

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГУМЕНЮК ДЕНИС АНАТОЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент
Олена БОЄНКО
«__» грудня 2024 р.

**АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Андрій ТАРАНИЧ, доцент
кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова

ЕК: ____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Гуменюк Д. А. Адаптація концепції внутрішнього маркетингу для управління підприємством. Спеціальність 075 «Маркетинг». Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

В магістерській роботі досліджено теоретичні основи управління внутрішнім маркетингом на підприємстві та розроблено рекомендації щодо адаптації концепції внутрішнього маркетингу ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» для його розвитку на ринку плодопереробної продукції.

В розділі 1 визначено сутність маркетингового підходу для управління підприємством; вивчено особливості комплексної системи маркетингу; надано характеристику концепції внутрішнього маркетингу для управління підприємством.

В розділі 2 проведено аналіз розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна». Визначено показники фінансово-економічного стану та маркетингової діяльності підприємства, проведено аналіз системи управління маркетингом.

В розділі 3 визначено перспективи стратегічного розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»; сформовано маркетингову програму його розвитку на ринку плодопереробної продукції, проведено оцінку економічної ефективності системи внутрішнього маркетингу підприємства.

Положення, що виносяться на захист.

1. Стратегія підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за рахунок реалізації ключових напрямків: розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в соціальних мережах, диференціації виробництва продукції для подолання сезонних коливань попиту; розвитку маркетингових комунікацій і торгівельних партнерств.

2. Вдосконалення політики внутрішнього маркетингу ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за рахунок показників: якість продукції, імідж підприємства, історія, фірмовий стиль, кадри.

3. Реалізація маркетингової програми розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на прикладі створення цеху сухофруктів, економічний ефект від якого становить 690 тис. грн за рік, термін окупності становить 4,1 років.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, рентабельність, маркетингова програма, диверсифікація, внутрішній маркетинг, маркетинг менеджмент.

Табл. 17. Рис. 15. Бібліограф.: 90 найм.

Gumeniuk A. Adapting the internal marketing concept for enterprise management. Specialty 075 «Marketing». Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The master's thesis examines the theoretical foundations of internal marketing management at the enterprise and develops recommendations for adapting the concept of internal marketing of TOV «AHRANA Frut Ukrayina» for its development in the fruit processing market.

Section 1 defines the essence of the marketing approach for enterprise management; the features of the integrated marketing system are studied; the concept of internal marketing for enterprise management is described.

Section 2 analyzes the development of TOV «AHRANA Frut Ukrayina». Indicators of the financial and economic condition and marketing activities of the enterprise are determined, and the marketing management system is analyzed.

Section 3 identifies the prospects for the strategic development of TOV «AHRANA Frut Ukrayina»; a marketing program for its development in the fruit processing products market has been formed, an assessment of the economic efficiency of the enterprise's internal marketing system has been carried out.

Provisions submitted for defense.

1. Strategy for increasing the effectiveness of marketing activities of TOV «AHRANA Frut Ukrayina» through the implementation of key areas: development of marketing communications with loyal consumers in social networks, differentiation of product production to overcome seasonal fluctuations in demand; development of marketing communications and trade partnerships.

2. Improvement of the internal marketing policy of TOV «AHRANA Frut Ukrayina» through indicators: product quality, company image, history, corporate identity, personnel.

3. Implementation of the marketing program for the development of TOV «AHRANA Frut Ukrayina» using the example of creating a dried fruit shop, the economic effect of which is 690 thousand UAH per year, the payback period is 4.1 years.

Keywords: marketing, strategy, profitability, marketing program, diversification, internal marketing, marketing management.

Tabl. 17. Fig. 15. Bibliography: 90 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1 Сутність маркетингового підходу для управління підприємством	9
1.2 Комплексна система маркетингу для управління підприємством	13
1.3 Концепція внутрішнього маркетингу для управління підприємством	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	29
2.1 Аналіз розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»	37
2.2 Аналіз показників фінансово-економічного стану та маркетингової діяльності ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»	47
2.3 Аналіз системи управління маркетингом ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»	58
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	69
3.1 Визначення перспектив стратегічного розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»	80
3.2 Маркетингова програма розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції	83
3.3 Оцінка економічної ефективності системи внутрішнього маркетингу ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»	90
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. 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). Також активного розвитку набула концепція внутрішнього маркетингу, яку досліджували Р. Вері, П. Воймат, К. Гронроос, Е. Гаммессон, І. Лінгс, В. Льюїс, Н. Морган, Н. Пірсі, М. Брун.

Подальший розвиток концепції внутрішньому маркетингу може вбачати прояв внутрішньо маркетингових моделей та методів взаємодії її елементів, відповідно з вихідними умовами та бажаними результатами. В теперішній час шляхом до вдосконалення практики ведення бізнесу є лише бажання керівників до впровадження та фінансування розвитку концепції внутрішнього маркетингу на підприємстві.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління внутрішнім маркетингом на підприємстві та розробка рекомендацій щодо адаптації концепції внутрішнього маркетингу ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» для його розвитку на ринку плодопереробної продукції. Відповідно з метою визначено **завдання** дослідження:

1. Визначити сутність маркетингового підходу для управління підприємством
- 2 Вивчити особливості комплексної системи маркетингу для управління підприємством
- 3 Надати характеристику концепції внутрішнього маркетингу для управління підприємством
- 4 Провести аналіз розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»
- 5 Визначити стан показників фінансово-економічного стану та маркетингової діяльності ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»
- 6 Провести аналіз системи управління маркетингом ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»
- 7 Визначити перспективи стратегічного розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»
- 8 Сформувати маркетингову програму розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції
- 9 Провести оцінка економічної ефективності системи внутрішнього маркетингу ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»

Об'єктом дослідження є процеси і методи формування концепції внутрішнього маркетингу для управління підприємством

Предметом дослідження є сукупність практичних підходів до дослідження особливостей внутрішнього маркетингу в системі управління підприємствами.

Теоретичну і методологічну базу кваліфікаційної роботи сформували роботи вітчизняних і зарубіжних фахівців з маркетингового та стратегічного управління, внутрішнього маркетингу, стейкхолдерського підходу. Вивчення цих проблем відбувалось шляхом наукового пізнання методів маркетингового управління, застосовувалась система загальнонаукових методів дослідження, аналізу та синтезу. При вирішенні поставлених завдань в роботі було використано набір наступних методів:

емпіричний аналіз – було застосовано в процесі визначення сутності маркетингового підходу для управління підприємством, вивчення особливостей комплексної системи маркетингу для управління підприємством;

класифікація; табличний аналіз; графічний метод – було застосовано при проведенні аналізу розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна», визначенню показників фінансово-економічного стану та маркетингової діяльності;

синтезу – при визначенні перспектив стратегічного розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна», та формуванні маркетингової програми його розвитку на ринку плодопереробної продукції;

методи аналогії, порівняльного аналізу – при проведенні аналізу системи управління маркетингом ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»;

економічного аналізу – для аналізу перспектив розвитку ринку плодопереробної продукції в Україні, для оцінки економічної ефективності рекомендованих заходів.

Практична значущість результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій щодо адаптації концепції внутрішнього маркетингу для управління підприємствами на ринку плодопереробної продукції в Україні та можливості впровадження отриманих рекомендацій у практичну діяльність ТОВ «АГРАНА Фрут Україна».

Положення, що виносяться на захист.

1. Стратегія підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за рахунок реалізації ключових напрямків: розвиток маркетингових комунікацій з лояльними споживачами в соціальних мережах, диференціації виробництва продукції для подолання сезонних коливань попиту; розвитку маркетингових комунікацій і торгівельних партнерств.

2. Вдосконалення політики внутрішнього маркетингу ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за рахунок показників: якість продукції, імідж підприємства, історія, фірмовий стиль, кадри.

3. Реалізація маркетингової програми розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на прикладі створення цеху сухофруктів, економічний ефект від якого становить 690 тис. грн за рік, термін окупності становить 4,1 років.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 90 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність маркетингового підходу для управління підприємством

Еволюція маркетингу є ключовим елементом при аналізі та прогнозуванні маркетингових тенденцій в контексті його впливу на динаміку розвитку економіки та формування соціальних відносин, зокрема, середнього класу в розвинених економіках. Історичні зміни в маркетингових концепціях управління розкриває глибинні причини еволюції маркетингу як науки, як практики ведення комерційної діяльності, виявляє його ступінь впливу на економічний прогрес в суспільстві та впровадження соціокультурних трансформацій.

Сучасна маркетингова концепція управління є основою філософії менеджменту, як спосіб для виробників формування прибутку шляхом зосередження на довгострокових перспективах у задоволенні потреб споживачів. Вона визначає місію та основні стратегічні цілі, основні ринки збуту, концепцію бізнес-діяльності, цільові групи споживачів.

За Д. Джоббер, визначенням концепції маркетингу – маркетингова діяльність є процесом досягнення корпоративних цілей, за рахунок задоволення потреб споживачів кращими способами за конкурентів [33].

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 переходу до наступної, більш концептуальної бази для подальшого розвитку маркетингу [5].

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 [8]. Для конкретизації умов генезису терміну «маркетингове 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.

За сучасною парадигмою маркетингу, маркетингове управління визначають як процес сформованої і спрямованої системної маркетингової взаємодії між всіма функціональними підрозділами підприємства, побудовані за принципами холізму, які передбачають децентралізацію управління, відкритість у прийнятті рішень, реалізацію свободи кожним учасником процесу, розвинені інформаційні зв'язки у системі (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Модель холістичного маркетингового управління на підприємстві

За Ф. Котлером й К.Л. Келлером, концепцію холістичного маркетингу можна визначити як підхід до маркетингового управління, як синтез чотирьох базових маркетингових концепцій (рис. 1.2) []:

– інтегрований маркетинг, спрямований на уніфікацію маркетингових методів управління: масового маркетингу, персонального маркетингу і директ-маркетингу. Мета інтегрованого маркетингу полягає у доповненні й посиленні маркетингового впливу всіх цих методів, а також у їх використанні для розроблення продукту, ціноутворення, формування каналів розподілу [];

