

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БЕВЗ МАКСИМ ЮРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент
Олена БОЄНКО
«___» грудня 2025 р.

**ОЦІНКА Й ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

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

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Бевз М. Ю. Оцінка й підвищення маркетингового потенціалу підприємства. Спеціальність 075 «Маркетинг». Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі проаналізовано теоретичні основи формування маркетингового потенціалу та систематизовано підходи до його оцінювання. Розглянуто структурні елементи потенціалу, чинники впливу і методичні інструменти його діагностики. Узагальнено підходи до виділення функціональних компонентів та визначення їхнього впливу на ринкову результативність підприємства.

На основі діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» проведено комплексну аналітичну оцінку організаційних характеристик, конкурентного середовища та складових маркетингового потенціалу. Визначено динаміку фінансових показників за 2022–2024 рр., окреслено сильні та проблемні зони маркетингової системи підприємства. Сформовано інтегральну оцінку окремих підсистем, що відображає рівень готовності компанії до стійкого розвитку.

Розроблено стратегічні орієнтири підвищення маркетингового потенціалу, спрямовані на зміцнення позицій у сегменті фруктових інгредієнтів. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності, включно з цифровізацією комунікацій, впровадженням програми лояльності та оптимізацією процесів взаємодії з клієнтами. Виконано економічне обґрунтування запропонованих рішень, що засвідчує їхню доцільність і позитивний вплив на показники прибутковості та ринкової активності.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, оцінювання, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, маркетингові ресурси, економічний ефект.

92 с., 23 табл., 11 рис., 2 дод., 70 джерел.

Bevz M. Assessment and Enhancement of the Marketing Potential of an Enterprise. Specialty 072 “Marketing”. Educational Program “Marketing”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification work examines the theoretical foundations of marketing potential and systematizes methodological approaches to its assessment. The study analyses the structural components of marketing potential, the factors influencing its formation, and the analytical tools used to diagnose its level and development prospects. Special attention is paid to functional components and their impact on the market performance of an enterprise.

A comprehensive analysis of the organizational characteristics, competitive environment, and marketing potential components of AGRANA Fruit Ukraine LLC was conducted. The dynamics of financial indicators for 2022–2024 were evaluated, key strengths and limitations of the company’s marketing system were identified, and an integrated assessment of individual subsystems was formed, reflecting the enterprise’s readiness for sustainable development.

Strategic directions for strengthening the marketing potential were developed, aimed at enhancing competitiveness in the fruit ingredients segment. A set of measures for improving marketing activities was proposed, including the digitalization of communications, implementation of a B2B loyalty program, and optimization of customer interaction processes. An economic justification of the proposed measures confirmed their feasibility and positive influence on profitability and market activity.

Keywords: marketing potential, assessment, competitiveness, strategic development, marketing resources, economic effect.

92 p., 23 tables, 11 figures, 3 appendices, 70 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, структура та значення маркетингового потенціалу підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства	14
1.3. Чинники впливу на формування та розвиток маркетингового потенціалу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАНА ФРУТ»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства	33
2.3. Оцінка складових маркетингового потенціалу підприємства	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАНА ФРУТ»	49
3.1. Стратегічні напрями розвитку маркетингового потенціалу підприємства	49
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства	49
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

У сучасній економіці результативність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем його маркетингового потенціалу, що формується як комплекс ресурсних, організаційних та аналітичних можливостей, здатних забезпечити сталий розвиток, посилення ринкових позицій та адаптацію до мінливого середовища. Постійне ускладнення конкурентної боротьби, цифровізація комунікацій, підвищення вимог споживачів і зростання значення інновацій зумовлюють потребу у глибокому вивченні внутрішніх можливостей підприємства для формування ефективної моделі маркетингового управління. Саме тому дослідження оцінювання й розвитку маркетингового потенціалу підприємства має наукову й прикладну вагу, адже дає змогу обґрунтувати підходи до використання наявних ресурсів і сформулювати засади для підвищення конкурентної стійкості.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, проведенні аналітичної оцінки та формуванні практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингового потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- окреслити сутність, структуру й значення маркетингового потенціалу;
- систематизувати методичні засади його оцінювання;
- розглянути чинники, що впливають на його формування й розвиток;
- надати характеристику підприємства;
- виконати аналіз конкурентного середовища й ринкової позиції;
- здійснити оцінювання окремих складових маркетингового потенціалу;
- визначення стратегічних орієнтирів розвитку;
- формування комплексу заходів з удосконалення маркетингової діяльності;
- розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження - процес формування, оцінки та підвищення маркетингового потенціалу підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичний інструментарій оцінки й підвищення маркетингового потенціалу конкретного підприємства.

В процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід - для дослідження маркетингового потенціалу як цілісної системи елементів; діалектичний метод та метод наукової абстракції - для розкриття сутності, структури та значення маркетингового потенціалу; аналіз і синтез, індукція та дедукція - для узагальнення теоретичних положень, класифікації чинників впливу та розробки практичних рекомендацій; Економіко-статистичні методи - для аналізу показників маркетингової та фінансово-господарської діяльності підприємства; матричні та графічні методи - для аналізу конкурентного середовища та ринкової позиції.

Для збору, обробки, систематизації та візуалізації даних, а також для виконання економічних розрахунків і моделювання використовувалися сучасні інформаційні технології та наступне програмне забезпечення: стандартне програмне забезпечення: табличні процесори MS Excel (для статистичного аналізу, графічного представлення даних, розрахунків економічної ефективності), текстовий процесор MS Word (для оформлення роботи); використання мережі Інтернет та баз даних для збору актуальної інформації.

Теоретичне значення полягає у систематизації та поглибленні теоретичних засад сутності маркетингового потенціалу, уточненні методичних підходів до його оцінки та обґрунтуванні системи чинників його формування. Результати дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розробок у сфері маркетингу та управління потенціалом підприємств.

Практичне значення визначається можливістю безпосереднього використання розроблених практичних заходів щодо оцінки й підвищення маркетингового потенціалу в діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна». Запропоновані стратегічні напрями та конкретні заходи дозволять

підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий економічний розвиток.

Положення, що виносяться на захист.

Запропоновано систему оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна», в межах якої визначено показник 4,25 балів як високий та обґрунтовано комплекс заходів з його подальшого підвищення.

Визначено основні напрями з розширення продуктової лінійки для посилення позицій ТОВ «Агрона Фрут Україна» в органічних і преміум-сегментах ринку. Розробка та виведення на ринок органічних наповнювачів, преміум-пюре, функціональних продуктів та сезонних серій у високомаржинальних сегментах дозволить отримати додатковий виторг до 8 млн грн/рік.

Сформовано характеристики програми лояльності для B2B-клієнтів ТОВ «Агрона Фрут Україна», що дозволило обґрунтувати план цифровізації маркетингових комунікацій ТОВ «Агрона Фрут Україна». Динаміка коефіцієнтів утримання клієнтів, маржинальності та приросту позитивної цінності клієнта демонструє стабільне зміцнення взаємин із B2B-партнерами, що передбачає отримання економічного ефекту у розмірі 38,52 млн грн.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та значення маркетингового потенціалу підприємства

Ринкова економіка України проходить етап трансформації, що супроводжується висуванням стратегічних орієнтирів, спрямованих на економічне зростання, розвиток інноваційної моделі та істотне посилення соціальної складової державної політики. Потреба у прискоренні економічних процесів формує вимогу до покращення позицій країни у міжнародних рейтингах та зміцнення бізнес-середовища. Низькі позиції України за довгостроковими політичними й економічними оцінками підкреслюють складність умов, у яких функціонують підприємства, а отже, і необхідність переосмислення категорії їхнього потенціалу.

У науковому дискурсі інтерес до поняття «потенціал підприємства» сформувався наприкінці 1970-х - на початку 1980-х років, коли з'явилася значна кількість праць, присвячених його сутнісному трактуванню [4, с. 43]. Хоча дослідники погоджувалися з актуальністю оцінювання потенціалу, спостерігалось широке розмаїття підходів до його визначення та структуризації. Вагомий внесок належить К.В. Вербицькому та А.Л. Складенку, які розглядали маркетинг як один із чинників, що впливає на досягнення підприємством цілей [11, с. 733]. Акцентуючи увагу на ролі досліджень, цінової політики, методів просування та ринкової частки, автори визначили орієнтири для оцінювання маркетингової спроможності суб'єктів господарювання.

Суттєвий крок у напрямі структуризації потенціалу належить Д.О. Онопрієнко, який запропонував багаторівневу модель економічного потенціалу [40, с. 47]. Матеріальною основою цієї конструкції визначено фінансові ресурси, а виробничий потенціал описано як здатність підприємства

виготовляти продукцію за наявних ресурсів. Господарський потенціал, що поєднує виробничі можливості з діловою активністю, розглядається як механізм задоволення ринкових потреб у межах маркетингового середовища.

Вагоме місце займають погляди О.І. Жидкова та І.А. Ажамана, які розмежували виробничо-економічний та ринковий потенціали. Виробничо-економічний потенціал, на їх думку, охоплює основні фонди, персонал, технології та управлінські ресурси, а його масштаб визначає рівень конкурентоспроможності підприємства [22, с. 48]. Такий підхід дав змогу виділити маркетингову складову у структурі потенціалу та підкреслити важливість технологічного розвитку й удосконалення управління.

Ресурсне трактування потенціалу отримало розвиток у працях О.Ю. Боєнко та Д.С. Петренко, які визначили його як сукупність ресурсів підприємства [8, с. 406]. Автори пов'язують економічну стійкість і мобільність із достатнім забезпеченням матеріальними, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами, наголошуючи на ризиках їх нестачі для стратегічного розвитку. Широке бачення потенціалу малого підприємства запропонував А.М. Орел, який включив компоненти управління, фінансів, маркетингу, виробництва, НДДКР, персоналу та організаційної культури [41, с. 171]. Попри глибину структури, автор не деталізував зміст маркетингового потенціалу, що залишає простір для подальших досліджень.

Комплексний підхід до діагностики потенціалу подали Ю. Нагорюк та І. Волинець, розробивши методику поетапного й елементного оцінювання, яка дозволяє отримати послідовне та системне уявлення про можливості підприємства [39, с. 194]. Сукупність поглядів зазначених дослідників формує багатогранне розуміння потенціалу підприємства, де поєднуються ресурсні, виробничі, управлінські та маркетингові елементи. У сучасних умовах розвитку економіки України таке трактування набуває особливої цінності, оскільки саме від ефективності використання потенціалу залежить здатність підприємств адаптуватися до мінливих умов, зміцнювати свої ринкові позиції та сприяти покращенню економічного клімату країни.

