між службою маркетингу та відділами підприємства дозволяє більш ефективно координувати його діяльність на ринку та досягати більш успішних результатів.

Розглянемо основні характеристики кожної з організаційної структури управління:

1. Лінійна структура управління: у цій структурі існує пряма ієрархія, де кожен підрозділ підзвітний безпосередньо своєму керівникові. Рішення приймаються централізовано, від верхнього керівництва. Ця структура є простою і зрозумілою, але може бути недостатньо гнучкою для швидкозмінюваних ситуацій. В такій структурі відображена пряма ланцюгова комунікація між менеджерами та працівниками, а кожен працівник відповідає лише одному керівнику. Рішення приймаються вищими керівниками та

передаються по ланцюгу комунікації від верхнього рівня до нижнього рівня керівництва. Ця структура підходить для малих організацій або тих секторів, де збут відбувається без необхідності залучення багатьох рівнів управління [51].

Лінійна структура управління поділяється на: функціональну, клієнтоорієнтовану, географічну, товарну.

1.1. Функціональна структура: організація поділяється на функціональні підрозділи відповідно до функцій, які вони виконують. Наприклад, можуть бути створені окремі підрозділи для маркетингу, фінансів, виробництва тощо.

1.2. Клієнтоорієнтована структура: організація поділяється на підрозділи, які обслуговують різні клієнтські сегменти або ринкові сегменти. Наприклад, можуть бути окремі відділи для обслуговування корпоративних та роздрібних клієнтів.

1.3. Географічна структура: організація поділяється на регіональні або територіальні підрозділи, кожен з яких відповідає за свою географічну область. Це дозволяє організації краще враховувати місцеві особливості та потреби ринку.

1.4. Товарна структура: організація поділяється на підрозділи за видами товарів або послуг. Наприклад, можуть бути окремі відділи для різних ліній продуктів чи послуг.

Кожен з цих типів лінійної структури може бути використаний в залежності від потреб та специфіки конкретної організації.

2. Лінійно-штабна структура управління: у цій структурі керівництво поділяється на дві складові: лінійні функціональні підрозділи, які безпосередньо відповідають за виробництво або надання послуг, та штабні підрозділи, які надають консультаційну, підтримуючу та навчальну допомогу лінійним підрозділам. Ця структура поєднує елементи лінійної та функціональної структур. У ній лінійні інстанції взаємодіють зі штабними підрозділами (наприклад, маркетинговий, продажів, фінансовий тощо), які надають консультації та підтримку. Керівники лінійних підрозділів беруть рішення, а штабні відділи надають їм необхідну підтримку та консультації [26]. Ця

структура сприяє більш ефективному керівництву та координації між департаментами компанії.

3. Матрична структура управління: у цій структурі співробітники організації виконують роботу як у лінійних, так і у функціональних групах. Вони звітують двом або більше керівникам. Це дозволяє краще використовувати спеціалізовані знання та навички, але може призвести до конфліктів уповноважень.

Кожна з цих структур має свої плюси і мінуси, і вибір конкретного варіанту залежить від особливостей підприємства, його галузевої приналежності та стратегічних завдань. Розглянемо лінійно-штабну структуру для управління збутом.

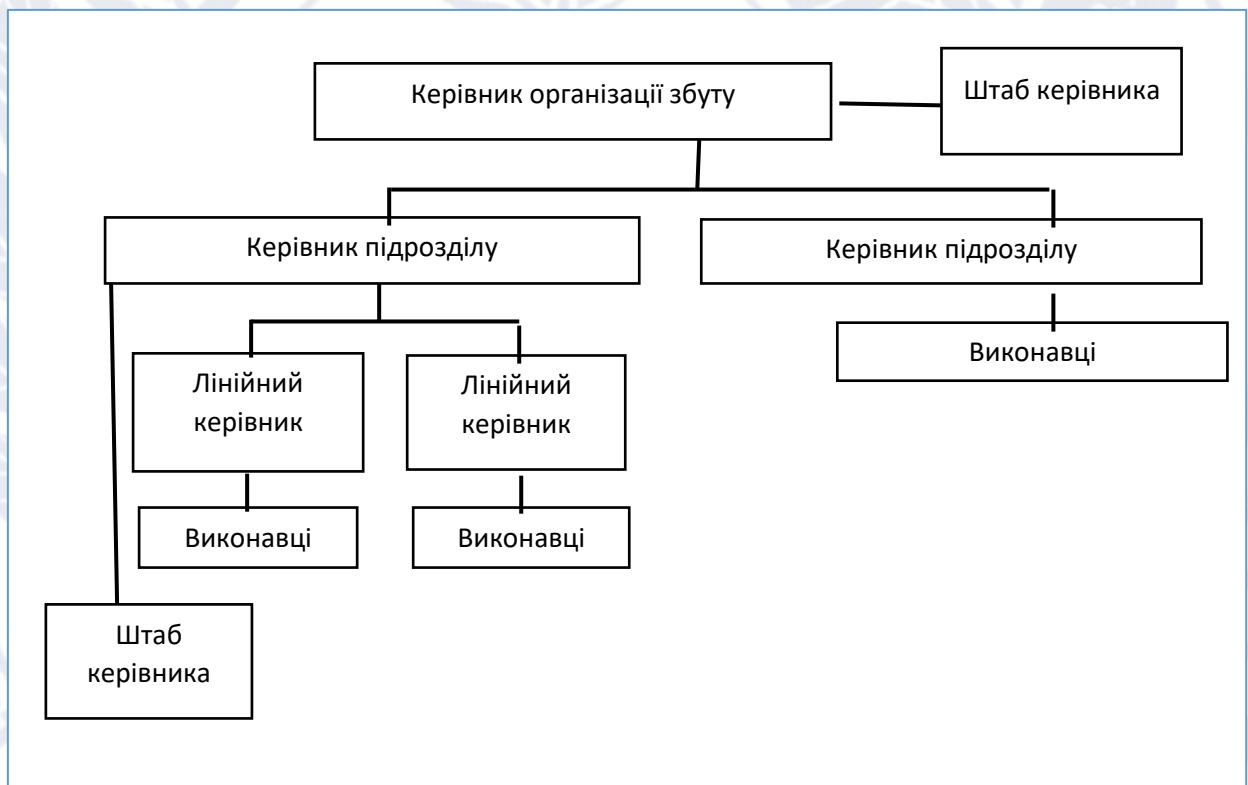


Рисунок 1.2 –Лінійно-штабна організаційно структура збуту

У такій структурі працівники звітують одночасно до декількох керівників - лінійного та функціонального [13]. Це дає можливість краще координувати діяльність між підрозділами, швидко реагувати на зміни та впливати на прийняття рішень. Матрична структура часто застосовується в сучасних організаціях, особливо у сферах де діє конкуренція та важко передбачувати розвиток подій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1 Характеристика розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на ринку

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є українським підрозділом міжнародного концерну AGRANA, який складається з 54 підприємств з виробництва крохмалю, фруктових цукру та наповнювачів, що розташовані по всьому світу. Загальний дохід концерну досягає 2 мільярдів євро на рік, а чисельність персоналу перевищує 8 тис. осіб. У центральній і Східній Європі AGRANA є одним з провідних підприємств переробної галузі, є лідером виробництва спеціалізованої продукції з крохмалю у Європі. У галузі переробки фруктів підприємство є світовим лідером, це найважливіший в Європі виробник фруктових концентратів.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» зосереджується на виробництві фруктових інгредієнтів і напівфабрикатів для виготовлення морозива, молочних продуктів, кондитерських виробів для різних харчових виробництв та підприємств громадського харчування.

Основною спеціалізацією підприємства є переробка фруктів і ягід, у вигляді повного циклу робіт по випуску готової продукції від її вирощування та заготівлі сировини.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» веде власну історію з 1997 р., з дати заснування спільного українсько-австрійського підприємства ТОВ «Поділля-Обст» для виробництва концентрату яблучного соку 300 т на рік. З 1999 р. відбувається перша переробка ягід, було вироблено 5 100 т концентрату яблучного соку. У 2002 р було введено в експлуатацію перший пастеризатор для виробництва фруктових наповнювачів.

У 2004 році відбувся перехід підприємства до складу концерну «АгрANA», а також змонтовано лінію для виготовлення фруктового пюре.

У 2009 році введено нову лабораторію в експлуатацію, та проведено сертифікацію виробництва за стандартом ISO 22000:2004.

В 2014 році на підприємстві відмовились від продажів продукції до рф, весь експорт було переорієнтувало до інших країн.

У 2018 році було запущено лінію з виробництва карамелі та шоколаду та введено в експлуатацію додатковий морозильник на 2000 т.

В 2020 році на підприємстві було введено систему SAP, воно розширило виробництво лінійки продуктів для Ногеса та громадського харчування.

Зараз ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює переробку ягід і фруктів, що включає повний цикл робіт: закупівля сировини, переробка ягід і фруктів, випуск готової продукції з ягід та фруктів.

Види діяльності підприємства:

10.39 «Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів»

10.32 «Виробництво фруктових і овочевих соків»

11.07 «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки»

46.38 «Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками»

47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами»

82.92 «Пакування»

Згідно зі статутом, найвищим органом управління є Загальні збори учасників компанії. Дирекція підприємства є Виконавчим органом управління, її очолює Генеральний директор, контроль здійснює Наглядова рада.

Підприємство має такі структурні підрозділи: операційний менеджер з організації виробництва, директор з продажу, начальник відділу розробки нових продуктів, відділ продажу готової продукції, фінансовий директор, директор з матеріально-технічного постачання (Додаток А).

Виробничі потужності ТОВ «Агрона Фрут Україна» становлять переробку 200 тис. тонн яблук на рік, 280 тис. тонн ягід, а також здійснює переробку культур овочевої групи (морква, червоний буряк, гарбузові культури).

Зараз підприємство випускає таку продукцію:

- фруктові напівфабрикати для випічки, для морозива, для сфери громадського харчування;
- фруктові наповнювачі для йогуртів, десертів;
- фруктові наповнювачі для категорії modern dairy;
- заморожені ягоди фрукти,
- фруктове пюре.

Вся продукція з переробки фруктів та ягід поділяються за переробкою на дві групи:

- 1) напівфабрикати як проміжна продукція, що в подальшому перероблюються або проходить додаткову обробку;
- 2) кінцева продукція, готова до споживання, різноманітні види повидла, конфітюра, джемів, сиропів.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» випускає асептичну та заморожену ягоду. Для зберігання ягід заморожування – оптимальний спосіб, тому що вони швидко псуються. Технології швидкого заморожування не передбачають у використанні барвники і консерванти, що дозволяє бути замороженим ягодам смачним і корисним продуктом (в них зберігається майже 98% вітамінів і мінералів), це ще й безпечно для дитячого харчування. Заморожені ягоди зберігаються за температури -18° до 1 року, не втрачають корисних властивостей при цьому.

Також в асортименті підприємства вагому частку займають фруктово-ягідні наповнювачі, як добавки зі свіжих і заморожених фруктів та ягід, виготовлені за спеціальною технологією. Такі фруктові наповнювачі використовують для фруктових йогуртів і сирків; для морозива є плодово-ягідні наповнювачі, для напоїв на основі молока і питних йогуртів є фруктові наповнювачі; для хлібопекарських виробів і кондитерської промисловості є фруктово-ягідні наповнювачі (для виробництва різноманітних тістечок,

круасанів, кексів); для глазурованих сирків є фруктові наповнювачі. Окремою категорією є наповнювачі на основі сухофруктів і горіхів, з шоколадною крихтою, збагачені злаками, зі шматочками бісквіту, з вітамінами.

При збереженні продукції використовується процес «шокова заморозка», що дозволяє протягом тривалого часу зберегти ці продукти. Ягоди обробляють в тунелі глибокої заморозки, який дозволяє зберігати привабливий зовнішній вигляд, смак і аромат продукції, її корисні властивості, які є максимально близькими до свіжих ягід.

За період 2019-2022 років відбувся незначний ріст експорту продукції: з питома вага експортних поставок зросла 33,7% до 40,3% в структурі товарної продукції підприємства. В структурі експортних продажів також відбулись значні коливання: в 2019 р. на фруктові наповнювачі приходилось 75% і на заморожені фрукти 22%, але з 2022 року на фруктові наповнювачі приходилось відповідно 13% і на заморожені фрукти 86%.

Загальна площа ТОВ «Агрона Фрут Україна» – 25700 м²; площа під забудовою виробничими спорудами складає 7320 м².

Статутний капітал ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 31 грудня 2022 року становить 134644 тис. грн., SAS Agrana Fruit з яких належить 134370 тис. грн.

З початком військових дій в Україні непоправної шкоди було завдано низці галузей економіки країни.

Проблеми, наявні раніше для агросектору України, поглибилися, та сформували значні виклики для ТОВ «Агрона Фрут Україна», які вирішували на підприємстві протягом 2022-2024 років, та сформували подальші зміни у маркетинговій товарно-збутовій політиці.

У світовій спільноті відбувається збільшення попиту на фруктово-ягідну продукцію, тому що відбувається збільшення інтересу до здорового способу життя населення та здорового харчування, при споживанні природних вітамінів вони є показниками якості життя й індикатор рівня достатку. Такі зрушення визначають значну кількість інвестицій в проекти в плодово-ягідних галузях спостерігаються як в розвинених країнах, та таких країнах, що мають високий

природний потенціал до фруктово-ягідної галузі, як це відбувається в Україні. Уряди країн підтримують фермерів у плодово-ягідному виробництві, існують програми міжнародні підтримки, які мають різні джерела фінансування, що стимулює розвиток галузі.

Аналіз плодово-ягідного ринку України протягом 2022-2024 років показує, що в загальній пропозиції представлена продукція вітчизняного виробництва в середньому на 75–77%. Імпортна продукція на 25–30% представлена в основному цитрусовими, бананами та іншими екзотичними фруктами. Протягом 2022-2024 років в Україні відбувся статистичний спад, коли попит на фрукти й ягоди задовольняється лише на 71,3%, що складає 58,5 кг на одну особу в середньому. Якщо звернути увагу на розмір споживчого кошику в Україні, незважаючи на важливість і корисність для здорового раціону фруктів й ягід, вони фактично займають останнє місце за рівнем споживання 58,5 кг на одну особу (без врахування винограду), коли раціональна норма складає 82 кг на особу в рік. Це може вказувати на можливість наповнення ринку фруктово-ягідною продукцією на 25%.