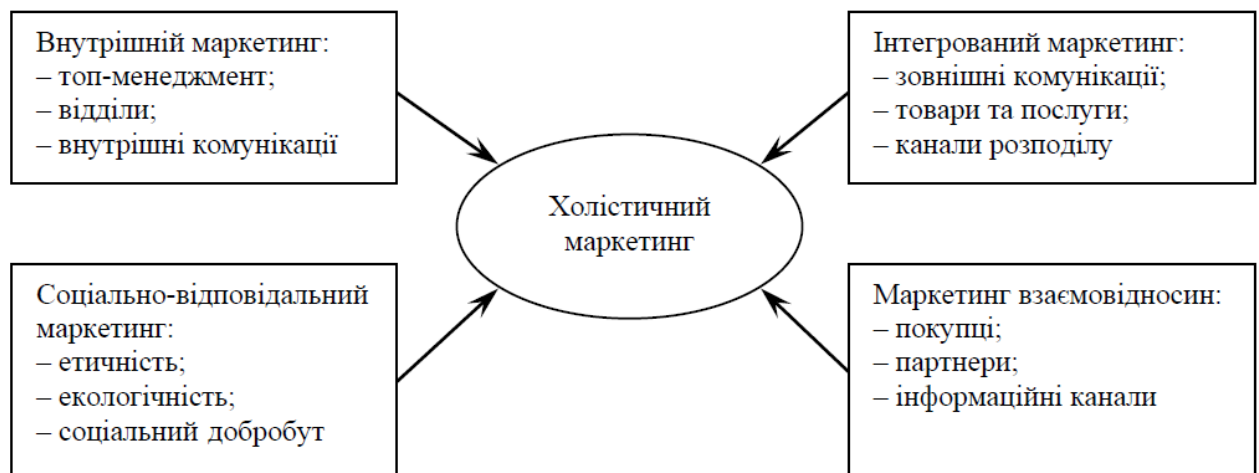


Рисунок 1.1 – Складові концепції холістичного маркетингу, запропоновані Ф. Котлером й К.Л. Келлером

– внутрішній маркетинг, що є управлінською концепцією просування політики підприємства для його працівників як внутрішніх споживачів. Він базується на засвоєнні працівниками ключових цінностей підприємства, поліпшенні трудових відносин у колективі, підвищенні самоідентифікації працівників як належних до підприємства;

– маркетинг взаємовідносин як концепція, спрямована на розвиток довірчих довгострокових взаємовідносин для широкого колом споживачів й управлінні цими взаємовідносинами. Воно відбувається при формуванні баз даних профілів покупців, їх споживчих переваг, історії контактів із працівниками підприємства, поділу покупців за певними ключовими ознаками

на групи при повному задоволенні їх потреб, довгострокової підтримки взаємовідносин між ними;

– соціально-відповідальний маркетинг як концепція, що визначає вимоги і потреби цільових ринків, та забезпечує бажану задоволеність ефективними способами, при одночасному збереженню і зміцненню добробуту споживачів і суспільства в цілому.

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		Менеджмен, що орієнтується на ринок	Маркетинг відносин

Взято та сформовано на основі джерела [8]

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 [10]. 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 [8]

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	Маркетинго ве 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 [8]

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 орієнтована на досягнення поточних та довгострокових цілей підприємства шляхом розробки та реалізації стратегії маркетингу та маркетингових 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 маркетингу для управління підприємством

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.

Управління маркетингом спрямоване на досягнення стратегічних маркетингових цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності 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 фокусується на конкретних процесах та інструментах маркетингу, які використовуються в організації для досягнення стратегічних цілей маркетингу. 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.

Система управління підприємством на основі маркетингу включає систему елементів (структурний аспект) і дій (функціональний аспект). На рис 1.3 зображено таку систему маркетингового управління підприємством, яка забезпечує збалансованість загальної системи управління й підвищення її ефективності.



Рисунок 1.3 – Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу []

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 систему маркетингових досліджень,

організаційно-технологічну діяльність, управління персоналом та розвиток економічного потенціалу підприємства. Разом місія підприємства та її КСУП взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей та забезпечують успішне функціонування підприємства.

Система маркетингових досліджень є ключовою управлінською складовою у складі комплексної системи управління, 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.

Для комплексної оцінки системи управління на підприємстві менеджмент має проводити аналіз різних її аспектів, що включає організацію управління, ефективність маркетингу, досліджень та розробок, технологій, персоналу, організаційної культури й іміджу. При аналізі персоналу важливо враховувати кількісний й якісний склад, проводити оцінку рівня 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, оцінювання рівня його конкурентоспроможності. Ці оцінки можуть допомогти в ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства для визначення можливостей 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.

Комплексна система управління на основі маркетингу допомагає підприємству забезпечити маркетингову орієнтацію його управлінської діяльності. Вона передбачає, що стратегія, 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 Концепція внутрішнього маркетингу для управління підприємством

Концепція внутрішнього маркетингу для управління підприємством була сформована представниками трьох наукових шкіл: Американської школи маркетингового менеджменту, Американської школи маркетингу послуг та Європейської школи маркетингу. Остання також включає наукові школи Західної Європи (Франції, Німеччини, Швейцарії), та країн Північної Європи – Скандинавська (Швеції, Фінляндії) та Британська наукові школи. Європейська школа маркетингу, на відмінну від Американської, приділяє більшу увагу проблемам споживачів і визначає більшу соціальну спрямованість маркетингових зусиль [].

Таку відмінність можна пояснити інтегрованістю європейського ринку, багатьма наявними культурами та плюралізмом думок, розвитком соціальної відповідальності, які притаманні європейському суспільству. Здобутки Європейської школи маркетингу полягають в розробці нових теорій та моделей (маркетингу послуг, промислового (індустріального) маркетингу, моделі мережевої взаємодії, маркетингу взаємовідносин, концепції

партнерських відносин), в обґрунтуванні основних положень і доповнень теоретичного підґрунтя внутрішнього маркетингу.

Представники вказаних наукових шкіл висвітлили підходи до трактування сутності, цілей, задач та функцій внутрішнього маркетингу, а також визначили процес і місце внутрішнього маркетингу в маркетинговій діяльності підприємства. Еволюція розвитку теорії «внутрішнього маркетингу» в науковій літературі дозволила констатувати, що він є ототожненням «внутрішньофірмового» чи «внутрішньоринкового маркетингу», або висвітлюється в якості однієї із його функцій []. Такого бачення сутності внутрішнього маркетингу було отримано різними вченими на підставі певних припущень:

- по-перше, поширення застосування маркетингових методів і принципів до всіх рівнів менеджменту підприємства й удосконалення всіх внутрішньо-організаційних процесів на ньому;

- по-друге, посилення взаємодії внутрішньо корпоративного маркетингу та кадрової служби в таких напрямках, як здійснення підбору, відбору, атестації та підвищенні кваліфікації персоналу при посиленні ролі внутрішньо корпоративних комунікацій та проведенні PR-заходів;

- по-третє, розгляд персоналу та всіх структурних підрозділів підприємства як «внутрішнього ринку», що передбачає процеси обміну робіт-продуктів (при наданні робочих місць і задоволенні потреб персоналу) на результати праці персоналу (які включають стандарти якісного обслуговування як до зовнішніх цільових споживачів).

Термін «внутрішній маркетинг» вперше було використано Л. Беррі у 1976 році як представника «Американської школи маркетингу послуг», у вигляді мотивації працівників при реалізації їх маркетингової діяльності [50]. Дослідник трактує внутрішній маркетинг як філософію та практику маркетингу при наймі та утриманні кращого персоналу і забезпеченні такими фахівцями виконання максимально якісної роботи, щодо обслуговування зовнішніх клієнтів. Запропонований Л. Беррі підхід є основоположним для

визначення дефініції «внутрішній маркетинг», як процеси залучення, розвитку, мотивації й утримання кваліфікованих фахівців за рахунок праці, яка пропонується з боку підприємства для задоволення потреб робітників. Відповідно, Л. Беррі визначено дві риси «внутрішнього маркетингу», як філософії відношення роботодавців до персоналу в якості внутрішніх клієнтів, з іншого боку, як процесу при створенні роботи-продукту відповідно до потреб робітника-клієнта [].

Представники Британської школи маркетингу, Р. Вері, П. Воймат, К. Гронроос, Е. Гаммессон, І. Лінгс, В. Льюїс, Н. Морган, Н. Пірсі, М. Брун значно розширили теорію «внутрішнього маркетингу» шляхом спрямування зусиль з практичної імплементації його інструментарію. Наприклад, Н. Морган та Н. Пірсі запропонували використання системного підходу для розгляду категорії «внутрішній маркетинг», вони виокремили такі категорії, як «внутрішні клієнти» і «внутрішні постачальники». За їх думкою, «внутрішній маркетинг є процесом створення сприятливих умов в роботі співробітників, він управляє системою взаємовідносин «внутрішні постачальники – внутрішні споживачі» для задоволення інтересів «внутрішніх споживачів». За їх думкою, внутрішня маркетингова програма повинна бути спрямована на обрані внутрішні сегменти з метою доповнення зовнішньої маркетингової програми [].

М. Брун, представник Західноєвропейської наукової школи, розглядав питання взаємозв'язків при орієнтації підприємств в системі «зовнішні клієнти» і персонал («внутрішні клієнти») як набір чинників впливу на їх задоволення [].

М. Бруном було зазначено, що відправна точка внутрішнього маркетингу – це сукупність психологічних факторів, які визначають задоволеність персоналу. При наданні повноважень і прав співробітникам у прийнятті рішень, узгодження дій для різних рівнів підприємства, наявність ефективних механізмів мотивації персоналу дозволяє досягти значної довіри до топ-менеджменту. Такі психологічні фактори підвищують економічні

показники розвитку підприємств, що буде позитивно впливати на ставлення всіх клієнтів (існуючих і потенційних) до підприємства [4].

Формування клієнтської бази дозволить досягати більших обсягів продажів, забезпечувати збільшення прибутку для підприємств як ефективний мотивуючий фактор для забезпечення показників якості та продуктивності праці персоналу.

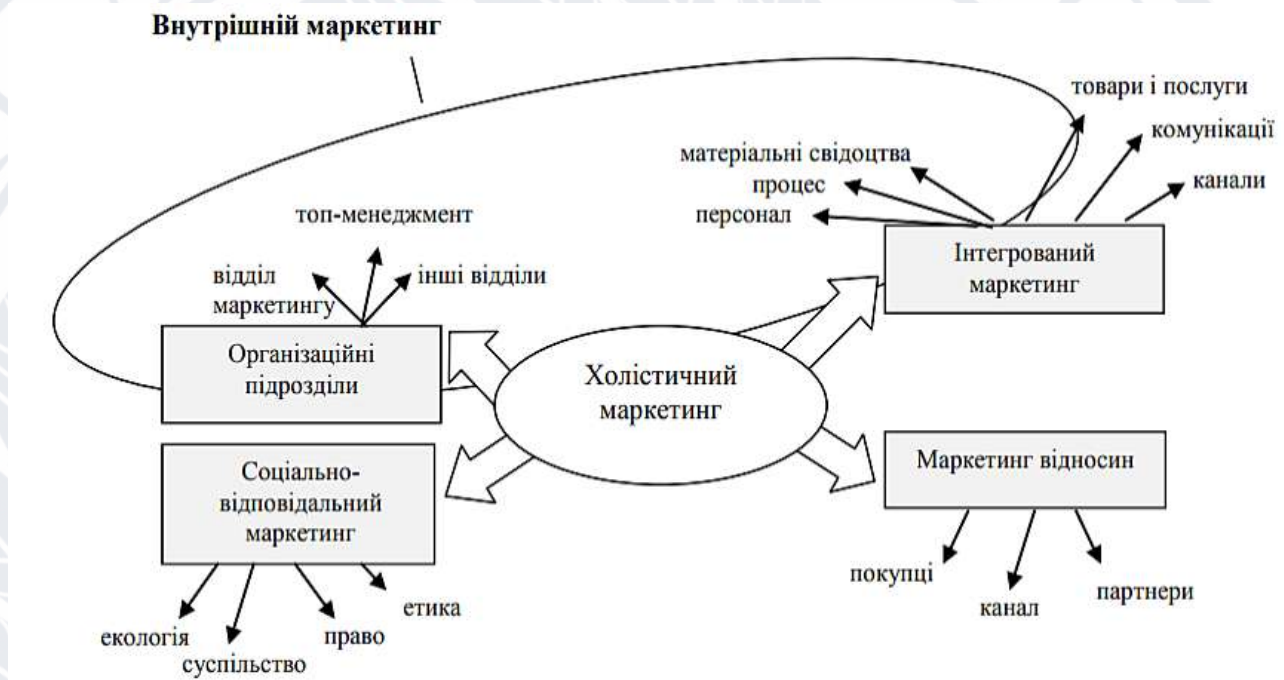


Рисунок 1.4 – Місце внутрішнього маркетингу в системі маркетингового (холістичного) управління

Сформовані представниками Європейської наукової школи наукові положення сприяли процесам практичного впровадження концепції «внутрішнього маркетингу» до управлінського (корпоративного) рівня на підприємстві.