Маркетинговий потенціал відображає рівень підготовленості та здатності підприємства, а також його маркетингової служби, своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції і вирішувати поставлені завдання.

Його сутність полягає в наступному [1, с. 53]:

- це не лише наявні маркетингові ресурси, але і здатність ними ефективно розпоряджатися;
- він є адаптаційним складником, що дозволяє підприємству пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;-
- маркетинговий потенціал є рушійною силою, яка перетворює маркетингові цілі на реальні бізнес-результати.

В сучасних умовах господарювання потенціал підприємства охоплює наступні складові елементи (рис. 1.1):

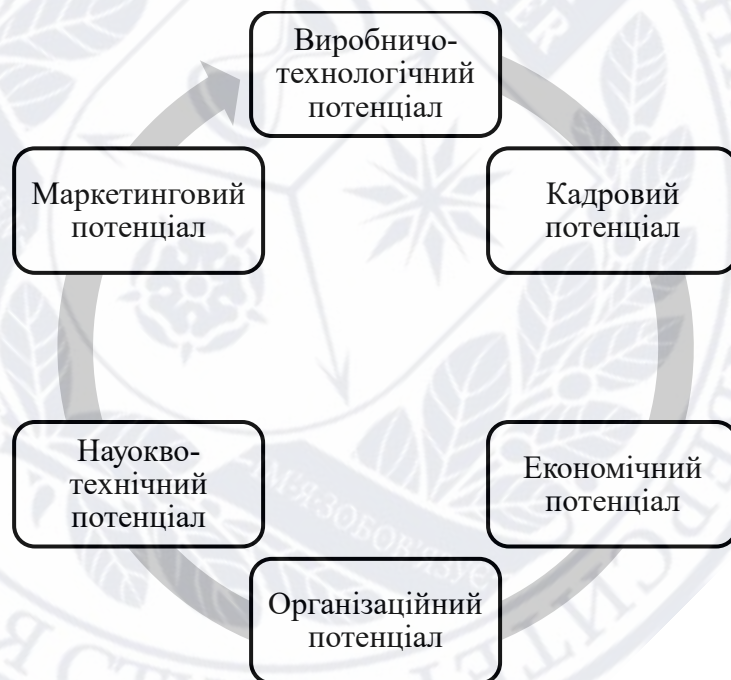


Рисунок 1.1 - Загальний потенціал підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Рисунок 1.1 ілюструє цілісну систему потенціалу підприємства, у якій кожний елемент формує основу для сталого функціонування та розвитку виробничо-господарської діяльності. У структурі представлено взаємозалежні складові, що охоплюють технологічні можливості, кадрову спроможність,

фінансові ресурси, організаційні засади управління та науково-технічну складову. Їхня узгодженість створює умови для підтримання стабільності й розширення сфери діяльності, адже будь-який дисбаланс одразу впливає на результативність підприємства.

Взаємодія зазначених елементів формує основу для довгострокового економічного зростання, підвищення гнучкості та ефективного реагування на зміни ринкового середовища. Сукупність виробничо-технологічних можливостей визначає якість і ритмічність випуску продукції, кадровий склад формує професійну спроможність колективу, економічна частина задає ресурсну стійкість, організаційна система забезпечує узгодженість управлінських дій, а науково-технічна основа підтримує інноваційний розвиток [29, с. 165]. Така модель дає змогу підприємству підтримувати конкурентні позиції та формувати довгострокові перспективи розвитку.

Функції маркетингового потенціалу відображають його здатність впливати на різні аспекти діяльності компанії. До основних належать:

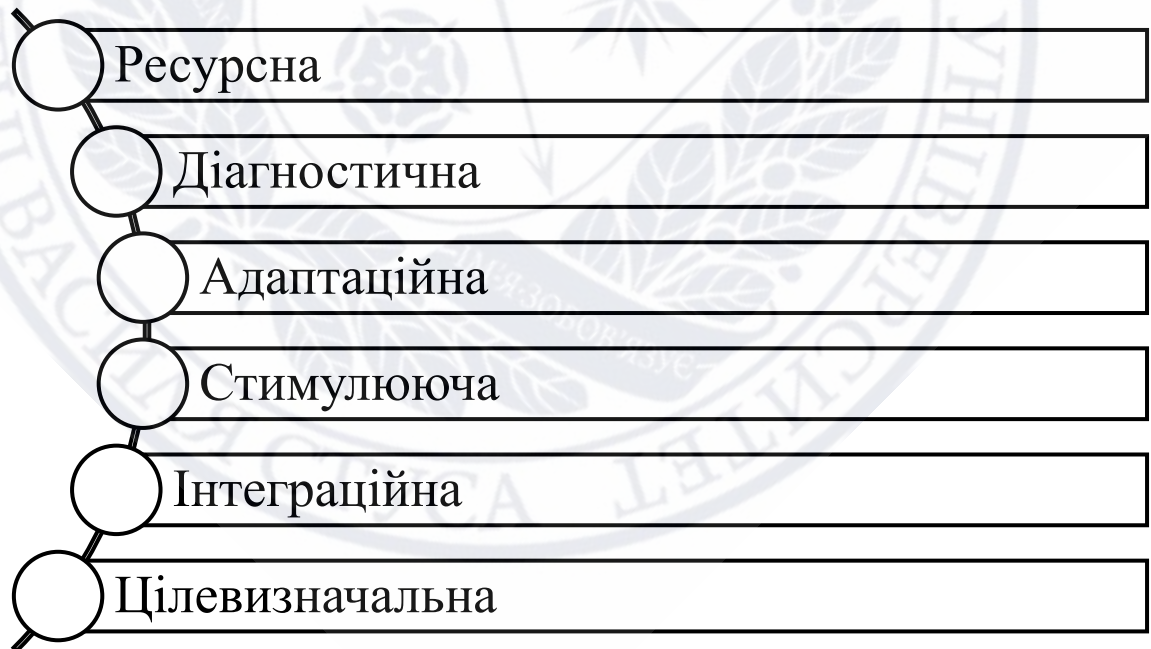


Рисунок 1.2 - Функції маркетингового потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Функціональні елементи маркетингового потенціалу формують підґрунтя для всебічного розвитку підприємства, оскільки вони відповідають за раціональне залучення ресурсів, оцінювання внутрішньої структури та визначення ринкових орієнтирів. Ресурсний блок забезпечує наявність фінансової, кадрової, інформаційної та технологічної бази, завдяки якій компанія розгортає маркетингову діяльність. Діагностичні можливості сприяють системному аналізу внутрішніх характеристик і впливових зовнішніх чинників, що дає змогу визначити рівень готовності підприємства до конкуренції та вчасно помітити деструктивні тенденції. Адаптаційна складова підтримує гнучкість управлінських рішень, що особливо важливо в умовах швидких змін ринкового середовища та зростання технологічних вимог [39, с. 195].

Інтеграційний та стимулюючий напрями зумовлюють узгодженість маркетингової політики з виробничими, фінансовими й логістичними процесами, формуючи цілісну систему управління. Вони створюють умови для розвитку інновацій, оптимізації комунікацій та посилення взаємодії між підрозділами. Цілевизначальна група забезпечує аналітичний фундамент для формування орієнтирів розвитку й окреслює межі можливостей, що впливають з аналізу наявних ресурсів та ринкових тенденцій. Сукупність цих функцій формує цілісну конструкцію, яка підтримує стійкість підприємства та сприяє зміцненню його позицій у конкурентному середовищі.

Маркетинговий потенціал відіграє ключову роль у стратегічному розвитку та повсякденній діяльності підприємства, будучи рушійною силою для перетворення цілей на реальні бізнес-результати (табл. 1.1).

Маркетинговий потенціал виконує центральну функцію у формуванні траєкторії розвитку підприємства, адже його рівень визначає здатність компанії орієнтуватися на перспективні ринкові ніші, вибудовувати продумані рішення у сфері стратегічного планування та посилювати стійкість власних позицій. Раціональне використання наявних ресурсів зміцнює результативність діяльності, оскільки підприємство спрямовує інвестиції у

напрями, що дають найвищу віддачу. Такий підхід забезпечує зростання прибутковості та підтримує стабільність фінансових потоків навіть за умов ринкової мінливості.

Таблиця 1.1 - Роль маркетингового потенціалу у діяльності підприємства

Сфера впливу	Роль маркетингового потенціалу
Стратегічне планування	Слугує фундаментом для розробки конкурентоспроможних стратегій. Оцінка потенціалу допомагає визначити, які ринки варто освоювати, які продукти розвивати та які конкурентні переваги можна створити
Конкурентоспроможність	Формує та підтримує стійкі конкурентні переваги через ефективну асортиментну, цінову, збутову та комунікаційну політику, краще задовольняючи потреби споживачів
Ефективність діяльності	Дозволяє оптимізувати використання ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш перспективні напрями та запобігаючи нераціональним витратам, що веде до підвищення прибутковості
Ризик-менеджмент	Збільшує здатність підприємства передбачати ринкові загрози та мінімізувати їхній вплив, а також швидко використовувати нові можливості
Зростання та розвиток	Забезпечує стійке зростання через залучення нових споживачів, підвищення лояльності існуючих та нарощування ринкової частки
Задоволення потреб споживачів	Допомагає глибоко розуміти потреби та вподобання цільової аудиторії, що є основою для створення ціннісних пропозицій

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Високий рівень маркетингового потенціалу підсилює конкурентоспроможність підприємства через здатність точно реагувати на зміни попиту та підлаштовувати пропозицію під очікування споживачів. Глибоке розуміння поведінки цільових груп посилює ціннісні пропозиції та формує підґрунтя для розширення клієнтської бази. Зміцнення взаємодії зі споживачами зменшує ризики, пов'язані з коливаннями зовнішнього середовища, і водночас сприяє стабільному нарощуванню ринкової частки, що є передумовою довгострокового розвитку [41, с. 173].

Отже, систематизація наукових підходів до трактування потенціалу підприємства демонструє поступове розширення його змісту - від ресурсної основи до комплексної конструкції, що охоплює виробничі, управлінські та

маркетингові елементи. Узагальнення поглядів дослідників підтверджує, що саме маркетингова складова визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до ринкових змін, формувати стійкі зв'язки зі споживачами та зміцнювати позиції в конкурентному середовищі. Усвідомлення ролі маркетингового потенціалу створює теоретичне підґрунтя для подальших прикладних досліджень, спрямованих на підвищення результативності підприємств у сучасних умовах трансформації економіки України.