В світі актуалізувався та набуває популярності і надалі ще один глобальний тренд 2022-2024 років, – у вигляді запиту на усталення здоров'я людини та довголіття. Експерти доводять, що людина може і хоче жити довше. А ягоди не просто є літнім десертом або солодким перекусом. Ягоди є новим стилем харчування та джерелом корисних мікроелементів, з чого ґрунтується зараз вся фармацевтична індустрія. З України щорічно експортується до країн Азії замороженої чорниці більш ніж 8 тисяч тонн на рік. Поглиблена переробка на заводах в Китаї та Японії з ягоди виготовляється екстракт антоціану, з вартістю в сотні разів вищою за вартість вихідної ягідної сировини.

Аналіз обсягів виробництва за 2018-2023 роки в цілому дозволяє спостерігати відносно стабільні обсяги виробництва фруктів та ягід в Україні. за цей довготривалий період виробництво плодів і ягід тримається на рівні, трохи більшому за 2 млн тонн на рік, а в кращих природних роках перебільшуючи 2,5 млн тонн.

Попит громадян на плодово-ягідні культури цілком забезпечено, хоча внаслідок війни втрачено 25 % площ ягідників, 20 % площ садів [28]. Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Дніпропетровська, Львівська та Полтавська області, які є найбільшими виробниками плодів та ягід, цілком спроможні забезпечити потреби в цій продукції. Для розвитку галузі садівництва в Україні уряд здійснює грантову підтримку виробників сільськогосподарської продукції щодо створення та розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, зокрема у 2023 р. видано грантів на закладку нових садів площею понад 2 тис. гектарів [50].

Поступово відновлюються обсяги експорту агропродукції. У 2023 р., за попередніми оцінками, експортовано 67,5 млн т агропромислової продукції різних видів, що на 15 % перевищує показник 2022 р. Разом з тим, експортний виторг у 2023 р. склав 21,9 млрд дол. США, що на 8 % менше від показника 2022 р. через падіння цін майже на всі види агропродукції проти попереднього року та дорогу експортну логістику [13].

Значна частина плодів і ягід в Україні плодів при доведенні до споживачів зазнає промислової переробки. Розвиток матеріально-технічної бази в галузі обсяги переробки фруктово-ягідної суміші та випуску кінцевої продукції зростають. Переробку фруктів та ягід в Україні налагоджують, окрім промислових підприємств, зараз також безпосередньо її сільськогосподарські виробники.

Основними регіонами України, в яких активно розвивається промислова переробка плодів, є Вінницька, Київська та Львівська області, на які припадає 78,3% від загальної частки сировини, придбаної на промислову переробку від сільськогосподарських підприємств, або 52,8 тис. тонн.

В загальному підсумку, сировина сільськогосподарських підприємств, приватних господарств (населення) й імпорту сировини, найбільшу кількість плодових соків (у т.ч. овочевих), нектарів було вироблено в Миколаївській, Одеській та Дніпропетровській областях, майже 80%, чи 900 тис. тонн. Найбільшу кількість плодових желе, джемів та, пюре вироблено у Вінницькій та Миколаївській областях, майже 70%, чи 60-70 тис. тонн.

У теперішній час сектор переробки плодової продукції є близько 600 виробників. Виробництво плодопереробної продукції найбільш концентровано у областях із найбільшим зосередженням плодопереробних підприємств.

Фруктове пюре серед плодових консервів займає найбільшу частку ринку, виробництво якого зосереджене переважно на «Сандора» та ТОВ «Агрона Фрут Україна». Найбільші виробники конфітуру, повидла та джему – це ТОВ «Тотал», «Сардонікс» (Дніпропетровська обл.), ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод» (Вінницька обл.).

За умов війни ще більш актуальним стало збільшення виробництва такої замороженої продукції, як овочів, ягід та фруктів – так як з огляду на логістичні проблеми дозволяє зберігати урожай, при дефіциті робочої сили, обмеженому збуті, нестабільній політичній та економічній ситуації в країні.

Загальна місткість світового ринку заморожених плодів та ягід перевищує 4 млрд долл. США, в загальному обсязі світового експорту близько 3% становить частка України. За результатами 2021 року Україна змогла експортувати рекордну кількість заморожених ягід, в плодоовочевому сегменті ця продукція отримала найбільший обсяг експортної виручки. Україна, за даними Української асоціації бізнесу й торгівлі, посідає у світовому рейтингу 15 місце серед країн-експортерів заморожених фруктів та ягід, обсяг експорту складає 111 млн долл. США. Україна має 147 експортерів заморожених фруктів та ягід, та позитивне сальдо зовнішньої торгівлі за результатами 2022 року.

Експортний потенціал України з реалізації заморожених фруктів та ягід за обсягом 313 млн долл. США став можливим за рахунок скасування експортних квот і мита Єврокомісією в 2022 році для українських товарів. Негативні наслідки військового стану в 2022 році знизили на 15% рекордний рівень 2021 року. Основна виручка галузевих підприємств була отримана за рахунок експорту в сумі 192 млн долл. США. заморожених ягід і фруктів (зниження на 11 %), експорт в сумі 80 млн долл. США волоських горіхів у шкаралупі та без (зниження на 30 %), 19 млн долл. США експорт яблук і груш. (зростання на 28

%), експорт ягідних культур становив близько 14 млн долл. США (зростання на 12 %).

В 2022 році, за даними асоціації «Ягідництво України», українські виробники експортували малини її найбільшу кількість за останні роки через неврожай у Північній півкулі та її рекордну ціну [3]. За статистикою, у замороженому вигляді екпортується за кордон більше половини вирощеної малини. Заморожені ягоди імпортовані з України здебільшого підпадають подальшої переробки, що зменшує обсяги доданої вартості, які б отримали її виробники.

У роздрібній торговельній мережі в Україні, в сегментах заморожених фруктів й овочів, переважають заморожені плодоовочеві продукти польських фірм Hortex та Zgoda тощо, тому що ці виробники мають високу конкурентоспроможність продукції. Також країнами-постачальниками є Німеччина, Франція, Молдова (в обсягах ввозу замороженої плодоовочевої продукції виробники мають до 2,5%), виробники з Італії мають 2,1%.

В теперішній час на внутрішньому ринку України заморожені фрукти та ягоди орієнтуються на чітку «карту споживача»: швидкий темп життя у мешканців сучасного міста визначає потребу до швидкого приготування їжі, яка не втрачала б корисних властивостей. Такі потреби відносять заморожену продукцію до товарів з доданою вартістю, поряд із економічними викликами для бізнесу під час війни, що забезпечує для цієї продукції маржинальний дохід.

Окрім кінцевих споживачів, для яких домінують рітейл-канали, сегмент HoReCa стає активним покупцем замороженої продукції, особливо в міжсезоння, коли зростає в ціні свіжа плодоовочева продукція.

Отже, виходячи з вищенаведеного, можна рекомендувати українським виробникам збільшити диверсифікацію власного виробництва, у напрямку виготовлення продукції тривалого зберігання, в якості перспективного напрямку для ведення бізнесу, та захисту від економічного спаду, так і війни. Такі рішення дадуть можливість розвиватися господарствам сектору АПК і плодoperеробним підприємствам, мінімізувати погодні ризики, зберегти робочі місця, уникнути

форс-мажорних обставин, формувати товарні партії на експорт, отримувати стабільну валютну виручку від експорту, та вивести бізнес в умовах воєнного стану на новий рівень.

Для інноваційного розвитку плодопереробних підприємств слід реалізувати систему організаційно-економічних заходів, з метою підвищення ефективності їх функціонування, здійснення інноваційних процесів в галузі, прискорення її науково-технічного розвитку при розробці, впровадженні та використанні наукових досягнень з виробництва плодоягідної продукції, її просуванні на та реалізації на ринку, матеріально-технічному забезпеченні розширеного циклу прогресивного відтворення.

Розвиток плододуктової галузі на основі інновацій неможливий, з одного боку, без високого рівня аграрної науки, матеріально-технічної та фінансової допомоги з боку держави, при впровадженні сучасних науково-технічних розробок. Стратегією інноваційної діяльності у розвитку плододуктового комплексу є адаптація виробників до умов ринку, що змінюються, при постійному удосконаленні технологічного процесу, досягненні позитивного комерційного та соціального ефекту.

До таких організаційно-економічних умов створення інноваційної продукції плододуктового комплексу слід вважати:

забезпечення правової захищеності інтелектуальної власності щодо реалізації науково-технічної продукції для окремих науковців, в наукових установах та навчальних закладах;

забезпечення конкурсних засад для відтворення інноваційної продукції в наукових установах УАН, вищих навчальних закладів;

забезпечення умов економічного механізму для сприяння діяльності ринку інновацій;

забезпечення умов для постійного надходження інформації з наявної науково-технічної продукції, достовірна і широка реклама і пропаганда;

впровадження інновацій у виробництво за умов їх державного сприяння та підтримки;

формування організаційної системи щодо впровадження інноваційної продукції у виробництво.

2.2 Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є спеціалізованим виробником фруктових наповнювачів для молочних продуктів, морозива, кондитерських виробів, для інших галузей харчової промисловості та громадського харчування (HoReCa), а також фруктове пюре, заморожені ягоди та фрукти. Відповідно, продукцію підприємства складає дві основні групи: проміжна продукція, що створює основу для подальшої обробки, і кінцева продукція, готова до споживання.

Ефективність роботи підприємства ми можемо проілюструвати показниками чистого доходу від реалізації продукції, та іншими фінансовими показниками. Динаміка показників підприємства в період з 2018 по 2022 роки наведена на рис. 2.1.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось поступове зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції, з 2018 до 2021 років воно становило 21,5%, впродовж 2022-2023 років падіння становило 13% до 2021 року. За структурою показників переважає частка продажів на внутрішньому ринку, яка мала загальну тенденцію до зростання за період 2018-2023 років, при значному падінні в 2019 році, подальшим поступовим відновленням і стрімкому піковому зростанні в 2023 році. Експортні продажі до 2021 року поступово зростали, при незначному зниженні у 2022 році і стрімкому падінні у 2023 році. Спостерігається поступове зміщення акцентів в структурі продажу продукції: на внутрішній ринок частка продажів знизилась з 78% до 60 % у період з 2018 року 2022 відповідно, а частка експортних продажів зростає, з 22% до 40 %, що суттєво змінилось у 2023 році – 83,3% на внутрішній ринок і відповідно 16,7 % на експорт.

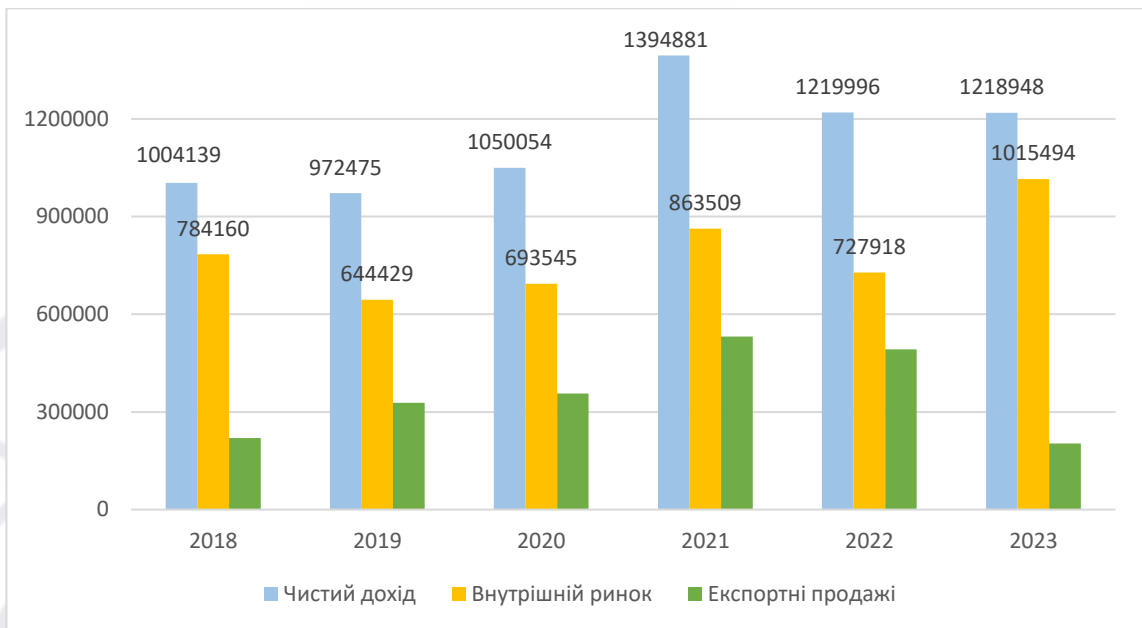


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ТОВ «Агрона Фрут Україна»: чистий дохід від реалізації продукції, продажі за період з 2018 по 2023 роки, тис. грн

Загальну тенденцію до змін у внутрішньому та експортному продажах є різний попит на продукти, що було обумовлено внутрішніми та зовнішніми факторами, які впливали на ринок. Дослідимо структуру випуску продукції для внутрішнього ринку (рис. 2.2).

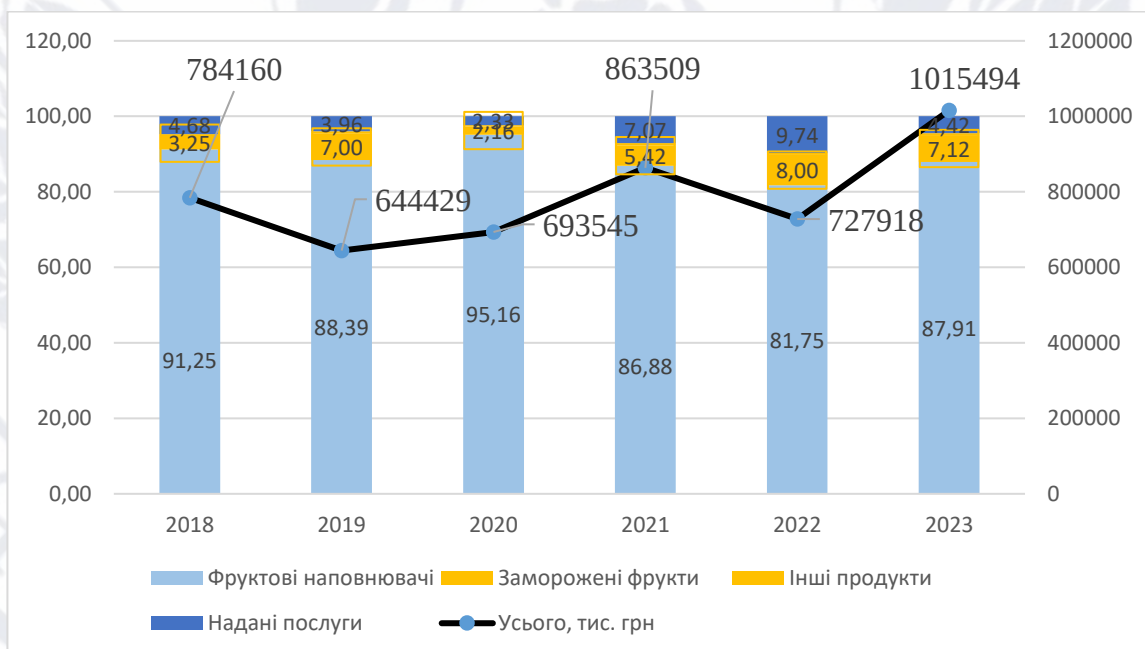


Рисунок 2.2 – Динаміка та структура продажів (внутрішній ринок) ТОВ «Агрона Фрут Україна» на внутрішньому ринку, %

В структурі продажів значну частку на внутрішній ринок мають фруктові наповнювачі, яка поступово знижувалась, у 2018 році вона становила 91 % від

загального обсягу продажів на внутрішній ринок, і скоротилась у 2023 році до 88%.