Відповідно, керування відносинами на корпоративному рівні підприємства має бути таким, щоб орієнтувати внутрішніх споживачів (персонал) до покращення взаємовигідних відносин до зовнішніх споживачів (клієнтів) для забезпечення його прибутковості. Так, Ф. Котлер запропонував комплексний підхід до взаємовідносин як між організаціями, так і між організаціями та їх споживачами. Науковцем було зазначено, що внутрішній

маркетинг має бути орієнтовано всередину підприємства, на його службовців [1].

Найвідоміші представники Європейської школи маркетингу П. Воймат, Е. Гаммессон, К. Гронроос, поділяють точки зору щодо дослідження внутрішнього маркетингу як маркетингу відносин, що невіддільно пов'язаний з управлінням персоналом підприємства [1].

Отже, «внутрішній маркетинг» є мотивацією працівників до якісного обслуговування клієнтів, є концепцією управління внутрішніми споживачами, яка зосереджена на системі створення та підтримки відносин між «акціонерами - топ-менеджерами - персоналом - клієнтами». Внутрішній маркетинг забезпечує процеси, в яких якість кінцевих результатів буде залежати від ланцюжку виконавців й якості виконання ними різної послідовності операцій.

Розглянемо підходи до сучасного бачення сутності та змісту елементів внутрішнього маркетингу (табл. 1.2).

Розглянемо всі елементи комплексу «4Р» для внутрішнього маркетингу підприємства.

В концепції внутрішнього маркетингу продуктом як елементом маркетингового комплексу є робота [Sasser; Berry; Varey]. За умов термінологічної неоднозначності в тлумаченні цього поняття, «робота» стала головним аргументом при винесенні концепції внутрішнього маркетингу взагалі за межі теорії маркетингу. Наприклад, Р. Вері у 1999 році розглядав внутрішній маркетинг як альтернативу, шляхом легкого спростування терміну «організація робочих місць і умов праці», які не є «продуктами» [Varey].

Із розвитком концепції внутрішнього маркетингу, розуміння внутрішнього маркетингового продукту еволюціонує.

Е. Сассер та С. Арбайт наголосили на розширенні концепції 4Р як доповненні товару «роботою як родовим продуктом» [Sasser]. Дж. Томпсоном було представлено «внутрішні продукти та послуги підприємства» як систему

завдань, планів, структури, візії, місії та цінностей, спрямованих на максимізацію ресурсів, їх ефективне використання [20].

Таблиця 1.2 – Елементи комплексу «4Р» для внутрішнього маркетингу підприємства

«4Р»	Сутність	Зміст
Товар (product)	Спосіб реалізації маркетингової стратегії підприємства, що спирається на ділові взаємовідносини між його персоналом	Сукупність цінностей, взаємовідносин та моделей поведінки працівників, необхідних для успішної реалізації маркетингової стратегії підприємства
Ціна (price)	Сукупність психологічних та емоційних витрат персоналу на підприємстві, необхідних для успішної реалізації маркетингової стратегії	- Психологічно-емоційні витрати працівників, шоки та стани при виконанні функціональних посадових обов'язків; - відмови/обмеження до участі працівників в інших проектах; - втрати, понаднормові витрати робочого часу працівниками
Продаж (place)	Місця проведення зборів персоналу підприємства	- Засідання керівників; - конференції; - збори трудового колективу; - внутрішні семінари з навчання співробітників
Просування (promotion)	Система внутрішніх комунікацій підприємства	Сукупність письмових індивідуальних планів та звітів персоналу, презентації, конференції, система інформування персоналу, система навчання про стан цільового ринку та споживачів, система мотивації та стимулювання персоналу

Джерело [Куденко]

М. Рафік та П.К. Ахмед визначили функціонування продукту у внутрішньому маркетингу на 3-х рівнях – стратегічний, тактичний та фундаментальний, де визнали роботу як продукт лише на фундаментальному трьох рівнів [16]. В 1994 році Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пірсі

розвили концепцію «продукт» у внутрішньому маркетингу як сукупність цінностей, взаємовідносин та моделей поведінки працівників на підприємстві, необхідних для формування його маркетингового плану й успішної реалізації маркетингової стратегії [86]. В подальших дослідженнях Тіма Девіса, «продуктом» внутрішнього маркетингу є результати, які мають бути досягнені, та приймається на тактичному рівні як програми, політики, сервіси, дослідження, плани та навчання працівників [19].

Сьогодні в рамках концепції внутрішнього маркетингу «продукт» відносно до працівника – це його посада, яка має специфічні права й обов'язки []. При дослідженні концепції внутрішнього маркетингу Мохаммед Рафік, Первайз К. Ахмед зазначили, на рекомендації вчених для менеджерів щодо проектування робочих місць із особливими функціями (design job), щоб вони мали цінність для працівників підприємства, а не представляли сукупність вимог та завдань до виконання конкретної роботи [15].

Н. Пірсі визначив концепцію «продукт» у внутрішньому маркетингу як сукупність змін у діяльності працівників та їх відношення до клієнтів [86].

Його думку продовжила Н.В. Куденко, та визначила «продукт» у внутрішньому маркетингу у прояві діяльності співробітників, для ефективного впровадження маркетингової стратегії, які мають приносити працівникам моральне та матеріальне задоволення [].

Сутність концепції «продукт» у внутрішньому маркетингу може бути сукупністю його унікальних рис відносно товарів та послуг, представлених на ринку, і нівелювання цих рис може мати критичні наслідки.

Мохаммед Рафік, Первайз К. Ахмед зазначили, по-перше, робота як продукт може мати небажаний характер, з негативними властивостями [15]; по-друге, робота як продукт внутрішнього маркетингу не може бути визначена виключно з однієї точки зору, наприклад, залежати від поглядів власників / менеджерів, вона повинна включати аспекти певних потреб і бажань співробітників [1].

З іншого боку, сутність внутрішнього маркетингу має значно ширше трактувати роботу як продукт. За Р. Вері, трактування концепції внутрішнього маркетингу є занадто «продукт»-орієнтованими, якщо ґрунтуються на традиційній концепції маркетингу, замість їх «маркетинг-орієнтованості», і в такому вигляді не представляють дійсної цінності як концепції внутрішнього маркетингу, як складової парадигми управління бізнесом, маркетинг-менеджменту підприємства [20].

Висновки до розділу 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.

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.

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. 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.

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.

Концепція внутрішнього маркетингу для управління підприємством була сформована представниками трьох наукових шкіл: Американської школи маркетингового менеджменту, Американської школи маркетингу послуг та Європейської школи маркетингу. Остання приділяє більшу увагу проблемам споживачів і визначає більшу соціальну спрямованість маркетингових зусиль.

Сьогодні в рамках концепції внутрішнього маркетингу «продукт» відносно до працівника – це його посада, яка має специфічні права й обов’язки. Дослідження концепції внутрішнього маркетингу визначає необхідність проектування робочих місць із особливими функціями (design job), щоб вони мали цінність для працівників підприємства, а не представляли сукупність вимог та завдань до виконання конкретної роботи.

Представлені елементи 4Р концепції внутрішнього маркетингу визначають її загальну приналежність до маркетингової теорії. Ці елементи формують програму внутрішнього маркетингу на всіх рівнях управління (вищого та лінійного менеджменту, при управлінні відділами чи проектами), для просування на підприємстві персоналій чи їх індивідуальних ідей (керівників і відповідальних виконавців).

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1 Загальна ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «АГРАНА 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.

Для різних харчових виробництв ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів, напівфабрикатів для виготовлення морозива, молочних продуктів, кондитерських виробів, для 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 «АГРАНА 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 «АГРАНА», 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 «АГРАНА 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»

Відповідно до статуту вищим органом управління є Загальні збори учасників товариства. 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 «АгрANA 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 переробляються або проходить додаткову обробку;
- 2) кінцева продукція, готова до споживання, різноманітні види повидла, конфітюра, джемів, сиропів.

ТОВ «АГРАНА 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 фруктові-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 «АГРАНА ФРУТ Україна» – 25700 м²; площа під забудовою виробничими спорудами складає 7320 м².

Статутний капітал ТОВ «АГРАНА 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 «АГРАНА 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.

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. Наприклад, найбільшими виробниками є:

ЗАТ "Вознесенський консервний завод" (Миколаївська обл.),

ТОВ "Укргоріхпром" (Одеська обл.),

ВАТ "Богуславський консервний завод" (Київська обл.),

ТОВ "Вінницький консервний завод", ТОВ "Агрона Фрут Україна", ДПП

ВАТ "Вінніфрут", (Вінницька обл.),

ТОВ "Волочиський консервний завод" (Хмельницька обл.) тощо.

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 «Могиливі-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. 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 плодовоовочеві 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 плодовоовочевої 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 ритейл-канали, сегмент HoReCa стає активним покупцем замороженої продукції, особливо в міжсезоння, коли зростає в ціні свіжа плодовоовочева 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 плодопереробним 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 плодопродуктової 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 плодопродуктового 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 плодопродуктового 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 УААН, 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 Аналіз економічних показників ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

ТОВ «АГРАНА 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.