1.2. Методичні підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства

Методичні засади оцінювання маркетингового потенціалу підприємства формують інструментарій, що дає змогу встановити рівень готовності компанії до результативної діяльності на ринку. Систематизація підходів стала відповіддю на зростання ролі маркетингу у забезпеченні стабільного розвитку бізнесу, коли ефективне використання ресурсів, точне позиціонування та своєчасне реагування на зміни середовища визначають конкурентні результати.

Маркетинговий потенціал у ролі економічної категорії дає змогу кількісно відобразити результативність використання ресурсів організації, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та вибудувати дієву систему маркетингового менеджменту. Потреба його вимірювання виникає передусім через те, що результати такого аналізу створюють базу для стратегічного планування і визначення цілісної траєкторії розвитку підприємства [28, с. 281]. Попри значну увагу дослідників, універсальної методики діагностики маркетингового потенціалу не вироблено. У науковій літературі подано різні методичні трактування оцінювання цього показника, узагальнені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Методичні підходи до оцінки маркетингового потенціалу
Джерело: розроблено автором на основі [40]

У представленій схемі показано різні траєкторії оцінювання маркетингового потенціалу, що формують цілісну систему аналітичних підходів. Результативний напрям акцентує увагу на відображенні фактичної спроможності маркетингової діяльності через кількісні параметри, які демонструють прибутковість, розміри ринку збуту, рівень продажів та стійкість позицій підприємства. У цій групі підходів важливу роль відіграють інтегральні методики та розрахунки ефективності використання можливостей підприємства, що дають змогу окреслити межі потенційного обсягу реалізації й виявити динаміку зміни показників.

Діагностичний напрям зосереджується на дослідженні внутрішніх характеристик маркетингової системи, її конкурентоспроможності та структурних компонентів. Тут застосовують методики, що враховують різні

етапи життєвого циклу товарів, потенціал окремих видів маркетингової діяльності, а також динамічні моделі формування та використання можливостей розвитку. Окрему увагу приділено структурному аналізу, заснованому на чисельній оцінці потенціалів за складовими і їхній ієрархічній побудові, що дає змогу виявити сильні й слабкі ланки системи управління [9].

Комплексний напрям поєднує елементи двох попередніх груп, забезпечуючи багатогранне дослідження маркетингової діяльності. Такий підхід враховує різні типи впливів, зокрема внутрішнє бачення підприємства й оцінку зовнішнього середовища. У межах комплексних методик поєднуються кількісні та якісні параметри, що дозволяє сформувати різносторонню характеристику здатності підприємства розвиватися, посилювати ринкові позиції та підвищувати результативність операцій у довгостроковій перспективі.

Ефективність оцінювання маркетингового потенціалу спирається на кількісні показники, що відображають рівень розвитку ресурсів підприємства. Аналіз кадрових можливостей ґрунтується на співвідношенні фахівців із професійною підготовкою до загальної чисельності персоналу маркетингового напрямку. Цей показник визначається через формулу [8, с. 406]:

$$K_{\text{кв}} = \frac{Ч_{\text{фах}}}{Ч_{\text{марк}}} \quad (1.1)$$

де $Ч_{\text{фах}}$ - кількість працівників із профільною освітою чи сертифікатами, а $Ч_{\text{марк}}$ - повна чисельність працівників, залучених до маркетингової роботи. Такий розрахунок дає змогу оцінити професійний рівень команди та її внутрішній потенціал до виконання складних аналітичних і стратегічних завдань.

Інформаційний вимір потенціалу будується на здатності підприємства охоплювати релевантні ринкові сегменти регулярними дослідженнями. Показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{охр}} = \frac{N_d}{N_{\text{ц}}} \quad (1.2)$$

де N_d - кількість сегментів, які аналізуються постійно, а $N_{\text{ц}}$ - повна кількість сегментів, що становлять інтерес. Цей коефіцієнт дає змогу оцінити, наскільки системно здійснюється моніторинг зовнішнього середовища. Доповнює його фінансовий індикатор, який демонструє частку маркетингових витрат у чистому доході підприємства. Розрахунок здійснюється так:

$$ПВ_{\text{МБ}} = \frac{B_{\text{марк}}}{D_{\text{ч}}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де $B_{\text{марк}}$ - витрати на маркетинг, а $D_{\text{ч}}$ - чистий дохід. Це допомагає визначити рівень інвестицій у комунікаційну, збутову й аналітичну діяльність.

Організаційний складник оцінюється через бальне визначення гнучкості структури. Експертне опитування дає змогу з'ясувати швидкість внутрішніх комунікацій, рівень децентралізації, здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Завершальним елементом системи ресурсних показників виступає індекс пізнаванності бренду, який визначається за формулою [27]:

$$B_{\text{AW}} = \frac{ЦА}{ЦА_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.4)$$

де $ЦА$ - кількість респондентів, що впізнають бренд, а $ЦА_{\text{заг}}$ - повна чисельність опитаних. Такий індикатор дає змогу оцінити силу бренду на ринку й ефективність попередніх маркетингових активностей. У комплексі наведені формули формують аналітичний інструментарій для глибокого вимірювання маркетингового потенціалу та подальшого визначення напрямів його розвитку.

Для поглибленого розуміння ефективності маркетингового потенціалу підприємства доцільно доповнити ресурсні характеристики результативними показниками, які відображають реальні досягнення на ринку. Насамперед розглядається частка ринку, яку обіймає компанія. Цей показник визначається через співвідношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу продажів на ринку за формулою:

$$\text{Ч}_p = \frac{\text{ОЗ}}{\text{ОЗ}_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де ОЗ - продажі компанії, ОЗ_{заг} - сукупні обсяги реалізації в галузі. Цей індикатор сигналізує про позиціонування бренду у конкурентному середовищі та масштаби проникнення у цільові сегменти.

Рентабельність маркетингових інвестицій визначає доцільність і фінансовий результат від здійснених активностей. Показник розраховується за формулою:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Д}_{\text{марк}} - \text{В}_{\text{марк}}}{\text{В}_{\text{марк}}} \times 100\% \quad (1.6)$$

де Д_{марк} - дохід, отриманий завдяки маркетинговим діям, а В_{марк} - понесені витрати. Аналіз цього коефіцієнта дозволяє зробити висновки щодо економічної ефективності інструментів просування. Комплексне уявлення про конкурентоздатність продукції формує індекс конкурентоспроможності (І_{КП}), який обчислюється як зважене співвідношення параметрів товару (Π_i) підприємства до параметрів конкурентів (Π^{кон}_i) із врахуванням вагомості (λ_i):

$$I_{\text{КП}} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i}{\Pi_i^{\text{кон}}} \times \lambda_i \quad (1.7)$$

Цей підхід дає змогу виявити переваги або недоліки у властивостях продукції, що безпосередньо впливають на вибір споживача.

Завершує блок інноваційний індикатор - частка нових продуктів у загальному обсязі реалізації [40, с. 49]:

$$\text{Ч}_{\text{НП}} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{НП}}}{\text{ОЗ}_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.8)$$

де $\text{ОЗ}_{\text{НП}}$ - виручка від інновацій. Цей критерій засвідчує спроможність підприємства оновлювати продуктову лінійку відповідно до змін запитів споживачів. У сукупності результативні показники формують завершену аналітичну рамку, що дозволяє комплексно оцінити силу маркетингового потенціалу як стратегічного ресурсу розвитку підприємства.

Інтегральні індикатори доповнюють систему оцінювання маркетингового потенціалу, створюючи можливість системно узагальнювати результати вимірювань та визначати рівень розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Центром цієї системи виступає індекс інтегральної оцінки, який охоплює сукупність нормалізованих показників та їхню вагомість у загальній структурі. Формально він розраховується за формулою:

$$I_{\text{МП}} = \sum_{i=1}^n P_i^{\text{норм}} \times \lambda_i \quad (1.9)$$

де $P_i^{\text{норм}}$ - нормовані значення окремих індикаторів, а λ_i - коефіцієнти ваги, сума яких дорівнює одиниці. Такий підхід дає змогу звести багатовимірні характеристики до єдиного числового результату, що значно спрощує порівняння підприємств, аналіз ефективності маркетингових стратегій і виявлення слабких елементів у системі.

Разом із цим для оцінювання динаміки змін застосовується темп приросту інтегрального показника. Він визначає, наскільки маркетинговий потенціал просунувся порівняно з базовим періодом, і обчислюється відповідно до формули [8, с. 410]:

$$T_{\text{пр}} = \frac{I_{\text{МП}}^{\text{поточ}} - I_{\text{МП}}^{\text{баз}}}{I_{\text{МП}}^{\text{баз}}} \times 100\% \quad (1.10)$$

Такий індикатор допомагає з'ясувати, чи забезпечують управлінські рішення позитивну траєкторію розвитку й чи зростає конкурентна позиція підприємства у ринковому середовищі. У поєднанні з ресурсними та результативними показниками інтегральна система формує завершену аналітичну платформу, що дає змогу комплексно оцінити маркетинговий потенціал та визначити стратегічні орієнтири його подальшого зміцнення.

Систематизація підходів до оцінювання маркетингового потенціалу формує цілісну аналітичну рамку, що забезпечує глибоке відтворення стану ресурсів і результативності діяльності підприємства. Поєднання ресурсних, результативних та інтегральних індикаторів створює інструментарій, який дає змогу встановити рівень розвитку маркетингової системи та визначити напрями її вдосконалення. Узгоджене застосування цих методик забезпечує об'єктивне порівняння підприємств, визначення ринкових позицій і формування підґрунтя для стратегічних рішень щодо посилення конкурентних переваг.

1.3. Чинники впливу на формування та розвиток маркетингового потенціалу

Маркетинговий потенціал формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх умов, що визначають здатність підприємства діяти результативно на динамічному ринку. Середовище, у якому працює компанія, постійно змінюється, тому розвиток цього потенціалу залежить від того,

наскільки гнучко організація реагує на нові виклики, впроваджує сучасні інструменти та раціонально використовує ресурсну базу. Сукупність чинників утворює багаторівневу систему, що впливає на ефективність маркетингової діяльності, формування конкурентних переваг та стійкість позицій підприємства.