В структурі експортних продажів відбувається протилежна тенденція: частка фруктових наповнювачів складала до 55 % у 2018 році, залишалася стабільною до 2021 року, і стрімко скоротилась у 2022 році до 13%, і склала 19% у 2023 році. Натомість в структурі експортних продажів частка заморожених фруктів суттєво зросла за період з 2018 по 2023 роки з 40 % до 78%.

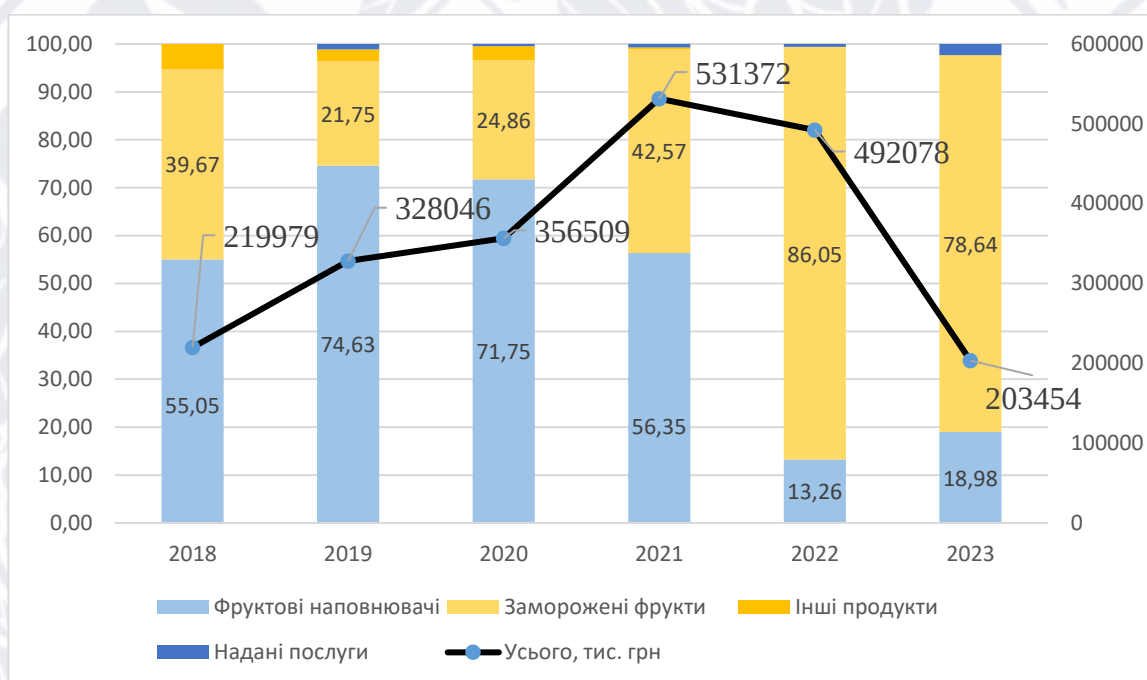


Рисунок 2.3 – Динаміка та структура продажів (зовнішній ринок - на експорт), %,

Проведемо аналіз основних фінансово-господарських показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період з 2020 по 2023 роки (табл. 2.1).

Протягом аналізованого періоду можна визначити такі ключові тенденції в фінансовій діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» зріс з 1050 млн.грн до 1219 млн. грн, темп зростання 16,1%. Пік зростання припав на 2021 рік 1394,8 млн. грн. У 2022-2023 рр зменшення до 2021 року пов'язане з

дією ряду факторів, зростанням інших операційних витрат, в першу чергу з війною.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період з 2020 по 2023 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	Темп росту	% до рівня чистого доходу			
Чистий дохід від реалізації продукції	1050054	1394881	1219996	1218948	116,1	100,0	100,0	100,0	100,0
Собівартість реалізованої продукції	780798	1124498	970327	906234	116,1	74,36	80,62	79,54	74,35
Валовий прибуток	269256	270383	249669	312714	116,1	25,64	19,38	20,46	25,65
Інші операційні доходи	2273	10462	2957	11182	491,9	0,22	0,75	0,24	0,92
Адміністративні витрати	57668	61147	57755	65110	112,9	5,49	4,38	4,73	5,34
Витрати на збут	58101	56952	56855	87191	150,1	5,53	4,08	4,66	7,15
Інші операційні витрати	4395	2114	47600	17627	401,1	0,42	0,15	3,90	1,45
Прибуток від операційної діяльності	151365	160632	90416	153968	101,7	14,41	11,52	7,41	12,63
Фінансові витрати	2393	2684	1763	4418	184,6	0,23	0,19	0,14	0,36
Інші витрати	13798	0	1220	3587	26,0	1,31	0,00	0,10	0,29
Прибуток до оподаткування	135174	160246	93935	145963	108,0	12,87	11,49	7,70	11,97
Чистий прибуток	110465	131362	76495	119487	108,2	10,52	9,42	6,27	9,80

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період зросла також на 16,1%, що визначило зростання валового прибутку на 16% до 2020 року. Собівартість реалізованої продукції в структурі чистого доходу підприємства складала 75-81%.

Валовий прибуток стійко зростав за період з 2020 по 2023 роки, з 269,3 млн. до 312,7 млн. грн, та його питома вага склала 25%.

Прибуток від операційної діяльності підприємства зростав до 2021 року, з 151 до 160 млн. грн, і скоротився в 2022 році до 90 млн. грн., в 2023 році ситуація

стабілізувалась. Цей показник вказує на ефективність операцій за період 2020-2021, 2023 роки, і спаді в 2022 році.

Розмір фінансових витрат й інших фінансових показників показує помітне зростання, що може бути сигналом як про зміни впливу зовнішніх факторів, так і певні стратегічні рішення в компанії.

Значне зростання у 2022 році показнику інших операційних витрат має потребувати особливої уваги, щоб в подальшому провести аналіз та оптимізацію витрат.

Чистий прибуток ТОВ «Агрона Фрут Україна» мав деякі коливання, збільшення за період з 2020 по 2021 роки, 2023 рік, і зменшення у 2022 році, що може бути пов'язано зростанням операційних витрат при зменшенні інших операційних доходів.

Для забезпечення стабільного розвитку та стійкості до умов ринкових викликів ТОВ «Агрона Фрут Україна» має оптимізувати витрати, провести удосконалення операційної ефективності.

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період з 2020 по 2023 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	Темп росту
	тис.грн				%				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Необоротні активи	236386	239966	236471	223263	25,5	22,1	23,1	19,9	0,944
у т.ч. основні засоби	184441	188219	192242	180213	19,9	17,3	18,8	16,0	0,977
Оборотні активи	691065	847696	786329	901389	74,5	77,9	76,9	80,1	1,304
у т.ч. запаси	311937	389565	347064	293129	33,6	35,8	33,9	26,1	0,940
дебіторська заборгованість	338277	408737	360758	423988	36,5	37,6	35,3	37,7	1,253
грошові кошти	40215,0	48510,0	76249,0	181462	4,3	4,5	7,5	16,1	4,512
Валюта балансу	927451	1087662	1022800	1124652	100,0	100,0	100,0	100,0	1,213

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власний капітал	637146	765479	835550	955020	68,7	70,4	81,7	84,9	1,499
Залучений капітал	290305	322183	187250	169632	31,3	29,6	18,3	15,1	0,584
у т.ч довгострокові зобов'язання	5166,0	5445,0	5388,0	5624	0,6	0,5	0,5	0,5	1,089
поточні зобов'язання	285139	316738	181862	164008	30,7	29,1	17,8	14,6	0,575

Розмір необоротних активів в період 2020-2023 років незначно зменшився на 2,3%, у 2021 році з деяким зростанням. Розмір незавершених капітальних інвестицій й основних засобів також показав в 2022 році певне зростання.

Розмір оборотних активів збільшився в аналізованому періоді на 30,4%, сума грошових коштів та їх еквівалентів збільшилось в 4,5 рази.

Власний капітал за аналізований період збільшився на 50%, що визначає позитивні тенденції у фінансовій стійкості ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Залучений капітал зростав до 2021 року, але спостерігається зменшення в 2022 -2023 роках. Відповідно змінилась структура зобов'язань. У 2022 році зменшення довгострокових зобов'язань стало результатом сплати позик, відбулась їх реструктуризація.

Поточні зобов'язання в 2023 році також зменшилися, що може вказувати на ефективність управління короткостроковими фінансовими зобов'язаннями.

Протягом аналізованого періоду валюта балансу залишалася стабільною.

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів в 2023 році показав зростання, що означає покращення ліквідності підприємства. Воно має стабільний розподіл активів, демонструє ефективне управління капіталом.

За період з 2020 по 2023 роки відбулось зростання власного капіталу при стабільних обсягах залученого капіталу, що свідчить про позитивні інвестиційні та фінансові тенденції на підприємстві. У 2023 році відбулось зменшення зобов'язань, що свідчить про ефективне управління зобов'язаннями та зменшення фінансового ризику.

Можемо визначити, що загальна фінансова структура ТОВ «Агрона Фрут Україна» є стабільною.

Проведемо аналіз динаміки та структури обігових коштів за період з 2020 по 2023 роки у таблицях 2.3-2.4.

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки та структури обігових коштів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період з 2020 по 2023 роки

Показники	2020		2021		2022		2023		Темп росту
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Запаси	311937	45,1	389565	46,0	347064	44,1	293129	32,52	0,94
Дебіторська заборгованість за продукцію	237368	34,3	279094	32,9	213461	27,1	242582	26,91	1,02
Дебіторська заборгованість за розрахунками	5528	0,8	4726	0,6	5249	0,7	8094	0,90	1,46
Інша поточна дебіторська заборгованість	95269	13,8	109453	12,9	134563	17,1	173312	19,23	1,82
Гроші та їх еквіваленти	40215	5,8	48510	5,7	76249	9,7	181462	20,13	4,51
Інші оборотні активи	636	0,1	884	0,1	2256	0,3	2810	0,31	4,42
Разом	691065	100,0	847696	100,0	786327	100,0	901389	100,00	1,30

За період з 2020 по 2023 роки середньорічні залишки обігових коштів збільшились (темп зростання 28,7%), що відбулось за рахунок значного зростання грошових активів та збільшенням ліквідності підприємства.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки та ефективності використання обігових коштів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показники	2020	2021	2022	2023	Темп росту
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн	655827,5	769380,5	817012,5	843859	1,287
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,60	1,81	1,49	1,44	0,903
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	227,97	201,32	244,43	252,68	1,108

Навпаки, коефіцієнт оборотності скоротився з 1,6 обертів до 1,44 (темپ зменшення на 9,7%), що визначає зниження ефективності підприємства при використанні обігових коштів для генерації доходу, вказує на те, що менше разів обертаються обігові кошти, та визначає збільшення середньорічних залишків.

Коефіцієнт тривалості одного обороту обігових коштів зріс на 10,8%, що є негативним трендом, і свідчить про збільшення часу, який буде необхідним для обертання коштів, та визначає зменшення ефективності управління обіговими активами на підприємстві.

Отже, для ТОВ «Агрона Фрут Україна» збільшення середньорічних залишків обігових коштів в умовах нестабільності може бути перевагою. Потребує уваги управління запасами та оптимізація врегулювання дебіторської заборгованості, що покращить оборотність обігових коштів та зменшить показник тривалості одного обороту.

Проведемо аналіз показників динаміки фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників динаміки фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період з 2020 по 2023 роки

Показники	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	1,14	1,19	1,39	1,17
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,58	2,21	2,39	4,47
Коефіцієнт покриття	2,64	2,42	2,69	4,33
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,72	0,69	0,71	0,84
Коефіцієнт фінансової залежності	0,29	0,32	0,31	0,19
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,11	0,12	0,10	0,07

За період з 2020 по 2023 роки маємо позитивну динаміку зростання коефіцієнта оборотності активів, при невеликому зниженні у 2022 р., що визначає ефективне використання активів для генерації доходу.

Коефіцієнт фінансової стійкості до кінця аналізованого періоду зазнав подвійного зростання, що вказує на здатність використовувати внутрішні резерви підприємства для забезпечення фінансової стабільності.

Коефіцієнт покриття також позитивну демонструє динаміку, що вказує на здатність покривати свої фінансові зобов'язання підприємством. Його подвійне зростання в 2023 році є позитивним трендом у фінансовому забезпеченні підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності також демонструє позитивну динаміку, що показує зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування для підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності доповнює коефіцієнт фінансової незалежності, його низький рівень та зменшення протягом аналізованого періоду визначає зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування для підприємства.

Коефіцієнт рентабельності за аналізований період знизився майже на 40%, що визначається різними факторами, як то зміни ринкових умов, та вплив внутрішніх факторів ефективності операцій.

Визначимо підсумки на основі аналізу фінансових показників для покращення діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»:

- підвищення ефективності в управлінні зобов'язаннями, для зменшення фінансових витрат оптимізація поточних та довгострокових зобов'язань;

- підвищення ефективності, оптимізація оборотності активів, що дозволить оптимізувати розмір дебіторської заборгованості та грошових коштів для управління запасами, для покращення значення коефіцієнта оборотності активів;

- управління рентабельністю для оптимізації виробничих процесів, зниження вартості виробництва та підвищення ефективності управління;

- розширення джерел фінансування додатковим залученням фінансових ресурсів (інвестиції або кредити), для підтримки поточних проектів розвитку підприємства;

- впровадження інноваційних підходів та технологій для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;

- аналіз ринкової конкуренції, визначення вільних ніш для розширення продажів продукції;

впровадження систем фінансового моніторингу забезпечить оперативне виявлення та вирішення проблемних питань;

співпраця та партнерство з іншими підприємствами для їх взаємного зростання.