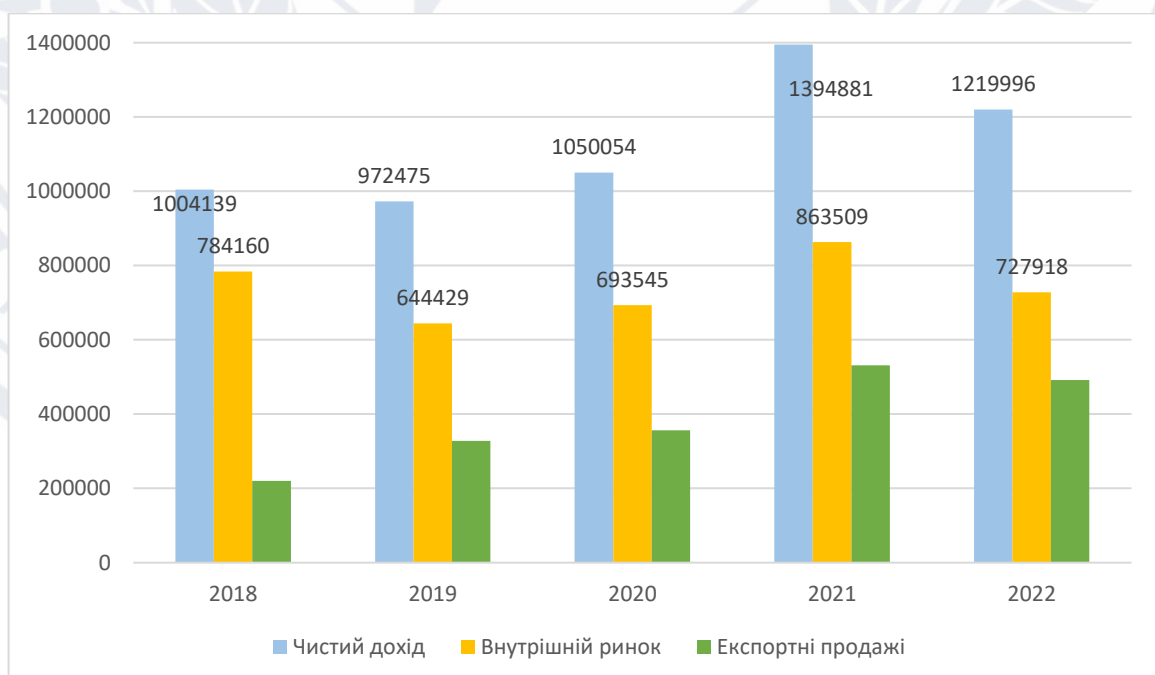


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»: чистий дохід від реалізації продукції, продажі на внутрішньому ринку й експортні продажі за період з 2018 по 2022 роки, тис. грн

Протягом аналізованого періоду спостерігалось поступове зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції, з 2018 до 2021 років воно становило 21,5%, окрім 2022 року, падіння становило 13%. За структурою показників переважає частка продажів на внутрішньому ринку, але вони мали загальну тенденцію до спаду за весь період, при значному падінні в 2019 році, подальшим поступовим відновленням і стрімкому піковому зростанні в 2021 році. Експортні продажі до 2021 року поступово зростали, при незначному зниженні у 2022 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 зросла, з 22% до 40 %.

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 та експорту, рис. 2.2 і 2.3 відповідно.

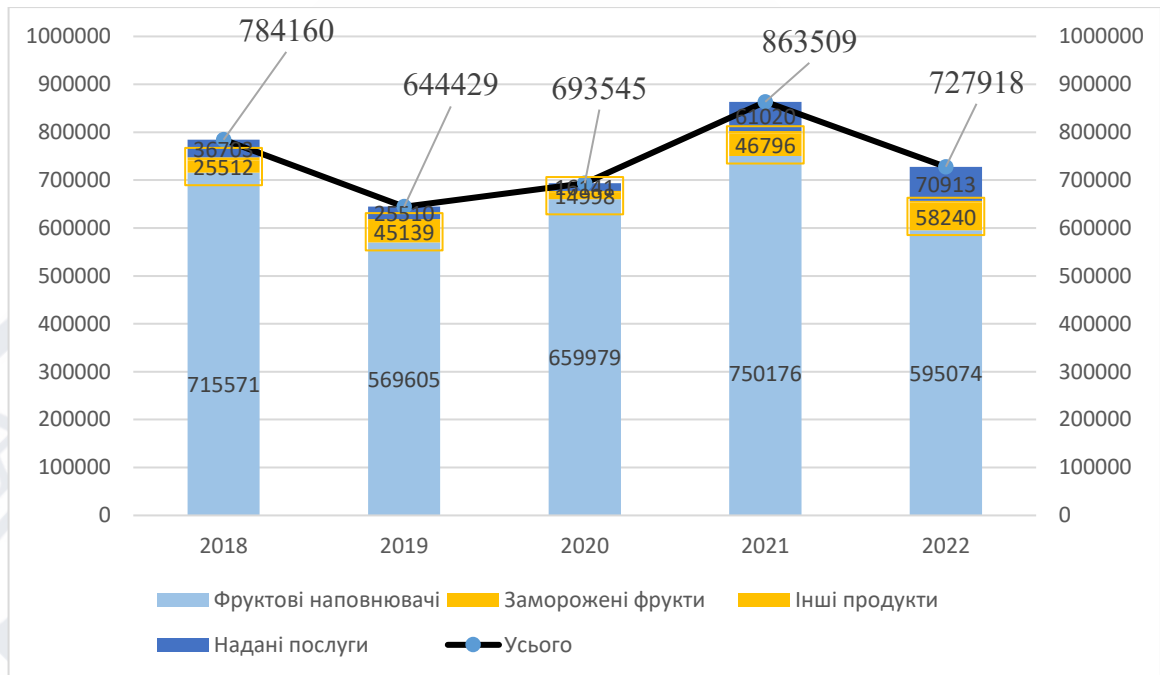


Рисунок 2.2 – Динаміка асортименту продажів ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на внутрішньому ринку за період з 2018 по 2022 роки, тис.грн

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 2022 році до 82%.

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%. Натомість в структурі експортних продажів частка заморожених фруктів суттєво зросла за період з 2018 по 2022 роки з 40 % до 86%.

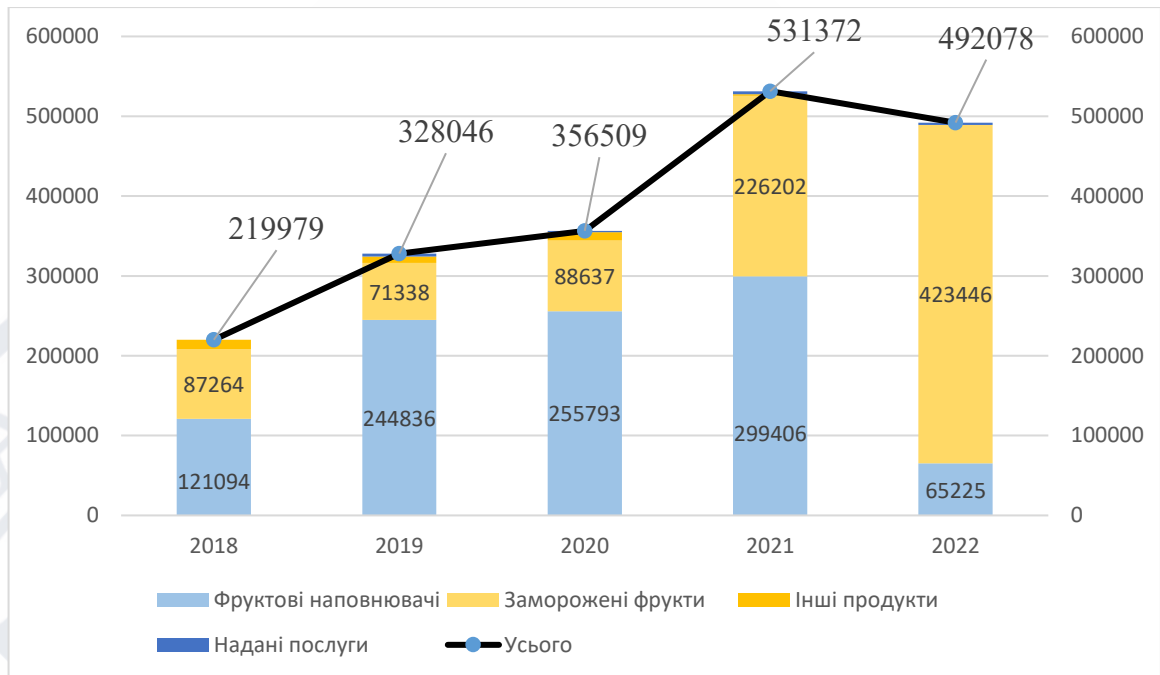


Рисунок 2.3 – Динаміка асортименту продажів ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на експорт за період з 2018 по 2022 роки, тис.грн

Проведемо аналіз основних фінансово-господарських показників ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за період з 2018 по 2022 роки (табл. 2.1).

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

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» зріс з 972475 до 1219996 тис. грн, темп зростання 25,5%. Пік зростання припав на 2021 рік 1394881 тис. грн, У 2022 році зменшення до 2021 року пов'язане з дією ряду факторів, зростанням інших операційних витрат, в першу чергу з війною.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки розвитку основних фінансових показників діяльності ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за період з 2018 по 2022 роки

Показники	2019	2020	2021	2022	Зростання до 2019 року	% до рівня чистого доходу

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	97247 5	1050054	1394881	121999 6	125,5	100	100	100
Собівартість реалізованої продукції	74376 3	780798	1124498	970327	130,5	74,4 %	80,6 %	79,5 %
Валовий прибуток	22871 2	269256	270383	249669	109,2	25,6 %	19,4 %	20,5 %
Інші операційні доходи	5307	2273,0	10462,0	2957,0	55,7	0,2%	0,8%	0,2%
Адміністративні витрати	56825	57668,0	61147,0	57755,0	101,6	5,5%	4,4%	4,7%
Витрати на збут	54671	58101,0	56952,0	56855,0	104,0	5,5%	4,1%	4,7%
Інші операційні витрати	5600	4395,0	2114,0	47600,0	850,0	0,4%	0,2%	3,9%
Прибуток від операційної діяльності	11657 0	151365, 0	160632, 0	90416,0	77,6	14,4 %	11,5 %	7,4%
Інші доходи	358	0,0	2298,0	6502,0	1816, 2	0%	0,2%	1%
Фінансові витрати	711	2393,0	2684,0	1763,0	248,0	0,2%	0,2%	0,1%
Інші витрати	0	13798,0	0,00000	1220,0	0	1,3%	0%	0,1%
Прибуток до оподаткування	11657 0	135174, 0	160246, 0	93935,0	80,6	12,9 %	11,5 %	7,7%
Чистий прибуток	94520	110465, 0	131362, 0	76495,0	80,9	10,5 %	9,4%	6,3%

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період зросла майже на 30%, що визначило зменшення темпів зростання валового прибутку до 9,2% до 2019 року. Собівартість реалізованої продукції в структурі чистого доходу підприємства складала 75-81%.

Валовий прибуток стійко застав за період з 2018 по 2022 роки, з 228712 до 249,669 тис. грн, але його питома вага скоротилась через зростання собівартості продукції.