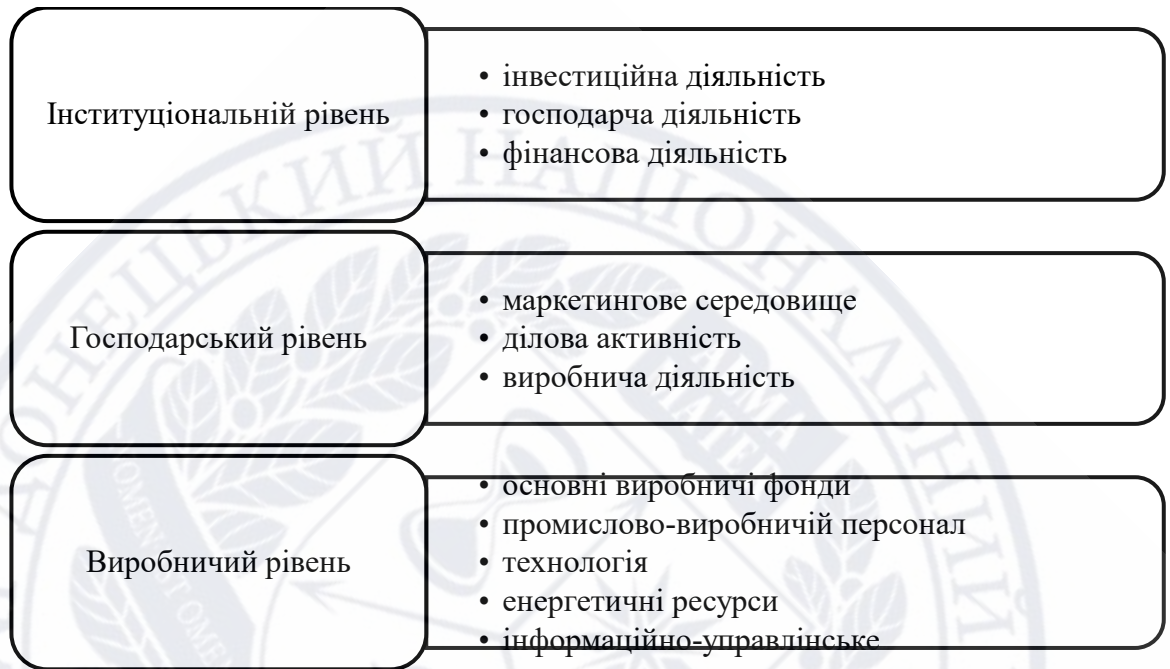


Рисунок 1.4 – Модель формування економічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14, 15]

Модель, подана на рисунку 1.4, показує багаторівневу побудову економічного потенціалу підприємства через комплекс взаємопов'язаних складників. Інституціональний рівень охоплює сфери, що визначають умови функціонування організації в економічному просторі: інвестиційні процеси, господарські операції та фінансові потоки. Саме тут формується нормативно-правове й ресурсне середовище, яке задає межі для розвитку підприємства та структурує його стратегічну поведінку.

Господарський рівень відображає взаємодію підприємства з ринковими чинниками й характеризує ділову динаміку середовища. Маркетингові характеристики, ступінь ділової активності та результати виробничої

діяльності створюють умови для управління конкурентними позиціями. Формування економічного потенціалу на цьому рівні залежить від стабільності ринкових зв'язків, гнучкості у реагуванні на зміни кон'юнктури та можливостей щодо утримання продуктивності [16, с. 85].

Виробничий рівень репрезентує матеріально-технічну основу підприємства: основні фонди, кадрову структуру, технології, енергетичні ресурси та інформаційно-управлінський комплекс. Саме ці складники визначають межі досягнення результатів, продуктивність і здатність розширювати масштаби діяльності. Узгоджене функціонування трьох рівнів створює фундамент для зростання економічного потенціалу та забезпечує сталість розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Наведена характеристика виробничого рівня логічно поєднується з подальшою структуризацією елементів потенціалу, що дає змогу перейти до систематизації його складників у розрізі різних джерел формування.

Внутрішня група чинників формує основу маркетингових можливостей підприємства, оскільки охоплює параметри, що залежать від управлінських рішень та рівня організації роботи. Ідентичність бренду, ширина асортименту й збалансованість цінової політики визначають силу позицій на ринку та здатність компанії залучати стабільний попит. Професійність маркетологів і результативність управління впливають на якість планування, прогнозування та розроблення стратегічних рішень. Інформаційні системи, фінансові показники й технічні можливості створюють базу для впровадження інновацій, аналітичної підтримки та розширення рекламно-комунікаційних заходів.

Зовнішні чинники задають умови, у межах яких підприємство формує маркетингову політику. Динаміка конкурентних дій, оновлення продуктів і коливання цін впливають на потребу в перегляді власних рішень та пошуку нових сценаріїв розвитку [26, с. 78]. Соціально-економічні параметри, поведінка споживачів і рівень їхньої купівельної спроможності визначають вимоги до продуктів, каналів збуту й комунікацій. Норми законодавства, макроекономічна ситуація та демографічні тенденції формують середовище, у

якому підприємство вибудовує стратегію, реагує на ризики та визначає напрями інвестицій у власний маркетинговий потенціал.

Таблиця 1.2 - Класифікація за походженням

Група чинників	Приклади чинників впливу	Вплив на маркетинговий потенціал
Внутрішні	Відомість бренду, частка ринку, асортимент, цінова політика	Безпосередньо формують поточний потенціал; піддаються контролю та управлінню підприємства
	Рівень кваліфікації та досвід маркетологів, компетентність керівництва	Визначають здатність підприємства розробляти та реалізовувати ефективну маркетингову стратегію
	Маркетингова інформаційна система, фінансові показники, технологічна оснащеність	Забезпечують ресурсну базу для розвитку маркетингової діяльності
Зовнішні	Їхні стратегії, ціни, інновації	Створюють виклики та можливості на ринку, впливають на необхідний рівень потенціалу
	Потреби, купівельна спроможність, уподобання, лояльність	Визначають цільовий ринок та вимоги до продукту/послуги
	Надійність, умови співпраці, партнерські відносини	Впливають на ефективність розподілу та формування собівартості
Зовнішні	Законодавство, державне регулювання, політична стабільність	Створюють рамкові умови функціонування, можуть обмежувати або стимулювати розвиток
	Інфляція, рівень доходів, ВВП, валютні курси, економічна кон'юнктура	Визначають купівельну спроможність ринку та інвестиційні можливості
	Чисельність населення, вікова структура, культурні цінності, стиль життя	Впливають на потреби та сприйняття маркетингових комунікацій

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Узагальнення впливу зовнішніх стимулів створює підґрунтя для переходу до розгляду структурних складників комплексу маркетингу, що відображені у наступній класифікації (табл. 1.3).

Узагальнення елементів комплексу маркетингу у формі таблиці дає змогу простежити, як кожен із них впливає на формування потужної системи взаємодії підприємства з ринком. Продуктові характеристики, цінові рішення, особливості розподілу й інструменти просування формують ядро

маркетингової діяльності, адже саме вони визначають сприйняття пропозиції та рівень зацікавленості споживача. Ресурсна насиченість цих напрямів створює підґрунтя для розвитку гнучкої політики, що підтримує стабільні позиції компанії у конкурентному середовищі та сприяє зростанню ефективності ринкової присутності.

Таблиця 1.3 - Класифікація за елементами комплексу маркетингу (4P/7P)

Елемент комплексу маркетингу	Основні чинники формування потенціалу
Продукт	Асортиментна політика, якість, інноваційність, патентний захист, післяпродажне обслуговування
Ціна	Виваженість цінової політики, еластичність попиту, можливість цінової дискримінації.
Місце	Потенціал охоплення ринку, кількість та надійність каналів розподілу, логістичні потужності, партнерські відносини з посередниками
Просування	Бюджет на маркетинг, рівень відомості торгової марки, ефективність рекламних кампаній, імідж підприємства, наявність маркетингової інформаційної системи (МІС)
Персонал	Кваліфікація та досвід персоналу, стандарти обслуговування, мотивація
Процес	Організація обслуговування, швидкість реакції на замовлення, внутрішні бізнес-процеси
Фізичне оточення	Дизайн офісів/торгових точок, фірмовий стиль, візуальна атрибутика

Джерело: розроблено автором на основі [30, 35]

Додаткові складники 7P - персонал, процеси і фізичне оточення - доповнюють базову модель, описуючи нематеріальні елементи, що формують враження клієнтів і впливають на їхню лояльність. Професійність працівників, організованість процедур обслуговування та візуальна ідентичність компанії створюють цілісне сприйняття підприємства, яке підсилює результативність основних маркетингових інструментів [46 с. 45]. Поєднання цих складників забезпечує умови для розвитку довготривалих взаємин із клієнтами та підвищення загальної ринкової стійкості. Узагальнення цих характеристик дає логічний перехід до подальшого структурування маркетингових можливостей підприємства, що відображено у функціональних компонентах потенціалу.

Таблиця 1.4 - Класифікація за функціональними компонентами маркетингового потенціалу

Функціональний компонент	Основні чинники впливу	Вплив на розвиток потенціалу
Інформаційно-аналітичний	Якість маркетингових досліджень, наявність та ефективність МІС, глибина аналізу конкурентного середовища та потреб споживачів	Забезпечує обґрунтованість стратегічних та тактичних маркетингових рішень
Ресурсний	Обсяг фінансування маркетингу, розмір основних фондів, рівень технологічної оснащеності маркетингової служби	Визначає масштаб та технічну можливість реалізації маркетингових програм
Організаційно-управлінський	Організаційна структура маркетингової служби, компетентність керівного складу, налагодження бізнес-процесів	Впливає на ефективність управління маркетинговою діяльністю та її інтеграцію в загальну стратегію
Комунікаційно-збутовий	Система комунікацій, мережа дистрибуції, рівень партнерських відносин	Формує можливості для донесення цінності до споживача та забезпечення фізичної доступності товару
Кадровий	Кваліфікація, досвід, мотивація, чисельність персоналу, що займається маркетингом	Визначає креативність та професіоналізм у розробці та втіленні маркетингових ініціатив

Джерело: розроблено автором на основі [6, 11]

Функціональні компоненти маркетингового потенціалу відображають різні напрями формування можливостей підприємства та детермінують рівень його готовності до ринкової активності. Інформаційно-аналітичний блок пов'язаний із якістю збирання й опрацювання даних: дослідження ринку, оцінювання конкурентів та систематизування споживчих інсайтів створюють основу для точних управлінських рішень. Ресурсний компонент охоплює фінансові та матеріально-технічні засоби, що визначають межі реалізації маркетингових проєктів. Водночас організаційно-управлінські елементи формують здатність підприємства координувати процеси, забезпечувати узгодженість підрозділів та підтримувати стратегічну спрямованість діяльності.