2.3 Аналіз системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Розподіл обсягів виробництва та продажів у залежності від сезонності є типовою особливістю для підприємств, що займаються переробкою продуктів рослинництва. У зв'язку з цим, формування системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» потребує уваги до наступних аспектів:

1. Планування виробництва: компанія має ефективну систему планування виробництва, яка враховує сезонні коливання виробництва та попиту. Це включає розробку гнучких графіків виробництва та ресурсного планування, що дозволяє підлаштовувати обсяги виробництва під пік сезонів.

2. Управління запасами: продукція переробки плодів, овочів та ягід має обмежений термін придатності, важливо ефективно управляти запасами. Це означає оптимізацію рівня запасів, планування замовлень із постачальниками, а також контроль якості і оборотності запасів.

3. Диверсифікація продуктів: розширення асортименту продукції допомагає зменшити вплив сезонності на бізнес. ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює продаж додаткових товарів, таких як фруктові напої, сушені фрукти, заморожені продукти, які мають попит у будь-який час року.

4. Маркетингові стратегії: управління маркетингом спрямоване на підтримку продажів під час піків сезонності та стимулювання попиту під час менш активних періодів. Це включає проведення рекламних кампаній, пропозиції та знижки на продукцію в певний період.

Розуміння та ефективне управління цими аспектами забезпечує

ТОВ «Агрона Фрут Україна» конкурентну перевагу та стабільність у галузі переробки продуктів рослинництва.

Розглянемо особливості системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» і напрямки розширення асортименту підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фактори маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції

Фактори	Характеристика
Бачення бізнесу	«AGRANA Fruit – безперечний світовий лідер, що надихає на фруктові рішення по всьому світу»
Місія	«AGRANA Fruit пропонує інноваційні фруктові рішення в індустрії продуктів харчування та напоїв»
Мета	Метою є прибутковість, стабільність, ефективність та якість
Портфель продуктів	Різноманітний продуктовий портфель включає органічні вироби та товари, призначені для певних категорій споживачів. БІЗНЕС СЕГМЕНТИ: цукор, крохмаль та фрукти
Глобальна присутність	40 промислових площадок (26 фруктові, 14 сокові), 80 країн у світі
Якість продукції	Найвищі стандарти якості при відборі та обробки фруктів, щоб гарантувати споживачам високі стандарти харчової безпеки та високої якості продукції
Асортимент	Пюре фруктові, ягоди асептичні, ягоди заморожені, наповнювачі фруктові, фрукти, підготовлені для використання в молочних продуктах, фрукти для морозива, хлібобулочних виробів, для фаст-фуду, для страв з фруктів, фрукти для напоїв
Рівень НДДКР	На підприємстві за час існування тричі проведено модернізацію виробництва
Широта охоплення	Головним ринком збуту є Україна, це заводи «Сандора», «Оболонь», «Кока-Кола Бевериджиз Україна», «Ерлан», «Карлсберг Україна»
Фінансові можливості	Власні ресурси, інвестиції головного офісу «AGRANA Fruit»
Сировинна база	ТОВ «Агрона Фрут Лука» – власна сировинна база
Стратегічна спрямованість	Диференціація асортиментної політики (розширення випуску нових видів продукції)

В останні роки в Україні та світі сформовано великий і стабільний попит на плоди та ягоди, що створює передумови для збільшення їх пропозиції на

ринку. Головний офіс «AGRANA Fruit» розширює обсяги інвестицій у виробництво плодів і ягід в Україні, здійснює прямі інвестиції, надає технічні кредити тощо.

Проведемо огляд факторів маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Бізнес-сегменти «AGRANA Fruit»: цукор, крохмаль та фрукти, бізнес-процеси включають закупку товарів, виробничу та маркетингову діяльність. Метою є створення додаткової вартості для клієнтів.

Розглянемо основні категорії маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: За допомогою зростання, стабільній діловій практиці й ефективності постійно підвищувати додану вартість: стабільну ділову практику поєднувати з комерційною, соціальною й екологічною відповідальністю у всьому ланцюгу доданої вартості.

ОРІЄНТАЦІЯ НА КЛІЄНТІВ: додавати вартості сільськогосподарським товарам при виробництві високоякісних продуктів харчування, на підставі довгострокових та партнерських стосунків між замовниками та постачальниками.

Продукти та послуги мають повністю відповідати потребам та очікуванням клієнтів. Випуск високоякісної продукції, інноваційних ідей, високого рівня обслуговування, екологічна та соціальна відповідальність наших дій. Творчість, гнучкість, відданість для наших продуктів. Інновації та науково-дослідна робота, запуск нових продуктів, їх адаптація до вимог замовника, мають підтримувати лідерство підприємства на ринку.

ОРГАНІЗАЦІЯ: холдингова компанія здійснює централізоване управління підприємствами Групи AGRANA та надає їм підтримку, забезпечення регулярного обміну інформацією, досягнення синергії.

ФІНАНСИ: стійке зростання бізнесу та прибутку, розподіл дивідендів для акціонерів за умов постійного зростання та послідовного підвищення продуктивності, постійне прагнення збільшувати прибуток, оптимізувати бізнес-

процеси та структуру всіх відділів. Диверсифікація ризиків для бізнесу, досягнення глобального збалансованого бізнес-портфелю. Додана вартість є основою, спрямованою на забезпечення постійного збільшення вартості AGRANA.

Дамо характеристику основних бізнес-процесів ТОВ «Агрона Фрут Україна». Вони передбачають диверсифікацію виробництва по трьом групам: цукор, крохмаль та фруктові напівфабрикати. Забезпечення основних бізнес-процесів забезпечується за рахунок обслуговуючих та допоміжних технологічних процесів (рис. 2.4).

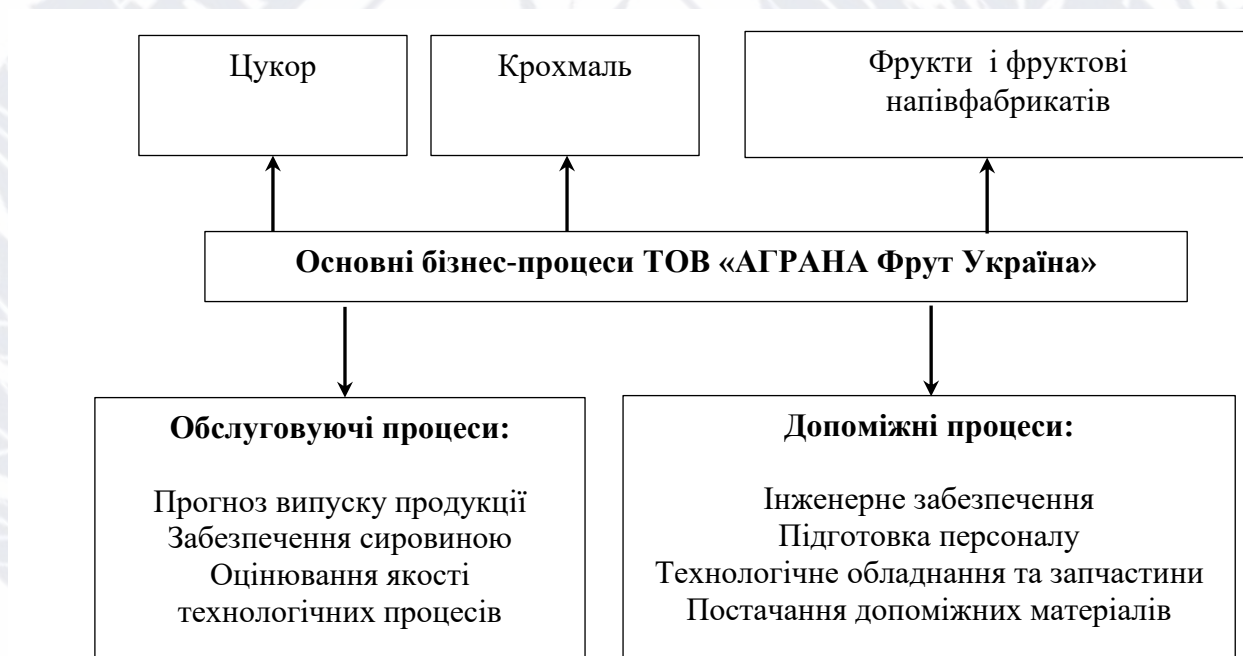


Рисунок 2.4 – Основні бізнес-процеси ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Проведемо дослідження основних елементів маркетингової стратегії (рис. 2.6).

ТОВ «Агрона Фрут Україна» дотримується в Україні стратегії зростання. Підприємство керується принципами сталого управління. Основні положення корпоративної стратегії будуються на тривалих, стабільних відносинах з клієнтами та постачальниками, шанобливому ставленні до всіх зацікавлених сторін і постійному зростанні вартості компанії. Мета AGRANA полягає у

забезпеченні своїх клієнтів продукцією високої якості, оптимальний сервіс та інноваційні ідеї та досвід розробки продуктів.

Група AGRANA використовує свої стратегічні ноу-хау в управлінні контрактами з виробниками сільськогосподарської продукції, знає вимоги клієнтів і ринків, можливості розробки міжсегментних продуктів, має синергію в логістиці, фінансах, закупівлях і продажах. Ці компетенції формують основу для позиції на ринку, підтримують інноваційну силу та конкурентоспроможність підприємства.

Під стійким розвитком всіх сегментів бізнесу AGRANA має на увазі три аспекти:

- Мінімізація впливу на навколишнє середовище при використанні сільськогосподарської сировини, використовуваної на 100%, використання технологій з низьким рівнем викидів.

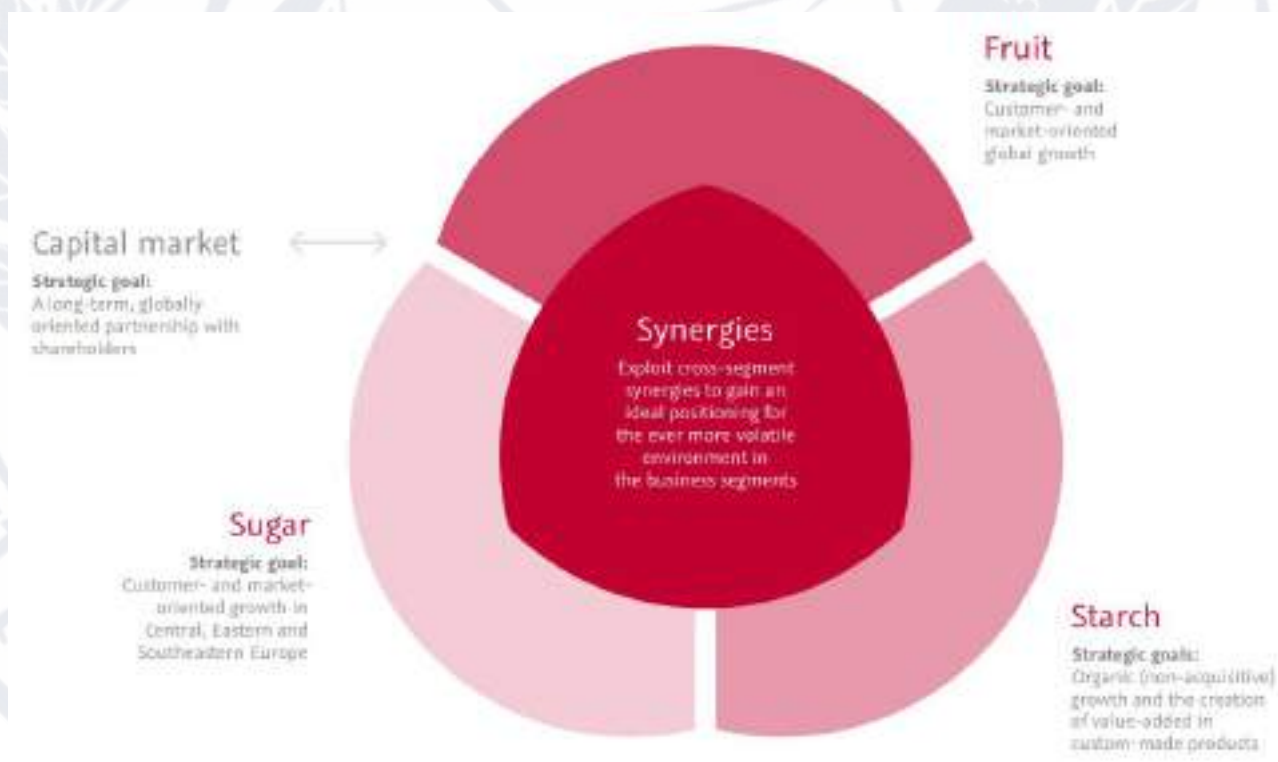


Рисунок 2.5 — Опис головних складових маркетингової стратегії ТОВ «Аграна Фрут Україна»

- Поважне відношення зі всіма зацікавленими сторонами і спільнотами, з якими воно співпрацює.
- Забезпечення довгострокових партнерств.

Стратегія сегменту виробництва фруктів: глобальне зростання, орієнтація на клієнтів та ринок. Бізнес-діяльність включає фруктові напівфабрикати AGRANA Fruit (80% доходу сегменту) і концентрати фруктових соків AUSTRIA JUICE (20% доходу сегменту):

- Бізнес-діяльність AGRANA Fruit включає продукти для молочної хлібобулочної промисловості, морозива, громадського харчування.
- Бізнес-діяльність AUSTRIA JUICE включає продукти з концентрованих соків яблук, ягід і червоних фруктів.

AGRANA прагне посилити та закріпити свої позиції на глобальному ринку через органічне зростання, а також за рахунок придбань і створення нових спільних підприємств.

Стратегія сегмента крохмалів: Органічне зростання (без придбання) при створенні доданої вартості в високоякісних інноваційних продуктах, орієнтованих на клієнта, що підтримуються безперервним вдосконаленням продуктів. Ключем до успіху сегменту є оптимізація витрат.