Прибуток від операційної діяльності підприємства зростав до 2021 року, з 116570 до 160632 тис. грн в, і скоротився в 2022 році до 90416 тис. грн. Цей показник вказує на ефективність операцій за період з 2018 по 2021 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 «АГРАНА Фрут Україна» мав деякі коливання, збільшення за період з 2018 по 2021 роки, і зменшення у 2022 році, що може бути пов'язано зростанням операційних витрат при зменшенні інших операційних доходів.

Рентабельність продажів зросла у 2020 році у порівнянні з попередніми роками, і зменшилась в 2022 році. Показники власного капіталу та рентабельності активів також зазнали коливань.

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

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

Розмір необоротних активів в період 2019-2022 років залишалися стабільними, у 2022 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 27%, зростання грошових коштів та їх еквівалентів становило 62%.

Власний капітал є стабільним при помітному зростанні у 2022 році, що визначає позитивні тенденції у фінансовій стійкості ТОВ «АГРАНА Фрут Україна».

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансових показників ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за 2019-2022 рр.

Показники	2019		2020		2021		2022		Темп росту
Необоротні активи	236302	27,6%	236386	25,5%	239966	22,1%	236471	23,1%	100%
в т.ч. незавершені капітальні інвестиції	69231	8,1%	351,0	0,0%	6251,0	0,6%	230,0	0,0%	0%
основні засоби	116562	13,6%	184441	19,9%	188219	17,3%	192242	18,8%	165%
Оборотні активи	620591	72,4%	691065	74,5%	847696	77,9%	786329	76,9%	127%
в т.ч. запаси	277205	32,4%	311937	33,6%	389565	35,8%	347064	33,9%	125%
дебіторська заборгованість	295218	34,5%	338277	36,5%	408737	37,6%	360758	35,3%	122%
грошові кошти та їх еквіваленти	47012	5,5%	40215,0	4,3%	48510,0	4,5%	76249,0	7,5%	162%
Валюта балансу	856893	100,0%	927451	100,0%	1087662	100,0%	1022800	100,0%	119%
Власний капітал	616555	72,0%	637146	68,7%	765479	70,4%	835550	81,7%	136%
Залучений капітал	240338	28,0%	290305	31,3%	322183	29,6%	187250	18,3%	78%
в т.ч. довгострокові зобов'язання	4462,0	0,5%	5166,0	0,6%	5445,0	0,5%	5388,0	0,5%	121%
поточні зобов'язання	235876	27,5%	285139	30,7%	316738	29,1%	181862	17,8%	77%

Залучений капітал також показав зростання, але спостерігається зменшення в 2022 році.

Структура зобов'язань зазнала змін. У 2022 році зменшення довгострокових зобов'язань стало результатом сплати позик, відбулась їх реструктуризація.

Поточні зобов'язання в 2022 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 2022 році показав зростання, що означає покращення ліквідності підприємства. Воно має стабільний розподіл активів, демонструє ефективне управління капіталом.

За період з 2018 по 2022 роки відбулось зростання власного капіталу при стабільних обсягах залученого капіталу, що свідчить про позитивні інвестиційні та фінансові тенденції на підприємстві. У 2022 році відбулось зменшення зобов'язань, що свідчить про ефективне управління зобов'язаннями та зменшення фінансового ризику.

Ми можемо визначити, що загальна фінансова структура ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» є стабільною.

Проведемо аналіз динаміки та структури обігових коштів за період з 2018 по 2022 роки (табл. 2.3-2.4).

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки та структури обігових коштів ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за період з 2019 по 2022 роки

Показники	2019	2020	2021	2022
Запаси	277205	311937	389565	347064
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	177492	237368	279094	213461
Дебіторська заборгованість за розрахунками (за виданими авансами)	6116	5528	4726	5249
Дебіторська заборгованість за розрахунками (з бюджетом)	5053	112	15464	7485
Інша поточна дебіторська заборгованість	106557	95269	109453	134563
Разом	295218	338277	408737	360758
Гроші та їх еквіваленти	47012	40215	48510	76249
Інші оборотні активи	1156	636	884	2256
РАЗОМ	620591	691065	847696	786327

За період з 2019 по 2022 роки середньорічні залишки обігових коштів збільшились на 506,717 тис. грн (темп зростання 263,3%), що є значним збільшенням обсягу грошових активів та збільшенням ліквідності підприємства.

Навпаки, коефіцієнт оборотності скоротився на 1,6 обертів, з 3,1 до 1,5 (темп зменшення на 47,65%), 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.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки та використання обігових коштів ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за 2019-2022 рр

Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне
Середньорічні залишки обігових коштів	310296	655828	769381	817013	506717	263,3
Коефіцієнт оборотності	3,13	1,60	1,81	1,49	-1,64	47,65
Коефіцієнт закріплення	0,32	0,62	0,55	0,67	0,35	209,88
Тривалість одного обороту, днів	116,46	227,97	201,32	244,43	127,97	209,88

Коефіцієнт закріплення збільшився, що свідчить про "закріплення" коштів в дебіторській заборгованості та запасах, і визначає зростання витрат на утримання цих позицій.

Коефіцієнт тривалості одного обороту обігових коштів зріс на 209,88%, 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 «АГРАНА 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 «АГРАНА Фрут Україна» у таблиці 2.5.

За період з 2019 по 2022 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.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників динаміки фінансового стану ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» за період з 2019 по 2022 роки

Показники	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,13	1,18	1,38	1,16
Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	2,57	2,19	2,38	4,46
Коефіцієнт покриття	2,63	2,42	2,68	4,32
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,72	0,69	0,70	0,82
Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,31	0,30	0,18
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,10	0,11	0,09	0,06

Коефіцієнт покриття також позитивну демонструє динаміку, що вказує на здатність покривати свої фінансові зобов'язання підприємством. Його подвійне зростання в 2022 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 «АГРАНА 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 оборотність 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).

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.

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	Широкий портфель продуктів, включає в себе органічні продукти та продукти для конкретних груп 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)

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).

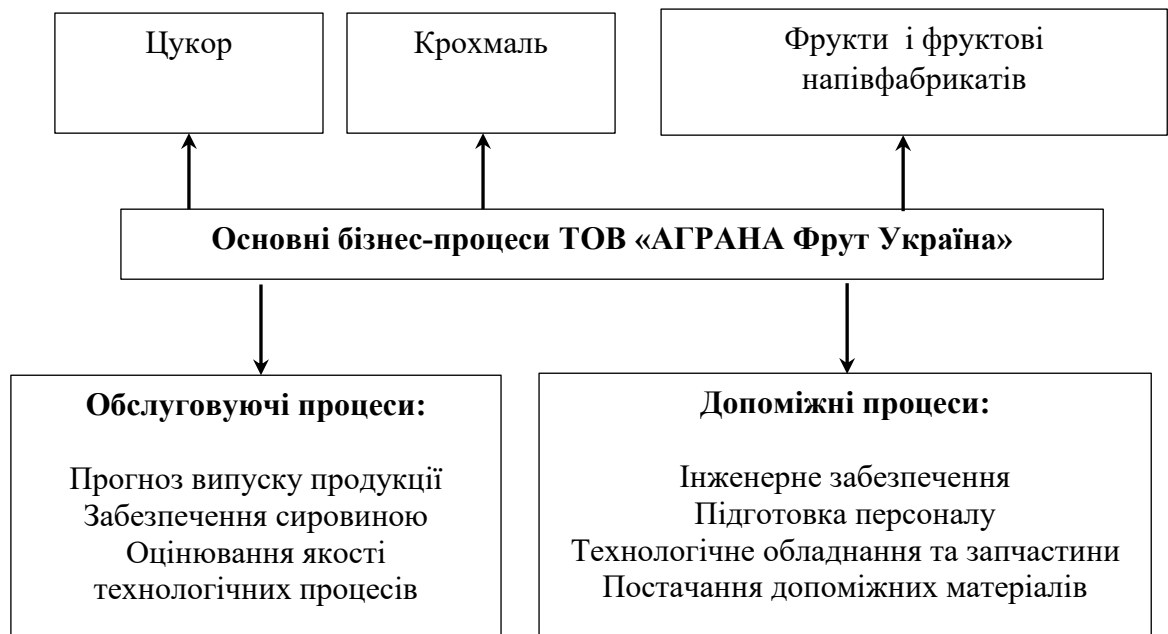


Рисунок 2.4 – основні бізнес-процеси ТОВ «Агрона Фрут Україна»

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

ТОВ «АГРАНА 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 ставленню 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.

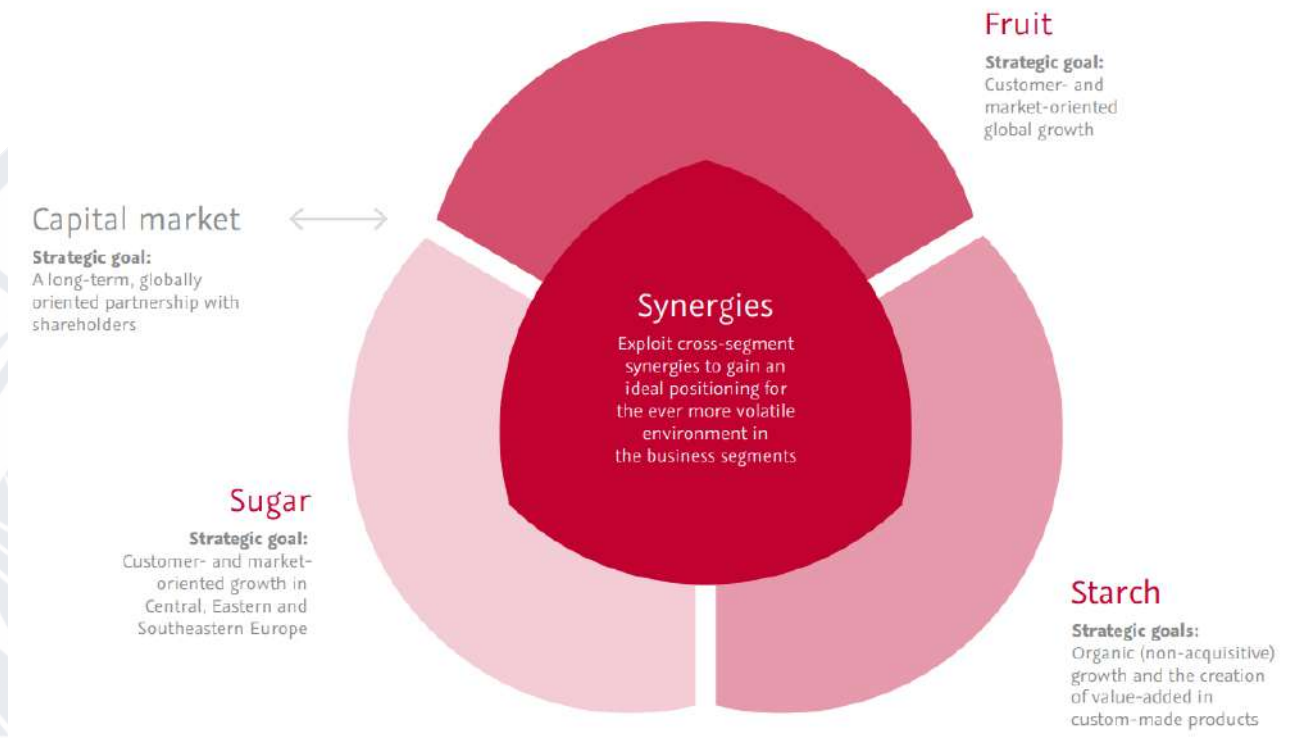


Рисунок 2.5 – Характеристика основних елементів маркетингової стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна»