Комунікаційно-збутовий напрям зосереджує увагу на побудові ефективних каналів взаємодії з ринком: від інструментів просування до логістики й партнерських зв'язків. Він визначає, наскільки послідовно підприємство доносить продуктову цінність і забезпечує стабільність товарного потоку. Кадровий компонент підсилює результативність усіх складників, оскільки рівень професійної підготовки й мотивації персоналу прямо впливає на якість розроблення та реалізації маркетингових ініціатив. Сукупність цих функціональних елементів формує структурну основу розвитку маркетингового потенціалу та його здатність забезпечувати довготривалу конкурентну перевагу [18, с. 132].

Отже, маркетинговий потенціал постає як інтегрована система можливостей, що розкриває здатність підприємства адаптуватися до динаміки ринку й підтримувати результативність комерційної діяльності. Гармонійне поєднання внутрішніх параметрів і зовнішніх стимулів формує підґрунтя для стратегічного зростання, посилення конкурентних позицій і розвитку ринкових компетенцій. Узгоджена дія структурних, ресурсних та організаційних елементів забезпечує стабільність функціонування підприємства й створює умови для нарощування його ринкової присутності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАНА ФРУТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є яскравим прикладом успішного підприємства, яке трансформувало процес переробки фруктів та ягід на національному ринку, поєднавши міжнародний досвід із безкомпромісною якістю. З моменту своєї реєстрації у липні 1997 року, компанія пройшла шлях від заснування до лідерських позицій, демонструючи при цьому глибоку відданість постійному розвитку та задоволенню потреб споживачів.

Секрет успіху «АгрANA Фрут» криється у впровадженні повного циклу робіт. Це означає, що компанія контролює кожен етап - від вирощування і заготівлі сировини до її ретельної переробки та випуску готової продукції. Сировина, що включає такі популярні ягоди, як смородина, полуниця, малина, журавлина, вишня та чорноплідна горобина, проходить ретельний відбір та очистку згідно з високими нормативами. Ключовою технологією, що дозволяє зберегти природну досконалість продукції, є процес глибокої заморозки. Ягоди проходять через спеціальний тунель глибокої заморозки, завдяки чому зберігається не лише їхній зовнішній вигляд, але й смак, аромат та корисні властивості, максимально наближені до свіжих. Цей метод консервації гарантує тривале зберігання без втрати якості, що є критично важливим для кінцевого споживача [42].

Підприємство, з його значним статутним капіталом у понад 134 мільйони гривень, демонструє фінансову стійкість та готовність до інвестицій. Керівництво компанії чітко артикулює свою кінцеву мету: пропонувати клієнтам продукцію ідеальної якості за оптимальними цінами. Досягнення цієї мети неможливе без постійного удосконалення технологій. Про це свідчать тричі проведені модернізації підприємства за час його роботи. За словами

керівництва, «меж у розвитку Аграни і вдосконалення її технологій немає», що підкреслює культуру безперервних інновацій.

Професійна команда спеціалістів, що працює на підприємстві з 1997 року, є рушійною силою його розвитку. Саме їхні якості - реактивність, гнучкість, злагодженість, оптимізм та творчий підхід - у поєднанні з багаторічним досвідом дозволили компанії зайняти лідерські позиції на ринку переробки фруктів та овочів (основний КВЕД 10.39). «Агрana Фрут Україна» не обмежується лише переробкою цілих ягід. Спектр діяльності охоплює також виробництво фруктових і овочевих соків (10.32), безалкогольних напоїв (11.07) та оптову торгівлю іншими продуктами харчування (46.38), що свідчить про диверсифікованість бізнесу [42].

Сформована виробнича модель демонструє широкий спектр напрямів, що потребує наочної інтерпретації для подальшого аналізу структури випуску, тому доречно звернутися до рис. 2.1, де подано узагальнену характеристику асортименту ТОВ «Агрana Фрут Україна».



Рисунок 2.1 – Асортимент продукції ТОВ «Агрana Фрут Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Асортимент продукції ТОВ «Агрana Фрут Україна», поданий на схемі, демонструє розгалужену структуру виробництва, у якій поєднано кілька груп фруктових інгредієнтів. Підприємство працює з широкою лінійкою позицій: від наповнювачів і концентратів до пюре, джемів і кондитерських напівфабрикатів, що формує стійку присутність у сегменті переробки фруктової сировини. Така різноманітність забезпечує адаптивність до запитів

B2B-клієнтів харчової промисловості та створює підґрунтя для стабільних виробничих потоків, орієнтованих на гнучке поєднання технологічних властивостей та смакових профілів.

Розглянута структура продукції формує уявлення про виробничу спеціалізацію підприємства та створює підґрунтя для подальшого аналізу його результативності. Саме тому доцільно звернутися до кількісних характеристик діяльності, що відображені у фінансово-економічних показниках.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн.грн.

Показники	Рік			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+-	%
Власний капітал	835,55	955,02	1109,51	273,96	32,79
Виручка від реалізації валової продукції	1220	1218,95	1246,73	26,73	2,19
Собівартість реалізованої продукції	970,33	906,23	910,98	-59,35	-6,12
Валовий прибуток	249,67	312,71	335,75	86,08	34,48
Чистий прибуток (збиток)	76,5	119,49	154,49	77,99	101,95
Фонд оплати праці	118,02	139,46	144,81	26,79	22,7
Середньорічна вартість основних засобів	190,23	186,23	178,89	-11,34	-5,96
Середньорічна вартість оборотних коштів	817,01	843,86	965,37	148,36	18,16
Рентабельність основної діяльності, %	7,98	14,31	18,13	10,15	127,19
Дебіторська заборгованість	360,76	423,99	316,29	-44,47	-12,33
Кредиторська заборгованість	160,57	138,26	101,91	-58,66	-36,53

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Фінансові результати ТОВ «Агрона Фрут Україна» демонструють стале посилення позицій підприємства впродовж 2022–2024 рр. Зростання власного капіталу на 273,96 млн грн підтверджує зміцнення внутрішніх ресурсів та підвищення фінансової стійкості. Підприємство забезпечило приріст чистого прибутку на 101,95 %, що відображає ефективні управлінські рішення та раціональне використання виробничих ресурсів. Водночас зростання валового прибутку на 34,48 % свідчить про покращення результативності операцій,

попри майже незмінні обсяги виручки. Зменшення дебіторської заборгованості на 44,47 млн грн сигналізує про більш дисципліновану роботу з контрагентами й оптимізацію розрахункових операцій.

Показники, пов'язані зі структурою витрат і ресурсним забезпеченням, вказують на прагнення підприємства до підвищення ефективності виробництва. Зниження собівартості на 6,12 % за аналізований період покращує маржинальність продукції, що узгоджується зі зростанням рентабельності основної діяльності до 18,13 %. Хоча середньорічна вартість основних засобів дещо зменшилася, зростання оборотних коштів на 18,16 % створює додаткові можливості для оперативного фінансування виробничих процесів. Зниження кредиторської заборгованості на 36,53 % підсилює ліквідність підприємства та формує надійні умови для подальшої стабільності й розвитку.

Окреслені зміни у структурі витрат і ресурсному забезпеченні формують підґрунтя для глибшого розуміння динаміки господарської діяльності, адже вони безпосередньо впливають на формування кінцевого фінансового результату. Логічним наступним кроком є аналіз показників прибутковості, що дає змогу оцінити внутрішню стійкість підприємства та результативність його операційного циклу (табл. 2.2).

Порівняння показників фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 рр. засвідчує послідовне посилення рентабельності діяльності підприємства. Незначне коливання чистого доходу поєднується зі скороченням собівартості, що дало змогу суттєво збільшити валовий прибуток - приріст становить 34,48 %. Зростання інших операційних доходів більш ніж у три рази підсилює ресурсну базу компанії, тоді як зниження інших операційних витрат на 88,2 % формує додатковий фінансовий резерв для операційної стабільності. Покращення результату від операційної діяльності на 114,06 % підтверджує здатність підприємства удосконалювати внутрішні процеси й підвищувати ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.2 - Показники фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн.грн.

Показник	Рік			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1220	1218,95	1246,73	26,73	2,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	970,33	906,23	910,98	-59,35	-6,12
Валовий прибуток (збиток)	249,67	312,71	335,75	86,08	34,48
Інші операційні доходи	2,96	11,18	14,33	11,37	384,44
Адміністративні витрати	57,76	65,11	73,49	15,74	27,25
Витрати на збут	56,86	87,19	77,41	20,56	36,16
Інші операційні витрати	47,6	17,63	5,62	-41,98	-88,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	90,42	153,97	193,55	103,13	114,06
Інші доходи	6,5	0	2,52	-3,98	-61,24
Фінансові витрати	1,76	4,42	4,16	2,4	135,96
Інші витрати	1,22	3,59	1,78	0,56	45,98
Фінансовий результат до оподаткування	93,94	145,96	190,13	96,19	102,4
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток)	76,5	119,49	154,49	78	101,96

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Динаміка чистого фінансового результату свідчить про значне зміцнення загальної прибутковості: приріст чистого прибутку становить 101,96 %. Попри зростання адміністративних витрат і витрат на збут, позитивний вплив операційних доходів та раціоналізація витратної частини дали змогу сформувати високий фінансовий результат до оподаткування. Певне збільшення фінансових витрат не послабило підсумкову рентабельність, оскільки їхня частка в загальній структурі витрат залишається незначною. Отримані зміни відображають стабільний розвиток компанії, її здатність адаптувати виробничо-комерційну діяльність до ринкових умов і посилювати фінансову стійкість у середньостроковій перспективі.

Показники фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» демонструють істотне покращення ліквідності та платоспроможності у 2022–2024 рр. Зростання коефіцієнта покриття до рівня 8,02 свідчить про достатній

обсяг оборотних ресурсів для покриття поточних зобов'язань, що зміцнює здатність підприємства підтримувати стабільний операційний цикл. Покращення швидкої та абсолютної ліквідності підтверджує поступове формування більш гнучкої структури активів, що забезпечує швидку конвертацію ресурсів у грошові кошти. Зростання коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами й маневреності формує передумови для подальшого розвитку за рахунок внутрішніх джерел фінансування, тоді як рівень платоспроможності перевищує нормативні орієнтири протягом усього періоду.