- Бізнес-діяльність включає органічні крохмалі і крохмалі без ГМО для харчової промисловості; нехарчові крохмалі для харчової промисловості, спеціальні крохмалі для промисловості будівельних матеріалів, текстильної, паперової, фармацевтичної, косметичної промисловості.
- Виробництво біоетанолу як екологічно чистого палива на основі широкомасштабної переробки сільськогосподарської сировини.

Мета – повне використання використовуваної сільськогосподарської сировини, збільшення доданої вартості шляхом оптимального використання всіх залишкових компонентів і супутніх продуктів.

Стратегія сегмента цукру: зростання, орієнтація на клієнтів та ринок. Високі стандарти якості, конкуренція за високими стандартами якості, створенням регіональних брендів, широке портфоліо цукрових продуктів.

Синергія: підвищення взаємодії між сегментами для забезпечення оптимального позиціонування в бізнес-сегментах. Використання синергії між трьома бізнес-сегментами у виробництві, маркетингу, в закупівлі сировини.

Стратегія на ринку капіталу: довгострокове партнерство з акціонерами. У фінансуванні AGRANA має можливість самофінансування, синдикувані кредитні лінії, може залучати зобов'язані двосторонні позики. Акціонери AGRANA є довгостроковими партнерами та пропонує їм привабливу політику з розумним рівнем ризику довгострокової віддачі від інвестицій. Політика відкритого та прозорого спілкування має забезпечити довіру інвесторів зробити її управлінські рішення передбачуваними та зрозумілими для них.

Система управління факторами маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» включає прийняття управлінських рішень за такими напрямками (рис. 2.6):



Рисунок 2.6 – Система управління факторами маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції [29]

1. Закупівля матеріалів, сировини, енергетичних ресурсів.

2. *Людські ресурси*: охорона праці та моніторинг, розвиток співробітників.
3. Керівництво системою управління відповідністю: політика ведення бізнесу та протидії корупції;
4. *Управління ризиками*: їх ідентифікація та оцінка.
5. *Менеджмент сталого розвитку*: координація та комунікація.
6. *Дослідження та інновації для продукції сільського господарства та*.
7. *Управління бізнес-сегментами*: команда управління, функціональні обов'язки, виробництво (енергоефективність, викиди), охорона праці та безпека.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1 Формування стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції

ТОВ «Агрона Фрут Україна» має активізувати реалізацію заходів для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Визначимо перспективні рекомендації:

- проведення систематичного оновлення та модернізації основних засобів підприємства, впровадження інноваційних технологій;
- проведення розробки довгострокової стратегії маркетингу підприємства;
- покращення умов праці для підвищення лояльності співробітників;
- розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства, розробка маркетингових програм;
- розробка системи швидкого реагування на динамічні зміни в зовнішньому середовищі підприємства.

Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Агрона Фрут Україна» підвищити економічну ефективність маркетингових заходів.

Резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» мають врахувати внутрішні фактори у основних сферах розвитку підприємства, серед яких можна віднести маркетингову, виробничу, фінансову та кадрову складові (рис. 3.1).

Концентрація уваги менеджерів і керівників цих функціональних областей створюють додаткові можливості для розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції.

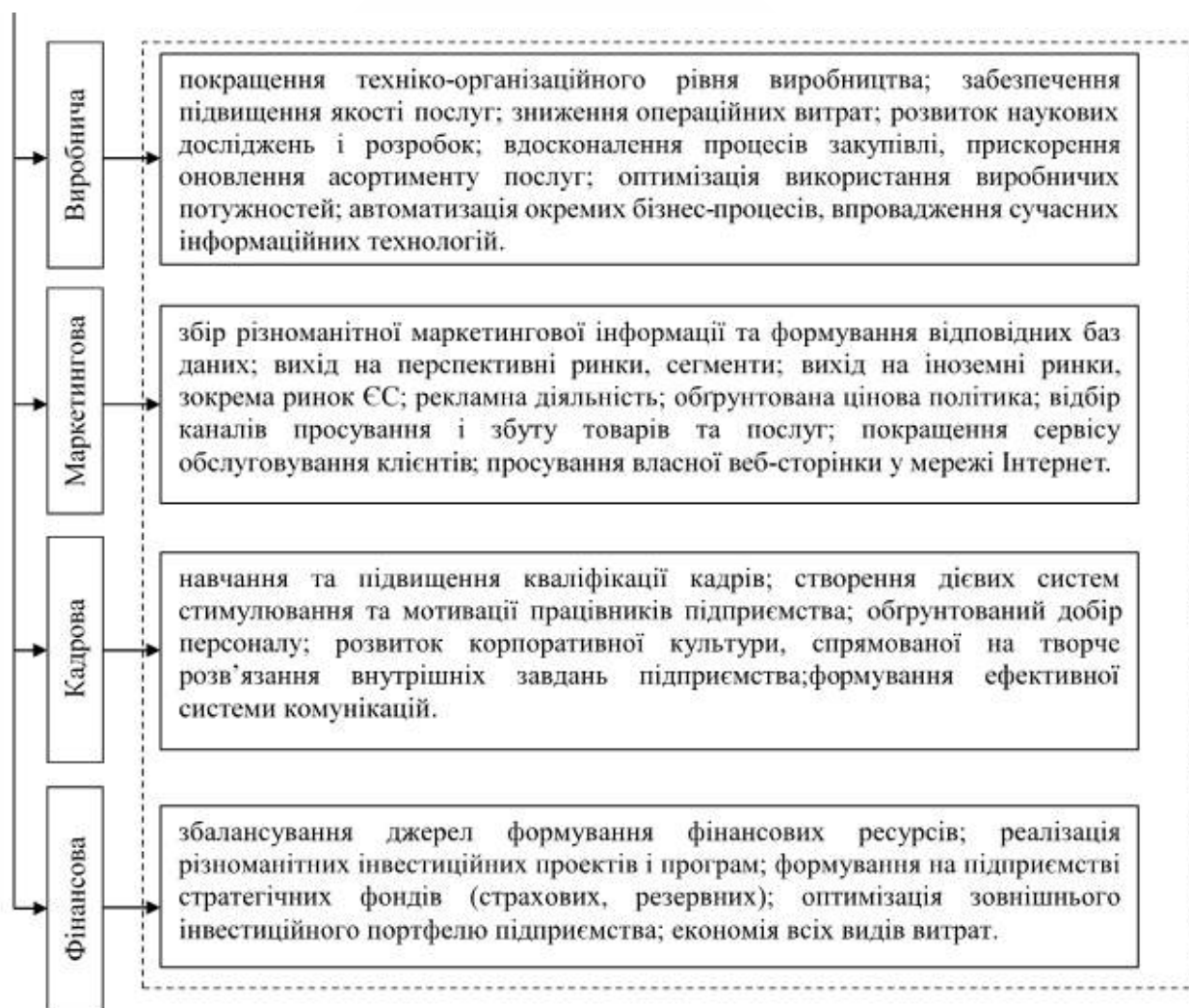


Рисунок 3.1 – Резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Визначимо взаємозв'язки елементів системи маркетингового управління, для підвищення якості управління факторами розвитку підприємства (рис 3.2).

В системі системи маркетингового управління має забезпечуватись рівновага для елементів внутрішнього середовища підприємства, збалансованого обміну даними із зовнішнім середовищем, для формування збалансованої системи прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. В ній головними компонентами є компетентнісні риси керівника маркетингової служби, які забезпечують підтримку зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, під впливом яких відбувається формування факторів підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку

плодопереробної продукції.

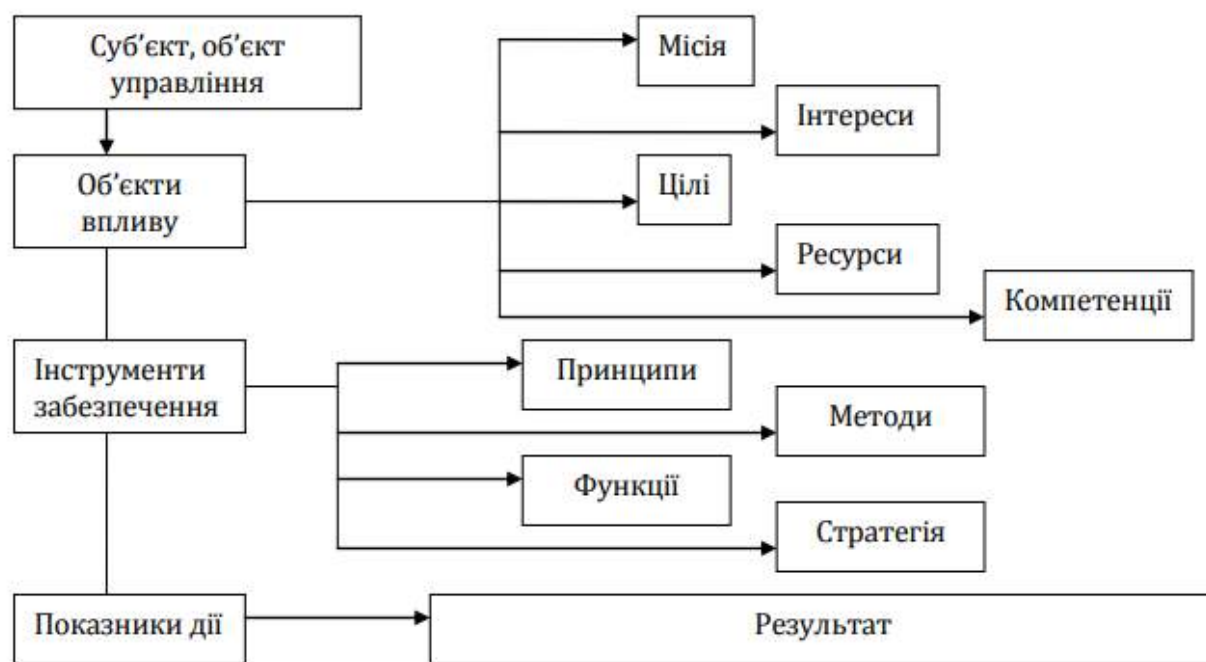


Рисунок 3.2 – Система маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Розглянемо маркетингову стратегію розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції. Вона передбачає оцінку факторів маркетингового потенціалу, які будуть реагувати на зовнішні виклики, підтримувати та розвивати фактори конкурентоспроможності підприємства.

Сформуємо основні елементи системи маркетингового управління для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна», основними складовими якого є:

1. Постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища, що змінюються, для адаптації підприємства до нових умов.
2. Формування гнучкої структури управління змінами зовнішнього середовища.
3. Підвищення конкурентного потенціалу підприємства на ринку (рис. 3.3) за рахунок моніторингу факторів зовнішнього середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна», та вчасної реалізації маркетингових заходів.

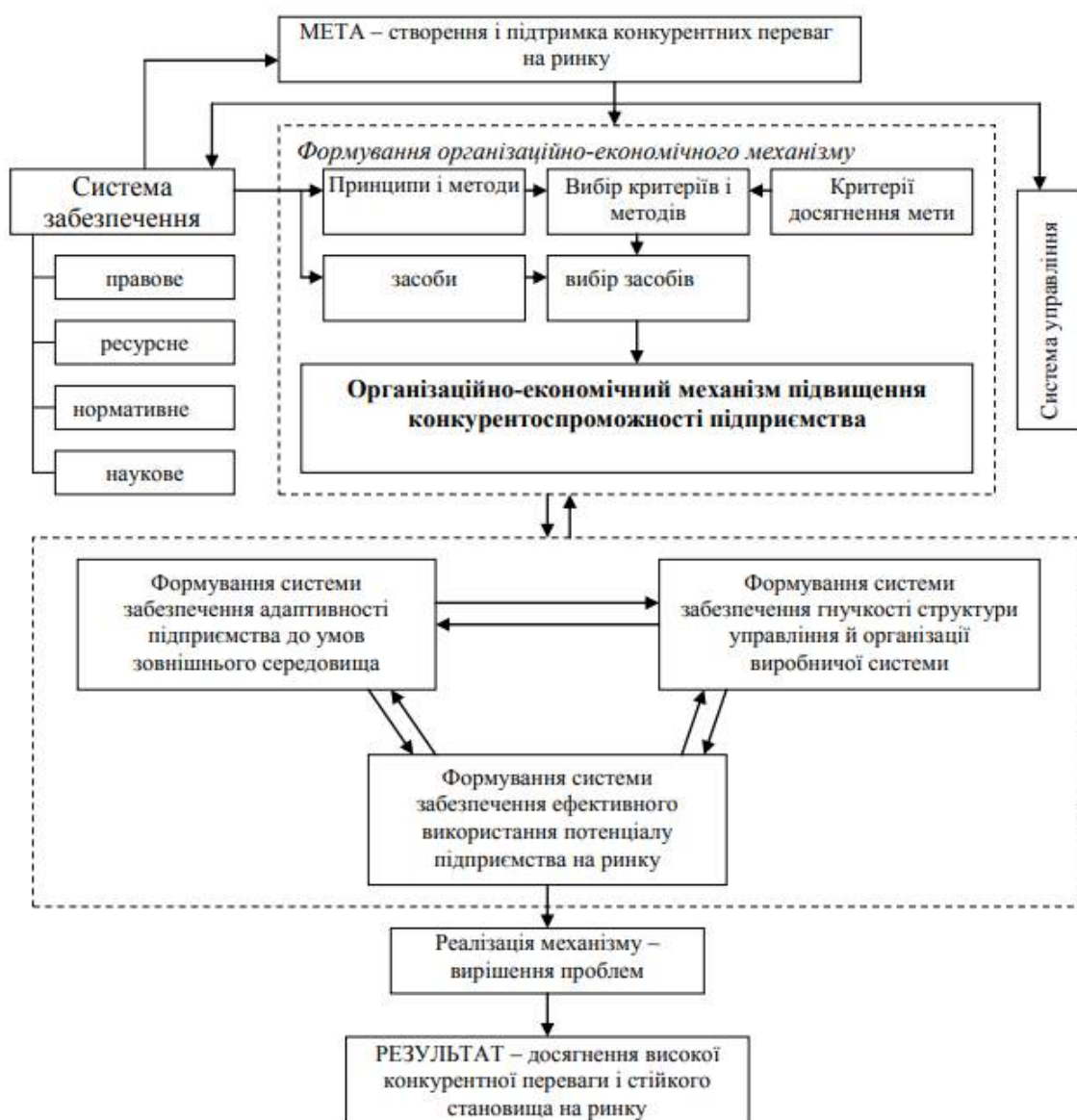


Рисунок 3.3 – Системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» для підвищення його конкурентного потенціалу

Наведений організаційний механізм системи маркетингового управління повинен адекватно відповідати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Регулювання процесів маркетингового управління відбувається за рахунок наявної на підприємстві системи управління та підсистеми забезпечення. Їх взаємозв'язок має забезпечувати головну роль в управлінні та стратегічному розвитку підприємства, встановлювати динамічну рівновагу між ними, забезпечувати розвиток ринкових позицій та підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

В системи маркетингового управління підприємства слід дослідити показники, які впливають на підвищення його конкурентного стану (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» для підвищення його конкурентного потенціалу

Блок управління	Фактори системи маркетингового управління	Система показників
Організаційний блок управління	Організаційна структура управління підприємства Система корпоративних комунікацій Корпоративна культура	Показники, що відображають темпи зростання необоротних активів, Коефіцієнти фінансового левериджу, Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості
Блок управління системою операційного менеджменту	Стиль керівництва Система управління	Коефіцієнти рентабельності; Коефіцієнти оборотності виробничих запасів; Коефіцієнти динаміки обсягу реалізованої продукції; Коефіцієнти оборотності активів
Ресурсний блок управління	Фінансова база Матеріально-технічна база Чисельність персоналу Інформаційна база	Коефіцієнти рентабельності продукції Коефіцієнти навчання персоналу; зростання чисельності персоналу; Коефіцієнти абсолютної ліквідності; Коефіцієнти обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, Коефіцієнти придатності основних засобів; фондоддачі
Функціональний блок управління	Управління якістю виробництва Управління якістю праці Управління витратністю виробництва З. Управління використанням основних фондів	Коефіцієнти фондоозброєності; Коефіцієнти вартості та темпів зростання нематеріальних активів; Коефіцієнти темпів зростання продуктивності праці; Коефіцієнти, що відображають темпи зростання прибутку Рентабельність персоналу;
Науково-технологічний блок управління	Інтелектуальна власність Управління технологіями виробництва Наукова діяльність	Коефіцієнти темпів зростання обсягів експорту

Всі організаційні блоки містять сформовані на підставі факторів системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна», та містять показники сфери стратегічного управління.