- 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 хоче консолідувати та зміцнити свої позиції на світовому ринку шляхом органічного зростання та за допомогою придбань і 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, синдиковані 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):

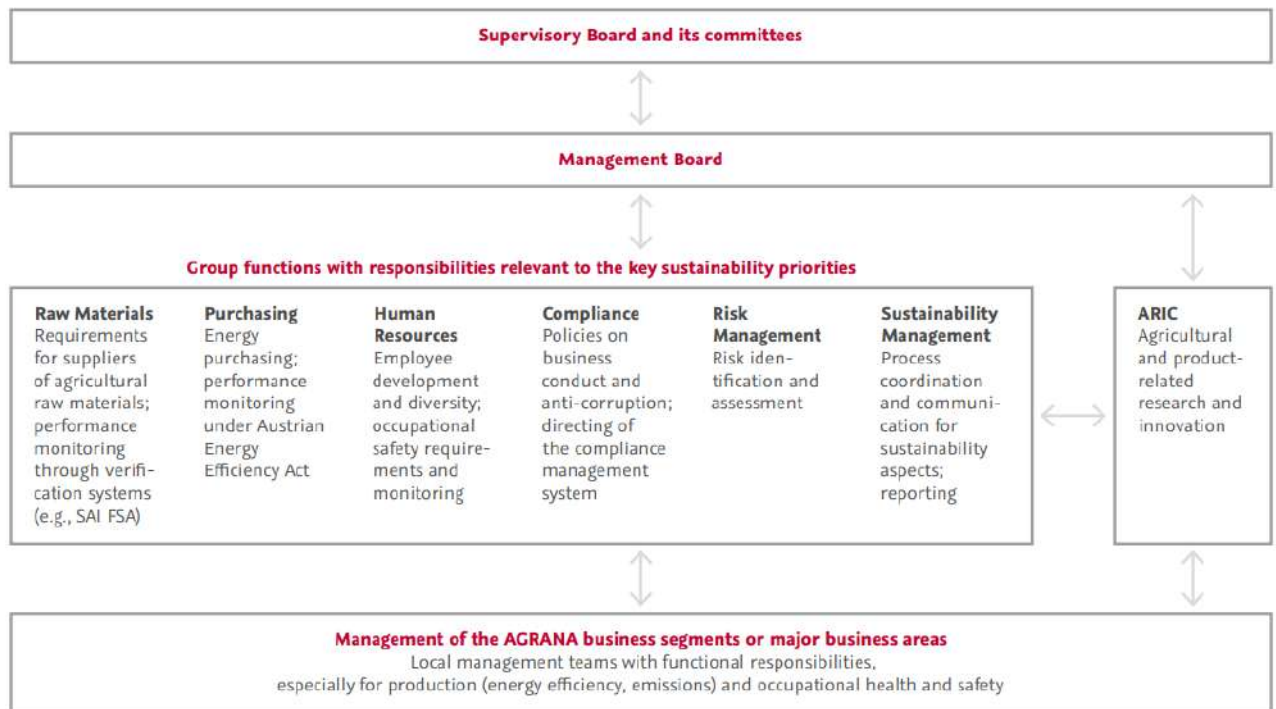


Рисунок 2.6 – Система управління факторами маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції

Джерело: <https://reports.agrana.com/en/agrana-segments/starch-segment>

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.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АГРАНА 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.

Проведено сертифікацію виробництва за стандартом ISO 22000: 2004.

Виробничі потужності ТОВ «АгрANA 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).

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.

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 зросла, з 22% до 40 %.

В структурі продажів внутрішнього ринку частка фруктових наповнювачів у 2022 році становить 82% (рис. 2.2, слайд 2).

В експортних продажах частка фруктових наповнювачів знизилась від 55% до 13% у 2018 році до 2022 року. частка заморожених фруктів суттєво зросла з 40 % до 86%(рис. 2.3, слайд 2).

Протягом аналізованого періоду можна визначити такі ключові тенденції в фінансовій діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 972475 до 1219996 тис. грн, темп зростання 25,5%. Пік зростання припав на

2021 рік, зменшення до 2021 року пов'язане з дією ряду факторів, зростанням інших операційних витрат, в першу чергу з війною.

Собівартість реалізованої продукції зросла 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.

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:

Розглянуто 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.

ОРІЄНТАЦІЯ НА КЛІЄНТІВ: додавати вартості сільськогосподарським товарам, на підставі довгострокових та партнерських стосунків між замовниками та постачальниками.

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

ФІНАНСИ: стійке зростання бізнесу та прибутку, розподіл дивідендів для акціонерів. Диверсифікація ризиків для бізнесу, досягнення глобального збалансованого бізнес-портфелю.

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.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

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

ТОВ «АГРАНА 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 «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» підвищити економічну ефективність маркетингових заходів.

Резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АГРАНА 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 «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» на ринку плодопереробної продукції.

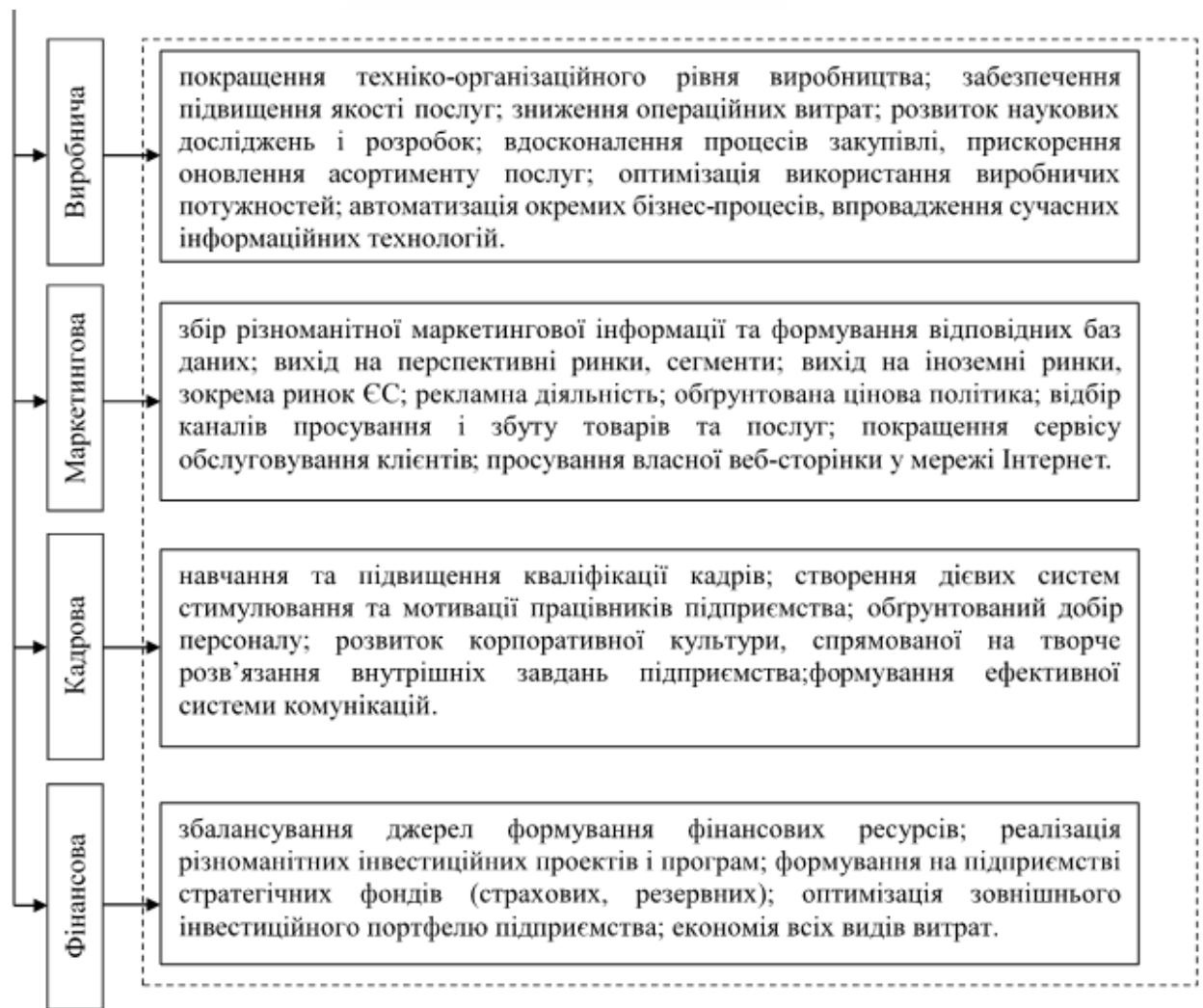


Рисунок 3.1 – Резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

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 «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» на ринку плодопереробної продукції.

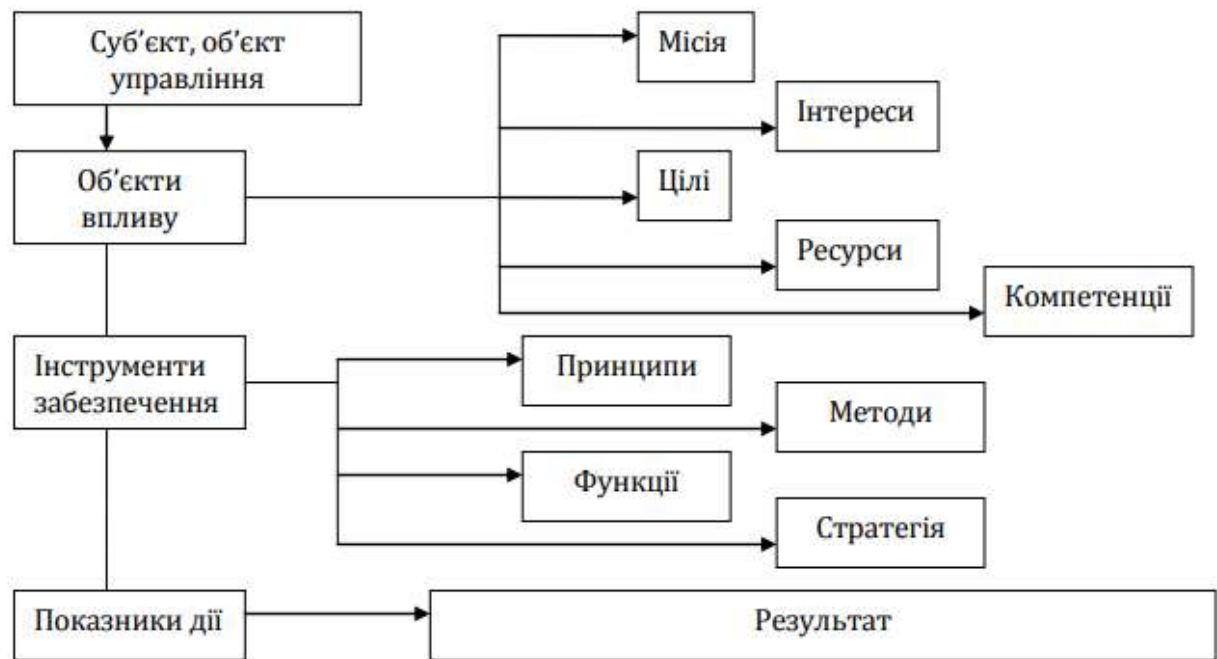


Рисунок 3.2 – Система маркетингового управління ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Розглянемо маркетингову стратегію розвитку ТОВ «АГРАНА 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.