Таблиця 2.3 - Показники фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна», %

Показник	Нормативне значення	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1. Аналіз ліквідності підприємства					
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	4,32	5,5	8,02	185,55
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,42	3,71	4,62	191,28
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,42	1,11	2,14	509,54
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,82	0,85	0,89	109,04
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,22	0,18	0,12	54,71
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,76	0,81	0,87	113,91
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,72	0,77	0,81	112,3
3. Аналіз ділової активності підприємства					
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,16	1,14	1,05	90,99
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	6,41	6,55	6,97	108,67
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,52	1,36	1,21	79,25
4. Аналіз рентабельності підприємства					
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,07	0,11	0,13	179,83
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,1	0,13	0,15	156,62
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,06	0,1	0,12	197,63

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Ділова активність підприємства має змішані тенденції. Оборотно́сть активів у 2024 р. дещо знизилася, що пояснюється розширенням ресурсної бази та накопиченням оборотних коштів. Водночас зростання оборотності основних засобів відображає ефективніше задіяння виробничого потенціалу. Показники рентабельності демонструють виразну позитивну динаміку: рентабельність активів зросла майже у 1,8 раза, рентабельність власного капіталу – у півтора раза, а рентабельність продукції майже подвоїлася. Сукупність цих змін підтверджує підвищення результативності виробничо-комерційної діяльності та формує підґрунтя для подальшої стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», варто наголосити на стабільному поступі підприємства, який проявляється у зміцненні фінансових результатів, посиленні внутрішньої організації та технологічному оновленні. Комплексна система управління, поєднана з чіткою структурою підрозділів, забезпечує узгодженість виробничих і комерційних процесів та підтримує високу якість кінцевої продукції. Сукупність організаційних, фінансових і технологічних характеристик формує міцну основу для майбутнього зростання й розширення присутності компанії на ринку переробленої фруктово-ягідної продукції.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає змогу окреслити реальні умови, у яких функціонує підприємство, та визначити його місце серед виробників інгредієнтів для харчової промисловості. Компанія працює на сегменті переробки фруктів і ягід, що характеризується жорсткою боротьбою між учасниками ринку за контракти з великими переробниками молочної продукції, кондитерськими фабриками й виробниками напоїв. Діяльність підприємства розгортається на тлі коливань

цін на плодово-ягідну сировину, сезонності виробництва, потреби в безперебійному постачанні та високих вимог до безпеки. Конкуренти прагнуть посилити позиції за рахунок оновлення технологічних ліній, участі у міжнародних ланцюгах, підвищення прозорості якості та впровадження нових рецептур. Таке середовище створює значний тиск, однак надає можливості для розвитку, якщо компанія вміє швидко реагувати на зміни та формувати довгострокові переваги.

Розвиток ТОВ «Агрона Фрут Україна» відбувається у просторі ринку, де переробка фруктів та овочів формує окремий виробничо-комерційний кластер із тісними зв'язками між різними групами учасників. Структура цього сегмента вирізняється багатокомпонентністю: тут працюють не лише локальні компанії, орієнтовані на внутрішній попит, а й дочірні підрозділи транснаціональних корпорацій, котрі інтегрують українські підприємства в глобальні ланцюги постачання. У таких умовах «Агрона Фрут Україна» використовує переваги приналежності до AGRANA Beteiligungs-AG, що забезпечує доступ до сучасних виробничих рішень, управлінських практик та систем контролю якості. Це зміцнює конкурентоспроможність підприємства та формує його позицію як стабільного постачальника фруктових інгредієнтів для широкого кола харчових виробників [42].

Олігополістичний характер ринку фруктових наповнювачів, сокових концентратів і заморожених продуктів створює середовище з високою концентрацією капіталу. Підприємства, що прагнуть увійти в цю сферу, стикаються з потребою у значних інвестиціях для створення повного технологічного циклу, модернізації обладнання та проходження міжнародної сертифікації. ТОВ «Агрона Фрут Україна» сформувало стабільну позицію серед ключових учасників цього ринку: підприємство поєднує сучасні технологічні можливості з широкою сировинною базою та розгалуженою системою постачання. Практика систематичного оновлення обладнання, цифровізація частини процесів та орієнтація на інноваційні рішення створюють вагому перевагу у взаємодії з клієнтами з України та країн Європи.

Ринкова база підприємства охоплює різні групи харчової індустрії, для яких фруктові компоненти мають стратегічне значення. Партнерами компанії є виробники молочної продукції, морозива, кондитерських виробів і напоїв, а також іноземні контрагенти, що використовують ці інгредієнти у власних технологічних процесах. Попит на продукцію залишається стабільним завдяки її широкому застосуванню у кінцевих товарах для споживачів. Проте відбувається поступове зростання очікувань клієнтів щодо екологічності, органічного походження та прозорості технологій. Це стимулює компанію до розвитку нових продуктів, посилення контролю якості та впровадження практик, що відповідають принципам сталого виробництва. Така тенденція формує додаткові можливості для зміцнення позицій як на українському, так і на міжнародному ринках [47, с. 94].

Конкурентне поле підприємства охоплює як внутрішніх виробників, так і закордонні компанії. Серед українських учасників особливу роль відіграють «Вінніфрут», «Яблуневий дар» і «ФруТек», котрі активно розвивають технологічні лінії та розширюють асортимент. На глобальному рівні конкуренцію посилюють інші виробничі майданчики AGRANA у різних країнах Європи та провідні корпорації індустрії харчових інгредієнтів. Високі стандарти безпеки, вимога щодо стабільності параметрів, контроль походження сировини та тиск на цінову політику роблять ринок доволі насиченим і вимогливим. Проте «АгрANA Фрут Україна» утримує помітні позиції завдяки спеціалізації, адаптивності та здатності підтримувати узгоджений технологічний рівень, що відповідає міжнародним вимогам.

Таке середовище формує сукупність чинників, які визначають інтенсивність ринкового суперництва та відображені у моделі М. Портера (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Оцінка конкурентного середовища за моделлю М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика для ТОВ «Агрона Фрут Україна»	Рівень впливу
1. Конкуренція між існуючими гравцями	Ринок насичений українськими та міжнародними виробниками фруктових наповнювачів, концентратів і пюре. Конкуренти активно використовують інновації та підтримують високу якість продукції. Сильні сторони ТОВ «Агрона Фрут Україна» – доступ до ресурсів корпорації AGRANA та стабільні зв'язки з ключовими харчовими підприємствами.	Високий
2. Загроза появи нових конкурентів	Вхідні бар'єри високі: вони включають значні інвестиції, суворі вимоги до якості та сертифікації, а також необхідність доступу до надійної сировинної бази. Новим компаніям складно сформувати довіру серед великих B2B-покупців.	Середній / Низький
3. Сила постачальників	Постачальники ягід та фруктів є критично важливими. Існує залежність від імпорту деяких категорій сировини, що спричиняє коливання витрат і впливає на стабільність. Наявність альтернативних джерел постачання допомагає знизити ризики.	Середній
4. Сила покупців	Основними покупцями є великі виробники, які мають високу торговельну силу. Вони порівнюють умови співпраці та висувають жорсткі вимоги до якості та надійності поставок. Однак, довгострокові контракти ТОВ допомагають зміцнювати партнерські відносини.	Високий
5. Загроза товарів-замінників	Замінниками є альтернативні фруктові інгредієнти, натуральні екстракти та синтетичні ароматизатори. Тенденція харчової індустрії до використання натуральної продукції послаблює загрозу заміщення синтетикою.	Середній

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Узагальнення результатів оцінювання конкурентного середовища демонструє значну напругу в галузі переробки фруктів і ягід, де ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує поряд із сильними українськими та міжнародними виробниками. Високий рівень суперництва диктує необхідність постійного технологічного оновлення, підтримання стабільних зв'язків із великими переробними компаніями та орієнтації на продукцію підвищеної якості. На підприємство суттєво впливає торгова сила покупців, адже великі B2B-клієнти здатні встановлювати жорсткі вимоги щодо цінових параметрів та гарантій безперервності поставок. У таких умовах роль довгострокових контрактів та репутаційної стабільності істотно зростає [53, с. 134].

Загроза входу нових компаній виглядає стриманою, оскільки сегмент потребує значних капіталовкладень, сертифікації й напрацьованих каналів постачання сировини. Водночас наявність альтернативних джерел ягід і фруктів знижує вплив постачальників, хоча імпорتنі коливання іноді ускладнюють планування. Заміщення продукції синтетичними інгредієнтами не формує різкого тиску через зміщення споживчих пріоритетів у бік натуральних складових. У сукупності це створює умови, за яких підприємство здатне зміцнювати позиції, якщо продовжить інноваційний розвиток і поглибить взаємодію з ключовими клієнтами.

Для більш детальної оцінки ринкових позицій ТОВ «Агрона Фрут Україна» проведено розрахунок частки ринку підприємства у ключових продуктових сегментах. Частка ринку визначається за формулою:

Частка ринку визначається за формулою:

$$Ч_p = \frac{V_{\text{під}}}{V_{\text{рин}}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де $V_{\text{під}}$ – обсяг реалізації підприємства у відповідному сегменті, $V_{\text{рин}}$ – загальний обсяг ринку цього сегмента.

Додатково було проведено оцінку темпів зростання ринку за останні три роки. Темп зростання визначається за формулою:

$$T_{\text{зр}} = \frac{V_{\text{пот}} - V_{\text{баз}}}{V_{\text{баз}}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Де $V_{\text{пот}}$ - Продажі у поточному році,

$V_{\text{баз}}$ - Продажі у попередньому році

Частка ринку ТОВ «Агрона Фрут Україна» демонструє нерівномірний розподіл сил у різних товарних напрямках: найвищі позиції простежуються у сфері фруктових наповнювачів, де підприємство контролює понад дві п'ятих

сукупного обсягу, що свідчить про сформовану клієнтську базу й стабільний попит. У сегменті фруктових пюре компанія посідає чверть ринку, зберігаючи стійкі можливості для подальшого розширення. У виробництві сокових концентратів та заморожених ягід присутність підприємства значно менша, що формує потенціал для диверсифікації збуту та активізації роботи з переробниками й оптовими покупцями.

Таблиця 2.5 - Частка ринку ТОВ «Агрона Фрут Україна» у продуктових сегментах

Сегмент продукції	Обсяг реалізації підприємства, тис. Т	Обсяг ринку, тис. т	Частка ринку, %
Фруктові наповнювачі	18,0	40,0	45,0
Фруктові пюре	12,5	50,0	25,0
Сокові концентрати	6,0	40,0	15,0
Заморожені ягоди	2,5	50,0	5,0

Джерело: розроблено автором

Для наочності результатів аналізу ринкових позицій підприємства побудовано діаграму (рис. 2.2).