Така система маркетингового управління має актуалізувати процес моніторингу внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна». У ній особливої ролі набуває управління факторами внутрішнього маркетингу підприємства, що складають нематеріальні стратегічні ресурси, які неможливо скопіювати.

Система маркетингового управління підприємства є набором унікальних, неповторних елементів, які забезпечують підвищення його конкурентного потенціалу. Вона складається з найбільш значущих стратегічних ресурсів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги та підвищує економічну ефективність ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Елементи системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції

Визначимо фактори розвитку підприємства шляхом проведення PEST-аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 3.2).

Висновки за його результатами:

- воєнні дії в країні збільшують загрозу з боку економічних факторів;
- суттєвого впливу на розвиток підприємства здійснюють політичні фактори (державне регулювання ринку плодопереробної продукції, звуження каналів експорту через блокування кордонів) та технологічні (витрати на захист енергонезалежності підприємства);

– помірного впливу на розвиток підприємства здійснюють соціальні фактори, які можуть посилювати слабкі сторони ТОВ «Агрона Фрут Україна» за рахунок вдосконалення факторів системи маркетингового управління.

Таблиця 3.2 – PEST-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Політичні фактори (Р)		Економічні фактори (Е)	
Перелік факторів	Ступінь впливу	Перелік факторів	Ступінь впливу
В Україні відкрито ринок землі	Прямі інвестиції на ринку землі	Зростання курсу гривні до іноземних валют, інфляція	Зростання вартості сировини при прямому імпорті. Зростання рівня цін на ринку плодопереробної продукції, Зниження прибутків
Мобілізація і бронювання працівників	Додаткові витрати на утримання штату працівників	Розвиток ринку землі	Прямі інвестиції на ринку землі для вирощування культур
Інтеграція з ринком ЄС	Впровадження нових галузевих та міжнародних стандартів	Конкуренція в секторі АПК	Конкуренція з великими агрохолдингами
Податкова політика	Нові положення в податковому кодексі	Структура оборотних коштів	Нарощування інвестицій в основний капітал, купівля землі, зелених насаджень
		Залежність врожайності від сезонності	Нарощування інвестицій в системи зберігання продукції та запаси
Соціальні фактори (S)		Технологічні фактори (Т)	
Перелік факторів	Ступінь впливу	Перелік факторів	Ступінь впливу
Міграція населення під час війни	Зменшення попиту на продукти харчування	Інновації в технологіях захисту рослин	Нарощування інвестицій в системи захисту рослин
		Ризики відключення світла та опалення	Нарощування інвестицій в системи енергозахисту, енергоефективності
Працевлаштування під час війни	Необхідність підтримки трудового потенціалу підприємств	Дія в енергетиці «зеленого тарифу»	Нарощування інвестицій в системи з використання ресурсозберігаючих технологій

Для формування стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» проведемо SWOT-аналіз і визначимо зміни поточної ситуації та в найближчих тенденціях розвитку ринку плодопереробної продукції, щоб оцінити поточний

стан підприємства, провести аудит незадіяних ресурсів і ринкових загроз. Узагальнимо результати SWOT-аналізу у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Аналіз факторів зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1. Споживачі мають високу лояльність. 2. Високий рівень ділової активності в галузі АПК. 3. Висока якість консерваційних технологій для фруктів і ягід. 4. Доступ до мереж ХОРЕКА. 5. Експорт продукції 6. Партнерство на рівні B2B 7. Стійкий попит на органічні продукти та продукти без ГМО	1. Конкуренція з великими агрохолдингами 2.. Міграція населення під час війни та негативні демографічні зміни. 3. Зниження платоспроможності споживачів. 4. Зменшення попиту на продукти харчування та попиту в сфері громадського харчування 5. Зменшення сезонного попиту на продукти харчування на початку року 6. Зростання курсу гривні до іноземних валют, інфляція визначає зростання собівартості продукції. 7. Витрати на маркетингову активність B2B-продажах і сфері ХОРЕКА
<i>Розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в соціальних мережах, блог-контент здорового харчування</i>	<i>Диференціація виробництва продукції для подолання сезонних коливань попиту</i>
Аналіз факторів внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво розташоване біля джерел води й електрики. 2. Персонал має високу кваліфікацію. 3. Використання технологічного процесу швидкої заморозки продукції, її тривале зберігання. 4. Імідж надійного партнера для сектору B2B. 5. Прибутковість і стабільна робота підприємства. 6. Внутрішній маркетинг і корпоративна культура. 7. Підтримка корпоративних цінностей на підприємстві	1. Критичне зростання фондоемності бізнесу, ризики енергетичного забезпечення виробництва. 2. Висока залежність від сезонного виробництва фруктів та ягід. 3. Нерозвиненість маркетингових контактів з кінцевими споживачами 4. Складні конкурентні відносини зі споживачами в роздрібній мережі. 5. Врожайність має пряму залежність від погодних умов
<i>Розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в секторі B2B</i>	<i>Розвиток маркетингових комунікацій і торговельних партнерств в роздрібних мережах, диференціація виробництва</i>

Проведемо SWOT-аналіз для оцінки на підприємстві стану управлінської та ринкової ситуації; стану конкурентів, оцінимо фактори внутрішнього

середовища, передумови тактики конкурентної боротьби, наявних конкурентних переваг. Методика SWOT-аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна» систематизує проблемну ситуацію, що дозволить структурувати наявні ресурси, удосконалити бізнес-процеси та шляхи розвитку підприємства.

За результатами SWOT-аналізу можна визначити стратегію розвитку бізнесу, адаптуватися до ризиків, які впливають на бізнес-середовище. Для планування маркетингової програми розвитку проведемо опрацювання інформації з внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна», як зіставлення ринкових можливостей і ринкових загроз, які можуть посилювати сильні сторонами діяльності підприємства і мінімізувати слабкі сторони.

При проведенні SWOT-аналізу ми визначили чотири ключові напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»:

1. Розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в соціальних мережах, блог-контент здорового харчування.
2. Диференціація виробництва продукції для подолання сезонних коливань попиту.
3. Розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в секторі B2B.
4. Розвиток маркетингових комунікацій і торгівельних партнерств в роздрібних мережах, диференціація виробництва.

За цими напрямками, можна сформулювати заходи підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис. 3.5)



Рисунок 3.5 – Заходи та цілі підвищення ефективності управління маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Розроблені заходи враховують інтереси виробничої, маркетингової інноваційної, економічної та соціальної складових розвитку підприємства, і формують напрями підвищення ефективності системи управління маркетингової діяльності та стратегії розвитку підприємства.

3.2 Планування маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Сформуємо завдання маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»:

- 1) концентрувати увагу менеджерів на бізнес-процесах з виробництва та продажу продукції;
- 2) актуальні реакції на виникнення кризової ситуації;
- 3) якісне ставлення до контрагентів;
- 4) проводити оцінку результатів маркетингової діяльності підприємства;
- 5) визначити критерії для проведення її моніторингу.

Принципи формування системи управління маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»:

- 1) поєднання встановлених і досягнених цілей зі стратегічними орієнтирами, співпраця відділів і фахівців;
- 2) дотримання філософії розвитку підприємства; при поважному ставленні до історичних надбань колективу, місцевої громади;
- 3) комплексна оцінка факторів зовнішнього середовища підприємства, їх соціального впливу на персонал, визначення ролі корпоративної культури; ролі неадміністративних методів управління маркетингової діяльності.

Розглянемо фактори маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 3.4).

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності працівники повинні визначати власні думку, виступах із результатами власних спостережень, формувати прогнози, робити планові та позапланові доповіді щодо маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна». Працівники мають сприймати критику, зауваження, зменшувати супротив організаційним змінам, швидко пристосовуватись до них.

Таблиця 3.4 – Фактори маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Фактори	Характеристика
Якість продукції	Дотримання стандартів якості виробництва харчових продуктів; зменшення виробничого браку, що відповідає гаслу «Меж у розвитку AGRANA і вдосконалення її технологій немає»
Імідж підприємства	Рейтингування успішних працівників; рейтингування підприємства на ринку
Історія підприємства	Професійні свята, урочисті нагороди; історичні зміни; кар'єрне просування, видатні персоналії та герої
Фірмовий стиль	Фірмові кольори в оформленні офісу Фірмова емблема AGRANA, символіка, товарна марка
Кадри	Професійна компетентність, Проведення навчань та тренінгів; інноваційність; соціальна відповідальність бізнесу; ініціативність, готовність до змін, активність, мотивація та само вмотивованість персоналу

В системі управління маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно проводити періодичні впровадження інновацій, підвищення якості продукції, високого рівня обслуговування споживачів.

Такі якісні результати мають передбачати зміну поведінки працівників, ефективну взаємодію керівників з підлеглими, підтримку актуальних принципів та цінностей, ефективних способів донесення інформації, взаємодії з персоналом та контрагентами.

Вдосконалення системи управління маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» дозволить:

Застосування нововведень для роботи з ринком;

Підвищення раціонального використання ресурсів;

Підвищення економічного ефекту роботи підприємства;

Усвідомлення ролі персоналу в виконанні місії підприємства, в зростанні його іміджу на ринку;

Застосування ефективних методів економічної мотивації співробітників при виконанні їх професійних обов'язків.

Впровадження системи управління маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає корпоративний та внутрішній професійний рівень.

На корпоративному рівні застосовується сфера топ-менеджменту до загальних суспільних цінностей: нові можливості для населення, його активної участі у житті громади, розвиток соціальної інфраструктури, створення нових робочих місць для мешканців громади, підвищення її рівня життя. На корпоративному рівні підприємство враховує:

1. Підвищення ефективності маркетингової, управлінської, виробничої діяльності.
2. Баланс між операційною діяльністю і екологічною шкодою для середовища.
3. Добросовісну конкуренцію, повагу конкурентів і контрагентів до діяльності підприємства.

На внутрішньому професійному рівні працівники мають діяти за нормами та правилами корпоративної поведінки, комунікувати з клієнтами, конкурентами, менеджерами, колегами, постачальниками, потенційними споживачами.

Працівники проходять тренінги зі спілкування в корпоративній пошті, при телефонних розмовах, комунікаціях в мережі Internet, спілкуванні з вітчизняними й іноземними акціонерами та партнерами.

Результатом має бути зростання компетентності персоналу, набуття співробітниками нових знань, розвиток соціальної сфери на підприємстві, підвищення швидкості адаптації до змін у ринкових вимогах.

Це забезпечує ТОВ «Агрона Фрут Україна» можливість поширення власної присутності на цільовому ринку, при залученні нових фахівців і бізнес-

партнерів; при сприянні саморозвитку працівників, їх кар'єрному просуванню, навчанню, забезпеченні «навчання впродовж життя».

Працівники можуть відчувати себе частиною бізнес-процесів, здійснювати толерантне ставлення до колег; отримувати гідну оплату праці при досягненні високих результатів роботи; як якісних фахівців.

3.3 Оцінка економічної ефективності маркетингових заходів

24 лютого 2022 року росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну. Після Революції Гідності 2014 року та початку бойових дій на Донбасі, виготовлення сухпайків за новим стандартом не розпочинали. Тому зараз українська армія використовує сухпайки, що відповідають вимогам 2001 року.

Забезпечення солдатів якісним харчуванням - це не лише питання фізичного комфорту, а й ключовий аспект їхньої бойової готовності та здоров'я. Розробка нового сухпайка, здійснена з використанням сучасних технологій та залученням фахівців з різних галузей, свідчить про серйозність та відповідальність української влади перед своїми захисниками. Цей крок вперед у покращенні харчування військових може покращити не лише їхнє фізичне самопочуття, а й психологічний стан, бойові якості та загальну бойову ефективність. А також він підкреслює важливість сталого розвитку та постійного удосконалення умов для українських захисників в умовах сучасних воєнних конфліктів.

Покращення харчування військових не тільки підвищує їхній комфорт, а й має стратегічне значення для загальної бойової ефективності та здоров'я армії. Забезпечення якісним та збалансованим харчуванням військовослужбовців є не лише моральним та етичним обов'язком держави перед своїми захисниками, а й безпосередньо впливає на їхню бойову готовність та продуктивність у різних умовах.

Удосконалення процесу розробки меню та виробництва сухих пайків, а також забезпечення якісним контролем за цим процесом, є важливими кроками для підвищення якості харчування військових. Залучення спеціалістів та суспільства у вирішенні цього питання може сприяти більш ефективному використанню ресурсів, інноваційному підходу до розробки нових продуктів та забезпеченню відкритості та прозорості у цьому процесі.