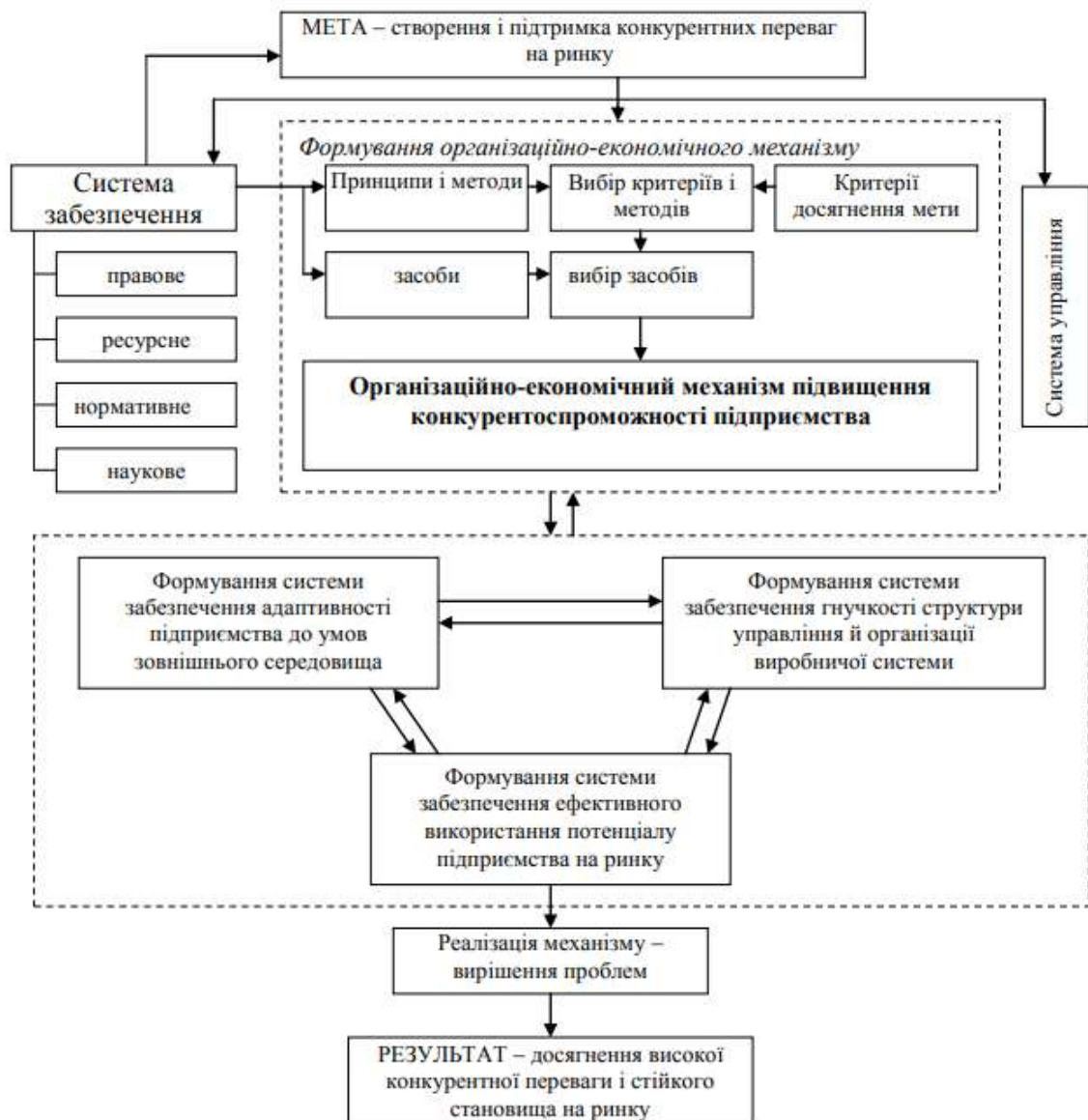


Рисунок 3.3 – Системи маркетингового управління ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» для підвищення його конкурентного потенціалу

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 «АГРАНА 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; фондовіддачі
Функціональний блок управління	Управління якістю виробництва Управління якістю праці Управління витратністю виробництва 3. 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 «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», та містять показники сфери стратегічного управління.

Така система маркетингового управління має актуалізувати процес моніторингу внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «АГРАНА 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 «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» (табл. 3.2).

Висновки за його результатами:

- військова криза в країні збільшує 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 «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» за рахунок вдосконалення факторів системи маркетингового управління.

Таблиця 3.2 – PEST-аналіз ТОВ «АГРАНА 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 торговельних партнерств в роздрібних мережах, диференціація виробництва.

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

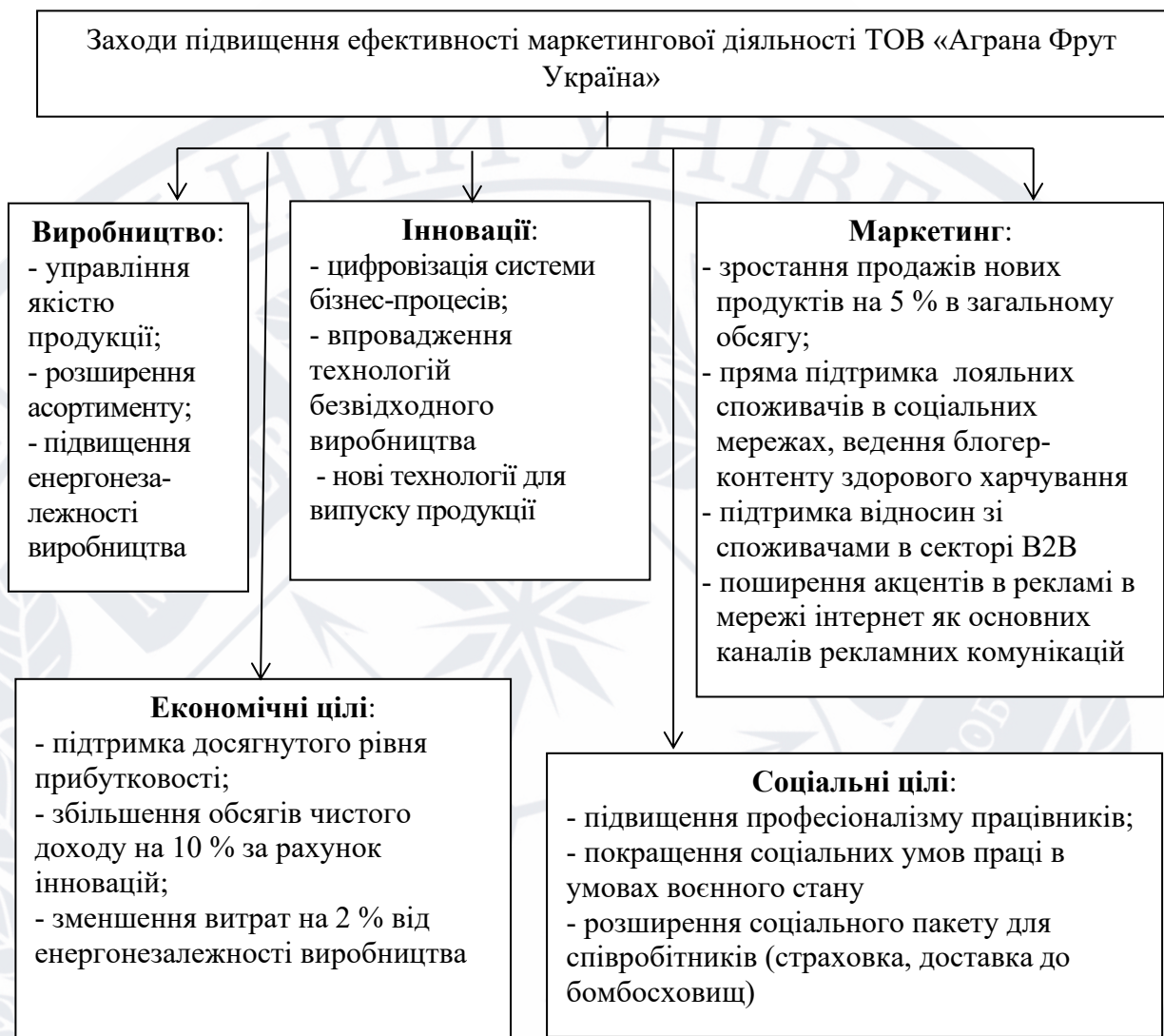


Рисунок 3.5 – Заходи підвищення ефективності управління маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

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» можливістю 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-ягідну складову, виробництво якої може здійснювати ТОВ «Агрона Фрут Україна», наприклад суміш плодів і ягід для мюслі на заміну/доповнення до традиційних

сухофруктів (ізом, 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.

Розглянемо приклад застосування промислової сушильної установки СД-150 – з конвеєрною сушильною камерою з чотирма стрічками, для сушіння фруктів.

Розглянемо технологічно-конструкційні особливості сушильної установки. В роботі застосовано конвективно-інфрачервоний метод для сушіння фруктів, при використанні гарячого повітря для сушки, воно здійснює циркулювання по камері при одночасному ІК-випромінюванні.

Установка використовує принцип примусового забору сухого повітря, його циркуляції в камері для видалення назовні вологого агента. В камері для розміщення та сушіння фруктів встановлено чотири транспортерні стрічки. Швидкість їх руху регулюється для якісного сушіння фруктів. Джерелом тепла є трубчасті ТЕН, сумарна потужність установки 150 кіловат, що вказано в її найменуванні, при необхідності потужність установки можна збільшити.

Установка має автоматичний режим, підтримує в камері рівні вологості і температури, задані оператором. Для фіксації температурних показників розташовані спеціальні датчики у восьми різних точках, рівень вологості фіксується під витяжними вентиляторами.

Установка СД-150 має вбудований інтерфейс, для комутації з комп'ютерною системою для контролю і управління всіма виробничими процесами.

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)

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

Отже, продуктивність лінії може складати 63,4 тон

Розрахуємо суму змінних витрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – 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. 3.7).