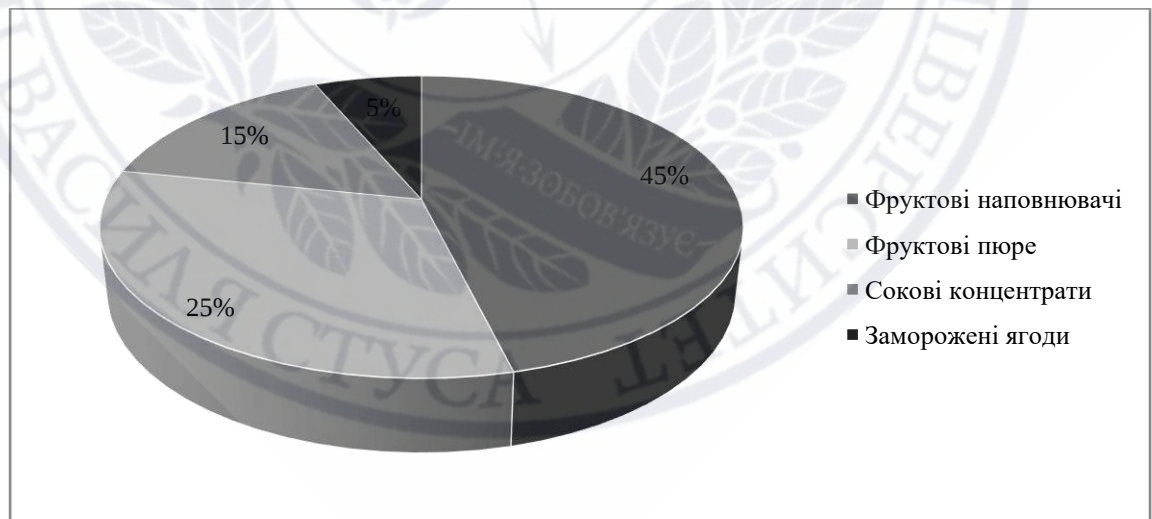


Рисунок 2.2 - Частка ринку ТОВ «Агрона Фрут Україна» у продуктових сегментах

Джерело: розроблено автором

Структура ринку демонструє домінування ТОВ «Агрона Фрут Україна» у сегменті фруктових наповнювачів, де зосереджено найвищу частку, що формує основу позиціонування компанії серед переробників плодово-ягідної сировини. Значний результат у виробництві фруктових пюре підтверджує стабільний попит на продукцію з високим рівнем переробки, тоді як частка сокових концентратів вказує на присутність у суміжних напрямках та вплив на різні групи споживачів. Невеликий обсяг у категорії заморожених ягід свідчить про периферійний характер цього сегмента для підприємства, однак він зберігає потенціал подальшого зростання за рахунок розширення асортименту та залучення нових партнерів.

Узагальнені результати дають змогу перейти до оцінювання динаміки розвитку кожного напрямку, що відображено у подальшій таблиці.

Таблиця 2.6 - Темпи зростання ринкових сегментів

Сегмент продукції	Обсяг ринку 2022 р., тис. т	Обсяг ринку 2024 р., тис. т	Темп зростання, %
Фруктові наповнювачі	35,0	40,0	+14,3
Фруктові пюре	47,0	50,0	+6,4
Сокові концентрати	39,0	40,0	+2,6
Заморожені ягоди	41,0	50,0	+22,0

Джерело: розроблено автором

Результати демонструють різномірну динаміку розвитку сегментів: найвищий приріст спостерігається у категорії заморожених ягід, що свідчить про активізацію попиту на продукцію глибокої заморозки та розширення каналів збуту. Сегмент фруктових наповнювачів також вирізняється відчутним приростом, що підтверджує стабільне розширення переробної індустрії та підсилення позицій виробників, орієнтованих на промислових споживачів. Показники фруктових пюре та сокових концентратів характеризуються помірним зростанням, яке вказує на відносно сталу місткість цих ринкових ніш. Сукупно динаміка відображає загальне

пожвавлення галузі та зміщення інтересу споживачів у бік продуктів із вищим рівнем переробки.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Належність до міжнародної корпорації AGRANA, що забезпечує доступ до фінансових і технологічних ресурсів. - Висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами ISO. - Широка продуктова лінійка: фруктові наповнювачі, пюре, концентрати, заморожені ягоди. - Стабільні зв'язки з великими виробниками харчової промисловості України та Європи. - Використання сучасних CRM-систем та цифрових інструментів маркетингу.	- Висока залежність від імпоротної сировини у певних категоріях продукції. - Значні витрати на транспортування та логістику при експорті. - Відносно низька впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів. - Потреба у постійному оновленні виробничих потужностей. - Обмежені можливості впливу на формування цін унаслідок жорсткої конкуренції.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на натуральні інгредієнти у харчовій промисловості. - Розвиток ринку здорового та органічного харчування. - Можливість розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів. - Участь у державних і міжнародних програмах підтримки експорту. - Розширення присутності на нових зовнішніх ринках (Східна Європа, Близький Схід).	- Посилення конкуренції з боку міжнародних і вітчизняних виробників. - Економічна та політична нестабільність в Україні. - Коливання світових цін на сировину та енергоносії. - Поява синтетичних замінників натуральних інгредієнтів. - Посилення регуляторних вимог щодо екологічних стандартів та сертифікації.

Джерело: розроблено автором

Позиції підприємства формуються завдяки поєднанню міжнародного досвіду, сучасних технологій і розвиненої виробничої інфраструктури, що забезпечує високу якість продукції й дозволяє утримувати стабільні зв'язки з великими партнерами харчової промисловості. Наявність широкої продуктової лінійки створює підґрунтя для диверсифікації збутових напрямів, а використання цифрових інструментів підсилює маркетингову активність. Водночас значна частка імпоротної сировини та суттєві логістичні витрати ускладнюють підвищення маржинальності, тоді як потреба в оновленні

обладнання впливає на виробничу гнучкість. Порівняно низька впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів обмежує можливості комунікації на роздрібному рівні, що потребує додаткових промоційних зусиль.

Зовнішнє середовище створює сприятливий простір для подальшого розвитку, адже зростання зацікавленості у натуральних компонентах і поширення трендів здорового харчування відкривають перспективи розширення асортименту. Потенціал участі у програмах підтримки експорту та вихід на нові ринки підсилює стратегічні наміри диверсифікації. Водночас підприємство стикається з ризиками, пов'язаними зі зміною регуляторних вимог, волатильністю світових цін на сировину й діяльністю сильних конкурентів [56, с. 246]. Поширення синтетичних інгредієнтів і вплив макроекономічних чинників формують додаткові виклики, що потребують адаптивних управлінських рішень і подальшої модернізації виробництва.

Отже, аналіз конкурентного середовища засвідчує високий рівень напруги на ринку переробки фруктів та ягід, де підприємство утримує помітні позиції завдяки технологічній оснащеності, тісним виробничим зв'язкам і підтримці з боку міжнародної корпорації. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників формує простір, у якому компанія здатна зміцнювати ринкову присутність за умови подальшого розвитку інноваційних рішень і розширення співпраці з ключовими промисловими споживачами.

2.3. Оцінка складових маркетингового потенціалу підприємства

Оцінювання складових маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає змогу чітко визначити рівень готовності підприємства до активного просування продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Компанія працює у спеціалізованому сегменті переробки плодово-ягідної сировини, де значення мають не тільки технологічні параметри виробництва, а й здатність формувати стабільний попит, підтримувати впізнаваність бренду та утримувати партнерські зв'язки. Маркетинговий потенціал підприємства

охоплює сукупність матеріальних, кадрових і цифрових ресурсів, що визначають силу позицій на ринку та дають змогу реагувати на зміни у попиті. Для «Агрона Фрут Україна» це особливо суттєво, оскільки ринок фруктових наповнювачів і пюре характеризується сезонністю, вимогливістю покупців до якості та високим рівнем контролю з боку міжнародних стандартів [42].

Таблиця 2.8 - Показники оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+-	%
1. Ресурсні показники					
Кадровий індекс кваліфікації	0,6	0,7	0,8	0,2	33,3
Коефіцієнт охоплення сегментів	0,5	0,65	0,75	0,25	50,0
Частка маркетингових витрат, %	4,5	5,0	5,5	1,0	22,2
Оцінка організаційної гнучкості	3,2	3,6	4,1	0,9	28,1
Індекс пізнаваності бренду, %	48,0	55,0	63,0	15,0	31,3
2. Результативні показники					
Частка ринку, %	12,0	13,0	14,0	2,0	16,7
Рентабельність маркетингових інвестицій, %	35,0	42,0	48,0	13,0	37,1
Індекс конкурентоспроможності	1,05	1,12	1,18	0,13	12,4
Частка нових продуктів, %	8,0	10,0	14,0	6,0	75,0
3. Інтегральні показники					
Інтегральний індекс маркетингового потенціалу	0,62	0,71	0,8	0,18	29,0
Темп приросту інтегрального індексу, %	-	14,5	29,0	-	-

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз наведених показників демонструє стійке посилення маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2022–2024 рр. Зростання кадрового індексу кваліфікації з 0,6 до 0,8 та підвищення коефіцієнта охоплення сегментів на 0,25 свідчать про зміцнення професійної спроможності команди й розширення ринкової присутності. Підвищення частки маркетингових витрат із 4,5 % до 5,5 % у поєднанні з приростом індексу пізнаваності бренду на 15 підтверджує результативність комунікаційної

діяльності та формування стійкого іміджу компанії на внутрішньому ринку. Поліпшення оцінки організаційної гнучкості з 3,2 до 4,1 доповнює загальну динаміку, що вказує на ефективніше реагування підприємства на зміни конкурентного середовища.

Результативні та інтегральні показники відображають зростання фінансового ефекту від маркетингових зусиль. Підвищення частки ринку на 2 в.п., зростання рентабельності маркетингових інвестицій із 35 % до 48 % та майже дворазове збільшення частки нових продуктів до 14 % демонструють активізацію інноваційної діяльності. Зміцнення індексу конкурентоспроможності з 1,05 до 1,18 підтверджує покращення позицій підприємства серед основних виробників. Інтегральний індекс маркетингового потенціалу підвищився з 0,62 до 0,80, що відповідає приросту на 29 % і свідчить про формування більш цілісної, збалансованої та продуктивної системи маркетингу, яка забезпечує стійке зростання й розвиток компанії.