Україна за час повномасштабного вторгнення Росії, отримала значну кількість різного роду сухих пайків як військової допомоги від іноземних держав. Розглянемо їх.

1. Американський сухпайок для військових: вага – 0,5-0,7 кг; енергетична цінність - 1200 + ккал; ціна - 550 грн. Він розрахований на один прийом їжі. Всього існує 24 варіанти меню, кожне з яких містить мікс з фруктових пюре.

2. Сухий пайок армії Великої Британії. Енергетична цінність - 4000-4200 ккал, вага - 2 кг, пакування розраховане на 1 людину на добове харчування, ціна - 1199 грн. Існує 10 видів пайка даного виду, кожний з яких містить варення або джем.

3. Сухий пайок армії Нідерландів: вага - 2 кг; енергетична калорійність - 4350 ккал; ціна - 1899 грн. Сухий пайок Нідерландів вважається одним із найкращих сухпайків у Європі нарівні із шведським. Всього існує 8 видів меню, кожний з яких містить шоколадні чи фруктові мюслі.

4. Сухий пайок армії Польщі: вага - 1 кг; енергетична цінність - 1300 + ккал; разовий раціон; ціна - 675 грн, кожний з яких містить молоко згущене в тубі та натуральний мед.

5. Український сухий пайок для військових: вага 2100 г; енергетична цінність: 3500 ккал; температура зберігання: 0...+25°C; термін зберігання: 18 місяців; ціна: 600 грн., кожний з яких містить джем фруктовий.

Одже, всі раціони сухого харчування містять фруктову складову, виробництво якої може здійснювати ТОВ «Аграр Фрут Україна», наприклад суміш плодів і ягід для мюслі на заміну/доповнення до традиційних сухофруктів

(ізіум, курага тощо), традиційні для ринку України, але не у вигляді сухофруктів: яблука, груші, вишні, айва, кизил, малина, полуниця, різні ягоди.

Для реалізації цієї маркетингової програми на підприємстві слід змонтувати лінію для тунельної сушки фруктів і ягід у цукровому сиропі для їх часткової карамелізації.

Промислова сушильна установка СД-150 – це конвеєрна сушильна камера з чотирма стрічками, що використовується для сушіння снєків з фруктів.

Технологічні і конструкційні особливості

У роботі установки застосовується конвективно-інфрачервоний метод висушування продуктів, що передбачає використання для сушки гарячого повітря, яке циркулює по камері при одночасному впливі ІК-випромінювання.

В установці використовується примусовий забір сухого повітря, його циркуляція в камері і видалення вже вологого агента зовні. Камера має чотири транспортерні стрічки для розміщення та сушки продуктів, які попарно приводяться в рух двома приводами. Швидкість руху транспортерів регулюється в межах 0,2-1 метра в хвилину. Джерело тепла – трубчасті ТЕН сумарною потужністю 150 кіловат, які, при необхідності, можна збільшити.

Установка працює в автоматичному режимі, підтримуючи в камері заданий оператором рівень вологості і температури. Температурні показники фіксуються спеціальними датчиками у восьми різних точках, а рівень вологості – під витяжними вентиляторами.

СД-150 також характеризується наявністю вбудованого інтерфейсу, що дозволяє забезпечити комутацію з комп'ютером для контролю і управління процесом.

Вартість обладнання сушильного цеху становитиме 2,8 млн грн, включає конвеєрну сушильну камеру, пакувальну установку та комп'ютерну мережу для контролю якості та продуктивності обладнання.

Огляд роздрібних цін наведено в табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Порівняння цін на суміш сухофруктів на платформі <https://prom.ua/>

Найменування	Вартість, грн	Вартість за 1 кг, грн
Компотна суміш для вузвару 1кг, Ekomango, Узбекистан	110	110
Суміш сухофруктів копчена, 1 кг, Україна	120	120
Компотна суміш сухофруктів 200г, Узбекистан	20	100
Сухофрукти, суміш для компоту (груша, яблуко, слива) 500грм. БЕСТМАРКЕТ	60	120
Суміш сухофруктов (яблуко, груша, чорнослив) 1 кг, EasternShop	140	140
Середньозважена ціна	—	118
Відпускна ціна	-	83
Собівартість (закупка) простої суміші сухофруктів	-	10

Середньозважена ціна на ринку складає 118 грн/кг суміші, для роботи з покупцями ціна може бути встановлена на рівні 83 грн/кг (-30% від ринкової).

Собівартість (закупка) простої суміші сухофруктів може становити 10 грн/кг. Розрахуємо інші показники собівартості виробництва сухофруктів.

Розрахунок витрат на оплату праці (табл. 3.6) показує, що вони складатимуть 480 тис. грн на рік, буде сплачено ЄСВ 105,6 тис. грн на рік. Повні витрати підприємства додатково складуть 585,6 тис. грн на рік.

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат на оплату праці працівників цеху сухофруктів

Посада, оклад, грн	Штат, осіб	ФОП	ЄСВ (22%)	Сума
Робітник цеху, 20 000	2	40000	8800	48800
Разом	2	40000	8800	48800
Разом на рік	2	480000	105600	585600

Розрахуємо продуктивність лінії з виробництва сухофруктів (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 – Розрахунок продуктивності лінії з виробництва сухофруктів

Показник продуктивності лінії	Значення
Кг/годину	30
Кг/зміну (робочий день)	240
Кг/місяць	5280
Кг/рік	63360

Отже, продуктивність лінії може скласти 63,4 тон

Розрахуємо суму змінних витрат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок суми змінних витрат працівників цеху сухофруктів

Стаття	Витрати, грн/місяць	Витрати, грн/кг
Матеріальні затрати	79 200	15,0
Витрати на оплату праці	48 800	9,2
Відрахування на соціальні заходи	8 800	1,7
Амортизація	233 333	44,2
Інші операційні витрати	10 560	2,0
Разом	380 693	72,1
Разом на рік	4568320	—

Розрахуємо основні економічні показники цеху сухофруктів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок основних економічних показників цеху сухофруктів за рік

Показники	Обсяг виробництва	Сума
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	63 360	5 258 880
Собівартість реалізованої продукції	63 360	4 568 320
Валовий прибуток	63 360	690 560
Капітальні інвестиції		2800000
Рентабельність продажів, %		13,1
Рентабельність виробництва, %		15,1
Рентабельність інвестицій, %		24,7
Термін окупності, років		4,1

Результати розрахунків мають позитивні результати.

Значення економічного ефекту цеху сухофруктів становить 690 тис. грн за рік

Рентабельність продажів дорівнює 13,1%

Рентабельність виробництва дорівнює 15,1%

Рентабельність інвестицій дорівнює 24,7%

Термін окупності становить 4,1 років

Соціальний ефект передбачає зростання відрахувань ЄСВ на 105600 грн, сплачених в бюджет, що актуально під час війни.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі була досягнена її мета щодо підвищення ефективності системи управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

За результатами роботи було сформульовано ряд висновків.

1. Маркетингова концепція – є філософією менеджменту, яка формує прибуток для виробників шляхом зосередження на довгострокових перспективах та гнучкості у задоволенні потреб споживачів: ринки, бізнес-діяльність, цільові групи споживачів, місія та основні стратегічні цілі.

2. Маркетингове управління на підприємстві є ключовим елементом стратегічного управління, воно спрямоване на взаємодію з ринком та формування стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів.

3. Впровадження комплексної системи управління на основі маркетингу може допомогти підприємствам забезпечити маркетингову орієнтацію своєї управлінської діяльності. Це означає, що стратегії, процеси та рішення в управлінні будуть орієнтовані на задоволення потреб та очікувань клієнтів, а також на максимізацію результатів на ринку.

4. Функціонування служби маркетингу є важливим для успішної діяльності компанії, особливо в контексті їх організаційно-структурної побудови. У лінійно-штабних структурах служби маркетингу можуть бути розподілені в якості функціональних відділів, для підтримки лінійних підрозділів. Маркетингова служба забезпечує необхідною інформацією та аналітичними даними лінійні підрозділи для підтримки прийняття стратегічних маркетингових рішень.

5. ТОВ «Агрона Фрут Україна» спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів, напівфабрикатів для виготовлення морозива, молочних продуктів, кондитерських виробів, для підприємств громадського харчування (HoReCa). Основною спеціалізацією підприємства є переробка фруктів і ягід, у

вигляді повного циклу робіт по випуску готової продукції від її вирощування та заготівлі сировини.

6. Виробничі потужності становлять переробку 200 тис. тонн яблук на рік, 280 тис. тонн ягід, а також здійснює переробку культур овочевої групи (морква, червоний буряк, гарбузові культури). В останні роки в Україні та світі сформовано великий і стабільний попит на плоди та ягоди, що створює передумови для збільшення їх пропозиції на ринку.

7. Протягом аналізованого періоду спостерігалось поступове зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції, на 21,5%. Спостерігається поступове зміщення акцентів в структурі продажу продукції: на внутрішній ринок частка продажів знизилась з 78% до 60 % у період з 2018 року 2022 відповідно, а частка експортних продажів зростає, з 22% до 40 %.

8. Визначено ключові тенденції в фінансовій діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 972475 до 1219996 тис. грн, темп зростання 25,5%. Собівартість реалізованої продукції зростає майже на 30%, що визначило зменшення темпів зростання валового прибутку до 9,2% до 2019 року. Собівартість в структурі чистого доходу складала 75-81%. Чистий прибуток мав деякі коливання, що може бути пов'язано зростанням операційних витрат при зменшенні інших операційних доходів.

9. Ефективне управління основними аспектами системи маркетингового управління забезпечує ТОВ «Агрона Фрут Україна» конкурентну перевагу та стабільність у галузі переробки продуктів рослинництва. 1. Планування виробництва. 2. Управління запасами: 3. Диверсифікація продуктів. 4. Маркетингові стратегії:

10. Розглянуто основні категорії маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції: стратегія підприємства, орієнтація на клієнтів, організація, фінанси. Визначено фактори маркетингової корпоративної стратегії. Бізнес-сегменти: цукор, крохмаль та фрукти, бізнес-процеси включають закупку товарів, виробничу та маркетингову діяльність. Метою є створення додаткової вартості для клієнтів.

11. Резервами підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» визначено виробничу, маркетингову, кадрову та фінансову складові. Визначено перелік взаємозв'язків в елементах управління, для підвищення якості управління маркетинговою діяльністю підприємства.

12. Визначено актуальні тенденції розвитку підприємства, проведено PEST-аналіз і SWOT-аналіз, визначено ключові напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»: 1. Розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в соціальних мережах, блог-контент здорового харчування. 2. Диференціація виробництва продукції для подолання сезонних коливань попиту. 3. Розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в секторі B2B. 4. Розвиток маркетингових комунікацій і торгівельних партнерств в роздрібних мережах, диференціація виробництва.

13. Проведено планування маркетингової програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» Розглянуто перелік факторів маркетингової програми розвитку, визначено вплив показників: якість продукції, імідж підприємства, історія підприємства, фірмовий стиль, кадри.

14. Для реалізації маркетингової програми на підприємстві слід змонтувати лінію для тунельної сушки фруктів і ягід. Вартість обладнання становитиме 2,8 млн грн, включає конвеєрну сушильну камеру, пакувальну установку та комп'ютерну мережу для контролю якості та продуктивності обладнання. Витрати на оплату праці складатимуть 480 тис. грн на рік, буде сплачено ЄСВ 105,6 тис. грн на рік. Повні витрати підприємства додатково складуть 585,6 тис. грн на рік.

15. Значення економічного ефекту цеху сухофруктів становить 690 тис. грн за рік. Рентабельність продажів дорівнює 13,1%. Рентабельність виробництва дорівнює 15,1%. Рентабельність інвестицій дорівнює 24,7%. Термін окупності становить 4,1 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аканіна Н.В. Маркетинг в агропромисловому комплексі : підручник. Київ. 2018.
2. Амеліна І.В. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2022. № 1 (84). С. 50-58.
3. Асоціація «Ягідництво України». URL: <https://uaberries.com/>.
4. Багорка М.О. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету*. Сер.: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102-109
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-17>
6. Білякова Д., Черненко О. Організація роботи служби маркетингу на підприємстві: Збірник наукових статей. Кропивницький :ЦіроЛ, 2023. 452- 455.
7. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.
8. Гальчинська Ю.М. Генезис концепцій маркетингу та пріоритетність їх застосування в умовах сучасних ринків. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1. с. 277-283.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2004. 712 с.
10. Гевчук А.В., Поліщук Н.В., Танасійчук А.М., Поліщук І.І., Громова О.Є., Бондаренко В.М. Маркетинг. Навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «Меркьюрі-Поділля». 2019. 290 с.
11. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навч. посібник. К.: Інкос, 2007. 255 с.

12. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. 2018. №16. С. 308–315.
13. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с
14. Ільченко Т.В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 115–121.
15. Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія / за заг. ред. проф. Павловської Л.Д. Житомир: Вид. Євенок О.О., 2017. 404 с.
16. Ковальчук С.В., Рясних А.А., Болотнікова Х.С. (2021). Роль служби маркетингу у діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*.у 2021. 1, 56-58. doi: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-11.
17. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства/ І.М. Kovbas // Сталій розвиток економіки. 2015. № 3. с. 260–267.
18. Ковінько О. М., Пасічник Т.Г. Особливості сучасних маркетингових технологій в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2017. №12 (52). с. 647-650.
19. Коноплянікова Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17.
20. Кошова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С. 2018. 516 с.
21. Луцій К.М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015.Вип. 5. С. 90-93.

22. Луцій К.М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Випуск 5. С. 90-93.

23. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н.Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

24. Мартин О.М. Основи маркетингу: Навч.посібник : Львів: ЛДУБЖД, 2015. 409с.

25. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в Україні. Київ. 2017. с. 278–302.

26. Мохненко А.С., Федорчук О.Ф., Мельникова К.В. Організація маркетингової діяльності. Хмельницький : ХНУ, 2019. с. 94.

27. Нехай. В.В. Забезпечення маркетингової підтримки підприємства. Запоріжжя: Вісник Запорізького національного університету; № 1 (9). с. 52-58.

28. Нова аграрна політика. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/Dep-APK-2022/Prezentatsia.pdf>

29. Офіційний сайт ТОВ «Аграрна Фрут Україна» URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/grupa-agrana>

30. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 1999. 84 с.

31. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

32. Пахуча Е.В. Роль маркетингу у плодоовочевому підкомплексі України. *Бізнес-навігатор*. 2019. №4. С.11-116.

33. Рзаєв Г.І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 195-198. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-197-200>.

34. Романов О.О. Генезис та періодизація концепцій маркетингу в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. 5, Т. 1. С. 168-171.
35. Ромат Є.В., Гаврилечко Ю.В.. Маркетинг у публічному управлінні: монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018. 288 с
36. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 5. С. 27-38.
37. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
38. Соціально-етичний маркетинг: монографія / Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова, К.В. Березовик та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. 372 с.
39. Стеблюк Н.Ф., Губський Ю.Г. Економічна сутність та ознаки маркетингового управління. *Вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2021. № 1(2). С. 56-63.
40. Таранич А.В. Вплив глобальних викликів сучасності на особливості та перспективи розвитку світового господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*.у 2020, № 3. С. 160-166 [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3\(282\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N3(282).pdf)
41. Таранич А.В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Випуск 62 <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/18256> (фахове видання категорії Б)
42. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
43. Таранич А., Таранич О. Оцінка та порівняння міжнародної конкурентоспроможності країн. *Економіка і організація управління*, 2021. Випуск 4 (44). С. 256-267 <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11183/11078>

44. Таранич А., Титаренко О., Таранич О. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. *Економіка і організація управління*, 2020. Випуск 1 (37). С. 89-100 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/7925/7925>

45. Таранич А.В., Пелехацький Д. О. Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)

46. Таранич О.В., Винниченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*, 2022. Випуск 3 (47). С. 62-74 (фахове видання категорії Б) DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.7

47. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.

48. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. № 1 (27). с. 257–262.

49. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. №. 18. С. 63-67.

50. Україна цьогоріч збільшила експорт агропродукції на 15% – УКАБ. *Укрінформ*. 2023. 30 груд. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraine-cogoric-zbilsil>

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

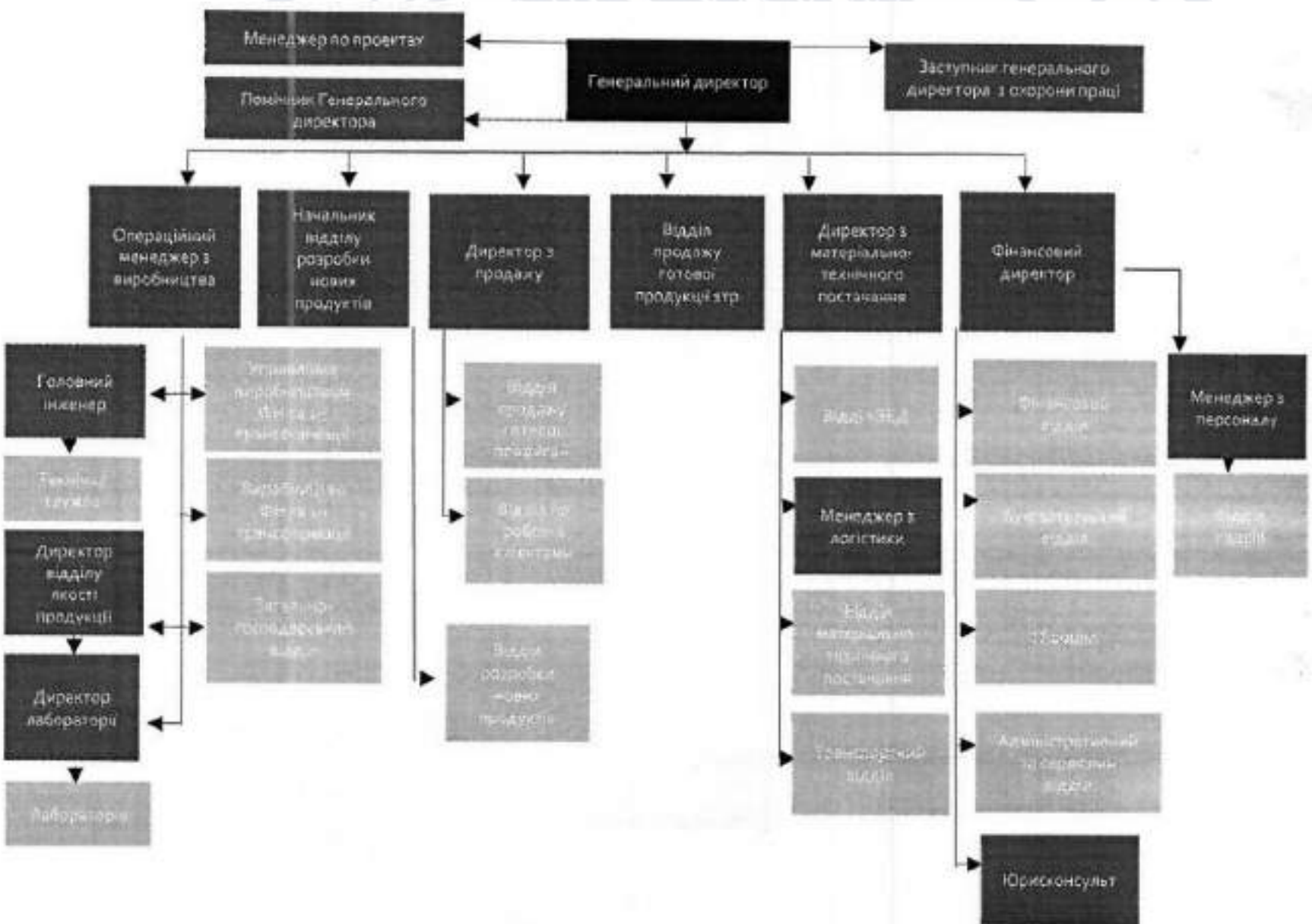
52. Яроміч С. А., Величко Т. Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 740-745.

ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Додаток А



Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та рік, що закінчується 31 грудня 2023 р.
 Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число)	КОДН		
			2024	01	01
Територія	Вінницька область	за СДРПОУ	20118399		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	384	за КВЕД	10.39		
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21922				
Одиниця виміру: у тисячах гривень					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	5,214	599	10
первісна вартість	1001	20,561	20,912	
накопичена амортизація	1002	(15,347)	(20,313)	
Незвернені капітальні інвестиції	1005	230	1,393	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	192,242	180,213	11
первісна вартість	1011	327,664	336,908	
накопичений знос	1012	(135,422)	(156,695)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	2,000	1,847	
Відстрочені податкові активи	1045	36,785	39,211	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	236,471	223,263	

Продовження Додатку Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрі Фрукт Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.
(продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	347,064	293,129	12
виробничі запаси	1101	113,892	116,513	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	232,960	176,550	
товари	1104	212	66	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	213,461	242,582	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	5,249	5,262	
з бюджетом	1135	7,485	2,832	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	134,563	173,312	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	76,249	181,462	15
Готівка	1166	94	111	
Рахунки в банках	1167	76,155	181,351	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,258	2,810	
Усього за розділом II	1195	786,329	901,389	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1,022,800	1,124,652	

Продовження Додатку Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
 Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.
 (продовження)

Пасива	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	700,906	820,376	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	835,550	955,020	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,388	5,624	
Усього за розділом II	1595	5,388	5,624	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	49,961	73,307	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1620	7,451	7,704	
у тому числі з податку на прибуток	1621	5,896	6,095	
за розрахунками зі страхування	1625	1,590	1,633	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,191	5,444	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	56,223	1,727	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	38,950	47,696	20
Поточні забезпечення	1660	21,296	25,749	18
Інші поточні зобов'язання	1690	1,200	748	
Усього за розділом III	1695	181,862	164,008	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	1,022,800	1,124,652	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2023 р. дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 169,632 тисячі гривень (31 грудня 2022 р. – 187,250 тисяч гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 20 травня 2024 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
 (продовження).

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2024	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ	
		20118399	

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
 за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,218,948	1,219,996	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(906,234)	(970,327)	
Валовий:				
Прибуток	2090	312,714	249,669	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	11,182	2,957	
Адміністративні витрати	2130	(65,110)	(57,755)	7 (б)
Витрати на збут	2150	(87,191)	(56,855)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(17,627)	(47,600)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	153,968	90,416	
Збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	-	6,502	
Фінансові витрати	2250	(4,418)	(1,763)	
Інші витрати *	2270	(3,587)	(1,220)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	145,963	93,935	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(26,476)	(17,440)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	119,487	76,495	
Збиток	2355	-	-	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Азіана Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
(продовження)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний збиток	2445	-	-	
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним збитком	2455	-	-	
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	-	-	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	119,487	76,495	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати**	2500	727,777	830,043	
Витрати на оплату праці	2505	139,457	118,020	
Відрахування на соціальні заходи	2510	28,313	25,076	
Амортизація	2515	26,502	25,944	
Інші операційні витрати	2520	97,700	128,425	
Разом	2550	1,019,749	1,127,508	

**Матеріальні витрати додатково включають суму списань виробничих запасів у виробництво.

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2023	2022	Примітка
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 20 травня 2024 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2022	12	31
Територія	Вінницька область	за ЄДРПОУ	20118399		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.39		
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022				
Одиниця виміру: у тисячах гривень					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	10,180	5,214	10
первісна вартість	1001	20,561	20,561	
накопичена амортизація	1002	(10,381)	(15,347)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6,251	230	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	188,219	192,242	11
первісна вартість	1011	303,058	327,664	
накопичений знос	1012	(114,839)	(135,422)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	1,946	2,000	
Відстрочені податкові активи	1045	33,370	36,785	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	239,966	236,471	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	389,565	347,064	12
виробничі запаси	1101	150,655	113,892	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	238,910	232,960	
товари	1104	-	212	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	279,094	213,461	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за віданими авансами	1130	4,726	5,249	
з бюджетом	1135	15,464	7,485	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109,453	134,563	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	48,510	76,249	15
Готівка	1166	63	94	
Рахунки в банках	1167	48,447	76,155	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	884	2,258	
Усього за розділом II	1195	847,696	786,329	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1,087,662	1,022,800	

Продовження Додатку Г

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.
(продовження)

Пасив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	630,835	700,906	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	765,479	835,550	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,445	5,388	
Усього за розділом II	1595	5,445	5,388	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	137,855	49,961	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками:		8,781	7,451	
з бюджетом	1620			
у тому числі з податку на прибуток	1621	7,161	5,896	
за розрахунками зі страхування	1625	1,736	1,590	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,437	5,191	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	137	56,223	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	139,152	38,950	20
Поточні забезпечення	1660	22,860	21,296	18
Інші поточні зобов'язання	1690	780	1,200	
Усього за розділом III	1695	316,738	181,862	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	1,087,662	1,022,800	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2022 р. дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 187,250 тисяч гривень (31 грудня 2021 р.: 322,183 тисяч гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 30 травня 2023 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор
Петро Мисливий



Головний бухгалтер
Тарас Забродський

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.
 Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	12	31
			20118399		

**Звіт про фінансові результати
 (звіт про сукупний дохід)
 за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2022	2021	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,219,996	1,394,881	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(970,327)	(1,124,498)	
Валовий:				
Прибуток	2090	249,669	270,383	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	2,957	10,462	
Адміністративні витрати	2130	(57,755)	(61,147)	7 (б)
Витрати на збут	2150	(56,855)	(56,952)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(47,600)	(2,114)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	90,416	160,632	
Збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	6,502	2,298	
Фінансові витрати	2250	(1,763)	(2,684)	
Інші витрати	2270	(1,220)	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	93,935	160,246	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(17,440)	(28,884)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	76,495	131,362	
Збиток	2355	-	-	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграва Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на тиждень, що закінчився 31 грудня 2021 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграва Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2021	12	31
Територія	Вінницька область	за ЄДРПОУ	20118399		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КОПФ	240		
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.39		
Адреса	вул. Сергія Зубівського, 32, Вінниця, 21022				
Одиниця виміру: у тисячах гривень.					
Складено (зроблено позначку "x" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	14,793	10,180	10
первісна вартість	1001	20,127	20,561	
накопичена амортизація	1002	(5,334)	(10,381)	
Незвернені капітальні інвестиції	1005	351	6,251	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	184,441	188,219	11
первісна вартість	1011	281,200	303,038	
накопичений знос	1012	(96,759)	(114,819)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	2,054	1,946	
Відтерчені податкові активи	1045	34,747	33,370	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	236,386	239,966	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	311,937	389,565	12
виробничі запаси	1101	143,650	150,655	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	168,277	238,910	
товари	1104	10	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	237,368	279,094	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за поставленим авансом	1130	5,528	4,726	
з бюджетом	1135	112	15,464	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,269	109,453	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,215	48,510	15
Готівка	1166	64	63	
Рахунки в банках	1167	40,151	48,447	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	636	884	
Усього за розділом II	1195	691,665	847,696	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та група вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	927,451	1,087,662	

Продовження Додатку Ж

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
 Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.
 (продовження)

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.	Примітка
I	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	502,502	630,835	
Неоплачений капітал	1425	-		
Усього за розділом I	1495	637,146	765,479	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,166	5,445	
Усього за розділом II	1595	5,166	5,445	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	84,153	137,855	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	1620	9,277	8,781	
у тому числі з податку на прибуток	1621	7,000	7,161	
за розрахунками зі страхування	1625	1,424	1,736	
за розрахунками з оплати праці	1630	4,671	5,437	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	17	137	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	88,200	-	16
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	69,479	139,152	20
Поточні забезпечення	1660	27,338	22,860	18
Інші поточні зобов'язання	1690	580	780	
Усього за розділом III	1695	285,139	316,738	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	927,451	1,087,662	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2021 р. дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 322,187 тисяч гривень (31 грудня 2020 р.: 290,305 тисяч гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 28 грудня 2022 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор
 Петро Мисливий

Головний бухгалтер
 Тарас Забродський

Баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 52, які є складовою частиною фінансової звітності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021
Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2021	12	31
			за ЄДРПОУ		
			20118399		

Звіт про фінансові результати
(звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р.

Форма № 2
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	2021	2020	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,394,881	1,050,054	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1,124,498)	(780,798)	
Валовий:				
Прибуток	2090	270,383	269,256	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	10,462	2,273	
Адміністративні витрати	2130	(61,147)	(57,668)	7 (б)
Витрати на збут	2150	(56,952)	(58,101)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(2,114)	(4,395)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	160,632	151,365	
Збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	2,298	-	
Фінансові витрати	2250	(2,684)	(2,393)	
Інші витрати	2270	-	(13,798)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	160,246	135,174	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(28,884)	(24,709)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	131,362	110,465	
Збиток	2355	-	-	