Таблиця 3.8 – 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 до розділу 3

Визначено шляхи формування стратегії розвитку ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції

Резервами підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» визначено виробничу, маркетингову, кадрову та фінансову складові (рис. 3.1).

Визначено перелік взаємозв'язків в елементах управління, для підвищення якості управління маркетинговою діяльністю підприємства (рис 3.2).

Визначено актуальні тенденції розвитку підприємства, проведено PEST-аналіз: збільшується загроза економічних факторів через військову кризу в країні; на діяльність підприємства суттєвий вплив має державне регулювання ринку продукції АПК, політичні та технологічні фактори, звуження каналів експорту, захист енергонезалежності підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу 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.

Розроблені заходи підвищення ефективності управління маркетингової діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна», які враховують інтереси виробничої, маркетингової інноваційної, економічної та соціальної складових розвитку підприємства, і формують напрями підвищення ефективності системи управління маркетингової діяльності та стратегії розвитку підприємства. (рис. 3.5)

Проведено планування маркетингової програми розвитку ТОВ «АГРANA Фрут Україна»

Розглянуто перелік факторів маркетингової програми розвитку, визначено вплив показників: якість продукції, імідж підприємства, історія підприємства, фірмовий стиль, кадри.

Проведено оцінку економічної ефективності маркетингових заходів.

Покращення харчування військових не тільки підвищує їхній комфорт, а й має стратегічне значення для загальної бойової ефективності та здоров'я армії. Всі розглянуті раціони сухого харчування містять фруково-ягідну складову, виробництво якої може здійснювати ТОВ «АгрANA Фрут Україна», наприклад суміш плодів і ягід для мюслі на заміну/доповнення до традиційних сухофруктів (ізом, 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. 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.

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.

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

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була досягнена її мета щодо підвищення ефективності системи управління концепцію внутрішньому маркетингу 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 «АГРАНА 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 зросла, 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 зросла 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 «АГРАНА 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 «АгрANA 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 «АГРАНА 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. Ahmed P. K. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq// *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. – 1995. – vol. 1. No. 4. – pp. 32 – 51.
2. Armstrong G. *Principles of Marketing*. Pearson Education, Limited, 2019. 720 p.
3. Ashley C., Tuten T. Creative strategies in social media marketing: an exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*. 2014. Vol. 32, no. 1. P. 15–27. URL: <https://doi.org/10.1002/mar.20761>.
4. Berry L., Parasuraman A. Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*. 1992. P. 25—34.
5. Berry L.L. (1981), «The employee as customers», *Journal of Retail Banking*, Vol.3- 3, pp.8-25.
6. Definitions of marketing. *American Marketing Association*. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (date of access: 05.12.2023).
7. Dunmore M. Inside-Out Marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy/ Michael Dunmore// Kogan Page Limited – 2002 – p. 264
8. Greene W. E. Internal Marketing: The Key to External Marketing Success/ Walter E. Greene, Gary D. Walls and Larry J. Schrest// *Journal of Services Marketing*. – 1994 – Vol. 8 No. 4 – pp. 5-13
9. Gronroos C. (1994) «From Marketing-mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing», *Management Decision*, Vol.32- 2, pp 4-20.
10. Hutchins J., Rodriguez D. X. The soft side of branding: leveraging emotional intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2018. Vol. 33, no. 1. P. 117–125. URL: <https://doi.org/10.1108/jbim-02-2017-0053>.
11. Khadzhynov, I., Kovalska, L., Taranych, A., Boyko, A., & Samiilenko, H. (2022). Determining impact of digitalization on the potential-forming space of

regions in the context of sustainable development. *Amazonia Investiga*, 11(50), 272-281. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.25>

12. Khanin, S., Kovalchuk, S., Yakymova, N., Harvat, O., Taranych A. (2023). Modeling the influence of intellectual and innovative determinants on the economic systems' development in the conditions of the creative economy formation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 46. No. 2: 133-141 DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.14>

13. Mulhern A. The SME sector in Europe: a broad perspective. *Journal of Small Business Management*. 1995. Vol. 33, no. 3. P. 83–87.

14. Piercy N. F. Customer Satisfaction and the Internal Market/ Nigel F. Piercy // *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. – 1995. – vol.1 #1. – pp.22-44.

15. Rafiq M. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension/ Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // *Journal of Services Marketing* – 2000. – vol. 14. – #6. – pp. 449-462.

16. Rafiq M. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management/ Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed // *Journal of Marketing Management*. – 1993. - #9. – pp.219 – 232.

17. Sasser W. E. Selling Jobs in the Service Sector/ W. Earl Sasser, Stephen P. Arbeit // *Business Horizons*, June 1976. – pp. 61 – 65.

18. Taranych, A., & Taranych, O. (2022). Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. *Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy"*, June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111

19. Tim R.V. Davis. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. – 2001 – Vol. 39/2 – pp. 121-130.

20. Varey R. J. A Broadened Conception of Internal Marketing/ Richard J. Varey, Barbara R. Lewis // *European Journal of Marketing* – 1999. – vol. 33. No. 9/10. – pp. 926 - 944.

21. Аканіна Н.В. Маркетинг в агропромисловому комплексі : підручник. Київ. 2018.
22. Асоціація «Ягідництво України». URL: <https://uaberries.com/>.
23. Багорка М. О. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві / ред М. О. Багорка, Н. І. Юрченко // Вчені записки Таврійського національного університету Сер.: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102-109
24. Білякова Д., Черненко О. Організація роботи служби маркетингу на підприємстві: Збірник наукових статей. Кропивницький :ЦРол, 2023. 452-455.
25. 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.
26. 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.
27. Гончаренко А.І., Підгаєць С.В. Розвиток плодопереробних підприємств у регіональній інвестиційно-інноваційній системі. *Економіка і суспільство*. 2017. 10. С.226-235.
28. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. 2018. №16. С. 308–315.
29. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М. Сучасні концепції управління організаціями навч. посібник для здобув. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с
30. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. Наук. журнал “Вісник ТНЕУ”. Випуск 1. Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.
31. Економічна статистика. Держкомстат України. URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=255&lang=1>

32. Експорт заморожених ягід збільшився на 11%. Ягідник. URL: 277 <http://www.jagodnik.info/eksport-zamorozhenyh-yagid-zbilshyvsvya-na-11/>.
33. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с
34. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: навч. посіб.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 01.11.2022)
35. 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.
36. Калюга С. В. Вдосконалення системи управління маркетингом на підприємстві: кваліфікаційна робота магістра: спец. 051 – Економіка, ОПП «Економіка підприємства»; наук. кер. Т. Ю. Білоусько; Харків, 2023. 62 с.
37. Ковальчук С.В., Рясних А.А., Болотнікова Х.С. (2021). Роль служби маркетингу у діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету , № 1, 56-58. doi: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-11.
38. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Сталий розвиток економіки. 2015. № 3. с. 260–267.
39. Ковінько О. М., Пасічник Т.Г. Особливості сучасних маркетингових технологій в управлінні підприємством. Молодий вчений. 2017. №12 (52). с. 647-650.
40. Коноплянікова Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17.
41. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент/ Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
42. Кошова І.О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С. 2018. 516 с.

43. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків. НТУ «ХПІ». 2017. 460 с.
44. Красовська О. Ю. Комплекс внутрішнього маркетингу як нового інструменту управління персоналом для підприємств сфери послуг Ефективна економіка. 2021, №9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.93
45. Крюкова О.М. Концептуальні засади внутрішнього маркетингу Економіка і суспільство 2017 Випуск # 12 https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/46.pdf
46. 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.
47. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.
48. Марченко О.І. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 20. С. 444–448. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/90.pdf> (дата звернення: 04.11.2022)
49. Могилат М.Г. Стратегія і стратегічне управління в діяльності підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 2 (9). С. 207-212.
50. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в Україні. Київ. 2017. с. 278–302.
51. Мохненко А.С., Федорчук О.Ф., Мельникова К.В. Організація маркетингової діяльності. Хмельницький : ХНУ, 2019. с. 94.
52. Офіційний сайт ТОВ «Аграна Фрут Україна» URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/grupa-agrana>

53. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
54. Пахуча Е.В. Роль маркетингу у плодоовочевому підкомплексі України. *Бізнес-навігатор*. 2019. №4. С.11-116.
55. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 38. с. 21-25.
56. Пилипенко О.. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
57. Писаренко В.В. Маркетинг овочевої продукції (методичні та практичні аспекти): Розробка ефективної продуктової політики. Київ, 2019.
58. Поплавська Ж.В. Полянська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
59. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 145 с.
60. 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>.
61. Сагайдак М. П. Використання міжнародного досвіду у формуванні системи внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах сфери послуг. *Бізнес Інформ*. – 2019. – №3. – С. 226–230.
62. Сагайдак М.П. Основні принципи побудови взаємовідносин з контактним персоналом в системі внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №9(159). С. 224-231.
63. Сало І. А. Розвиток ринку плодів та ягід в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 16–25. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/4-2016/16.pdf>

64. Сало І.А. Особливості розвитку ринку переробленої плодової продукції. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 26-1. 2018. С. 80-82.
65. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
66. Сисоєва І.М. Екологічні, соціальні та управлінські питання як імператив для бізнесу в умовах пандемії. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 31–37. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2021/6.pdf.
67. Соціально-економічний розвиток України. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/infografika/2022/o_soc_ek_pok_Ukr/01_2022_u.pdf.
68. Стасюк Б. Б. Тенденції змін плодово-ягідного ринку України. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. Випуск 2(102) 2023 р. с. 286-296. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1844973>
69. Стеблюк Н.Ф., Губський Ю.Г. Економічна сутність та ознаки маркетингового управління. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2021. № 1(2). С. 56-63.
70. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія*. Полтава, 2020. С. 518–534.
71. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
72. Таранич А. В. Вплив глобальних викликів сучасності на особливості та перспективи розвитку світового господарства. *Вісник Хмельницького національного університету* 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)
73. 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)

74. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024 URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>

75. 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>

76. 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>

77. 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)

78. 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

79. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів. Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. Вип. 1 (33). С. 92-102 <http://jeou.donnu.edu.ua/article/viewFile/7069/7098>

80. Таранич А.В., Балдэ К.Б. Нейромаркетинг – наука на стыке дисциплин. URL: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2012/Economics/6_109803.doc.htm

81. Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.2 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. 456 с. URL: <https://goo.su/LNq>

82. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.
83. Тульчинська С.О., Сегеда Є.І. Нові технології та їх вплив на сучасні методи маркетингу, що застосовуються на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. Вип. 16. С. 98—104
84. Українська асоціація бізнесу й торгівлі (UBTA). URL: <https://www.ubta.com.ua/>.
85. Федорченко А.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія. К. : КНЕУ. 2015. — 230 с.
86. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование/ Хулей Грем, Сондерс Джон, Пирси Найджел — Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
87. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.
88. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. №. 18. С. 63-67.
89. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.
90. Яроміч С. А., Величко Т. Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 740-745.