Таблиця 2.9 - Характеристика ресурсних елементів маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Ресурсний Елемент	Зміст	Оцінка (1–5)
Виробничі Можливості	Завантаження виробничих ліній, гнучкість переналаштування виробництва, рівень автоматизації процесів	4
Фінансові Можливості	Доступ до інвестицій та фінансування від корпорації AGRANA, стабільність та прогнозованість фінансових потоків	5
Кадровий Склад	Кваліфікація та досвід маркетологів, менеджерів із продажу та фахівців із роботи з клієнтами	4
Матеріально-Технічна База	Якість та сучасність виробничого обладнання, стан складської та транспортної інфраструктури	4

Джерело: розроблено автором

Сукупність наведених ресурсних елементів формує стійку основу для результативної маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», оскільки підприємство має належні виробничі можливості, потужну фінансову підтримку від міжнародного концерну, підготовлений кадровий склад і

технологічно оснащену інфраструктуру. Поєднання цих характеристик створює сприятливі передумови для реалізації стратегічних цілей, активного просування продукції й підтримання стабільної присутності на конкурентному ринку.

Узагальнення наведених характеристик дає змогу перейти до детальнішого розгляду структурних параметрів, що визначають якість управління маркетинговими процесами та їхню відповідність стратегічним орієнтирам компанії. Саме тому далі представлено систематизовані дані, які відображають організаційну складову розвитку маркетингової діяльності.

Таблиця 2.10 - Оцінювання організаційних параметрів маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Характеристика	Оцінка (1–5)
Маркетингова структура	Узгодженість роботи підрозділів, чіткість розподілу функцій та відповідальності	5
Система управління	Реактивність та швидкість прийняття маркетингових рішень, прозорість управлінських процедур	4
Рівень комунікацій	Якість внутрішньої взаємодії між підрозділами	5
Використання цифрових інструментів	Застосування сучасних технологій: CRM-систем, інструментів аналітики продажів, автоматизованих каналів комунікації	4

Джерело: розроблено автором

Організаційні параметри демонструють високий рівень узгодженості процесів, що забезпечує стабільний розвиток маркетингової діяльності підприємства. Структура відзначається чітким розподілом функцій і відповідальності, що сприяє злагодженій взаємодії між підрозділами. Управлінська система працює досить оперативно, підтримуючи необхідну швидкість ухвалення рішень, хоча певний запас для подальшого вдосконалення зберігається. Комунікації всередині компанії мають розвинений характер, що підсилює ефективність робочих процесів. Використання цифрових технологій уже охоплює важливі напрями діяльності, формуючи надійне підґрунтя для подальшої модернізації маркетингових інструментів.

Узгодженість наведених характеристик створює логічну основу для подальшого аналізу прогресивних елементів, що визначають здатність компанії впроваджувати нові підходи та зміцнювати конкурентні переваги. З огляду на це наступний етап дослідження пов'язаний із відображенням інноваційних складових маркетингового потенціалу.

Таблиця 2.11 - Оцінка інноваційних складових маркетингового потенціалу

Показник	Характеристика	Оцінка (1–5)
Нові продукти	Активне розроблення інноваційних рецептур для різних галузей: молочної, кондитерської промисловості та виробництва напоїв	4
Технологічні рішення	Впровадження та використання сучасних технологій виробництва, зокрема концентрувальних і пастеризаційних процесів	5
Цифровізація маркетингу	Застосування цифрових каналів комунікації, використання аналітичних панелей та інструментів прогнозування попиту	4
Участь у міжнародних ланцюгах	Рівень інтеграції у глобальні системи та активна співпраця із закордонними партнерами	5

Джерело: розроблено автором

Інноваційні складові формують стійку динаміку розвитку маркетингового потенціалу, адже підприємство системно розширює продуктове наповнення, поєднуючи творчі рішення у формуванні рецептур з удосконаленими технологічними процесами. Використання сучасних виробничих методів підсилює конкурентну силу та забезпечує високий рівень якості [15, с. 123]. Цифрова складова сприяє точнішому прогнозуванню ринкової поведінки споживачів і підвищує результативність комунікацій. Інтеграція у глобальні виробничі та збутові мережі підсилює стратегічні позиції підприємства, відкриваючи додаткові можливості для подальшого оновлення та зміцнення присутності на міжнародних ринках.

Сукупність наведених характеристик створює логічний перехід до узагальнення отриманих результатів, що відображено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Загальна оцінка маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Критерій	Зміст характеристики	Оцінка (1–5)
Ресурсний потенціал	Виробничі потужності, фінансові ресурси, кадровий склад	4
Організаційний потенціал	Ефективність управління, взаємодія підрозділів, структура	5
Ринковий потенціал	Частка ринку, стабільність збуту, клієнтська база	4
Інноваційний потенціал	Впровадження нових продуктів, технологій, цифровізація	4
Середня оцінка маркетингового потенціалу	—	4,25 (високий рівень)

Джерело: розроблено автором

Підсумкова оцінка свідчить про сформовану систему, яка забезпечує стабільний розвиток підприємства завдяки сильним організаційним засадам та продуманому використанню ресурсів. Високий результат за управлінським блоком демонструє злагоджену роботу підрозділів і чітку координацію процесів, що створює сприятливі умови для реалізації маркетингових завдань. Потужна матеріальна база й наявність підготовленого персоналу підсилюють здатність компанії підтримувати обсяги виробництва та реагувати на зміну попиту.

Стійкі позиції на ринку підкріплюються широкою клієнтською мережею та прогнозованими каналами збуту, що формує простір для розширення напрямів діяльності [7, с. 15]. Значення інноваційного компонента підкреслює прагнення підприємства до оновлення продуктового портфеля, модернізації технологій і цифрових інструментів у взаємодії зі споживачами. Сукупна оцінка 4,25 підтверджує високий рівень маркетингового потенціалу та створює підґрунтя для подальшого посилення конкурентних переваг.

Для більш наочного відображення результатів проведеної оцінки маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна» за основними критеріями побудовано діаграму. На ній представлено рівень розвитку

ресурсного, організаційного, ринкового та інноваційного потенціалів підприємства (рис. 2.3).

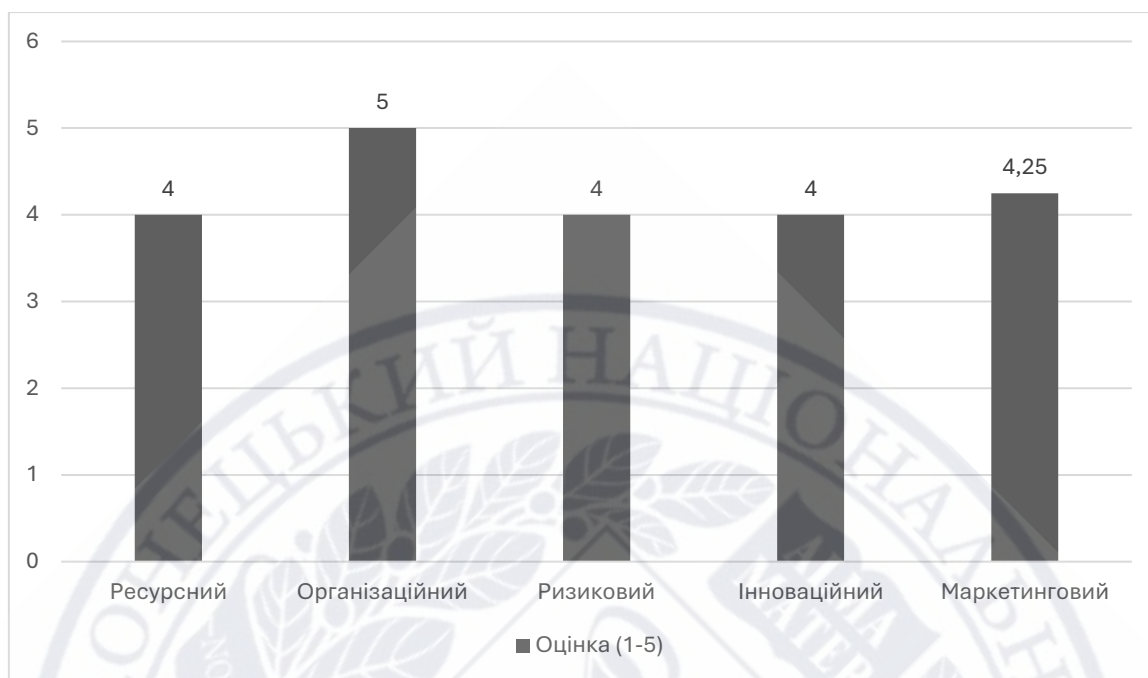


Рисунок 2.3 - Оцінка маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: розроблено автором

Результати графічної оцінки свідчать про сформований високий рівень маркетингового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна», де організаційний блок демонструє найкращий результат завдяки ефективній координації робіт та налагодженим управлінським процесам. Ресурсна, ринкова й інноваційна складові мають однакові бали, що відображає збалансованість матеріальної бази, стабільну присутність на профільних сегментах і здатність впроваджувати нові рішення. Такий розподіл балів формує цілісну картину стійкої конкурентної позиції підприємства та створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Отже, узагальнена оцінка демонструє сформовану систему, здатну підтримувати стійке просування продукції завдяки збалансованому поєднанню ресурсних, організаційних, ринкових та інноваційних складових. Підприємство має достатній запас міцності для ефективної роботи на

конкурентному ринку, що підтверджується узгодженими управлінськими процесами, технологічною оснащеністю та широкою клієнтською мережею. Системний підхід до розвитку нових продуктів і цифрових інструментів посилює потенціал подальшого зростання, формуючи сприятливі умови для розширення ринкової присутності.



РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРАНА ФРУТ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку маркетингового потенціалу підприємства

Стратегічні напрями розвитку маркетингового потенціалу підприємства формуються під впливом структурних змін у конкурентному середовищі, цифрових технологій та динаміки споживчого попиту. Сучасний ринок вимагає від компаній здатності швидко адаптувати комунікації, оптимізувати роботу з клієнтськими сегментами та створювати системи, які забезпечують довготривалу стійкість. Для посилення власних позицій бізнесу доводиться інвестувати у глибше розуміння мотивацій споживачів, аналітику поведінкових патернів, моделі прогнозування й інструменти персоналізації взаємодії [53, с. 139]. Розвиток маркетингового потенціалу пов'язаний із переходом до більш гнучких і технологічно оснащених систем, здатних формувати додану цінність для клієнтів і забезпечувати стабільне зростання.

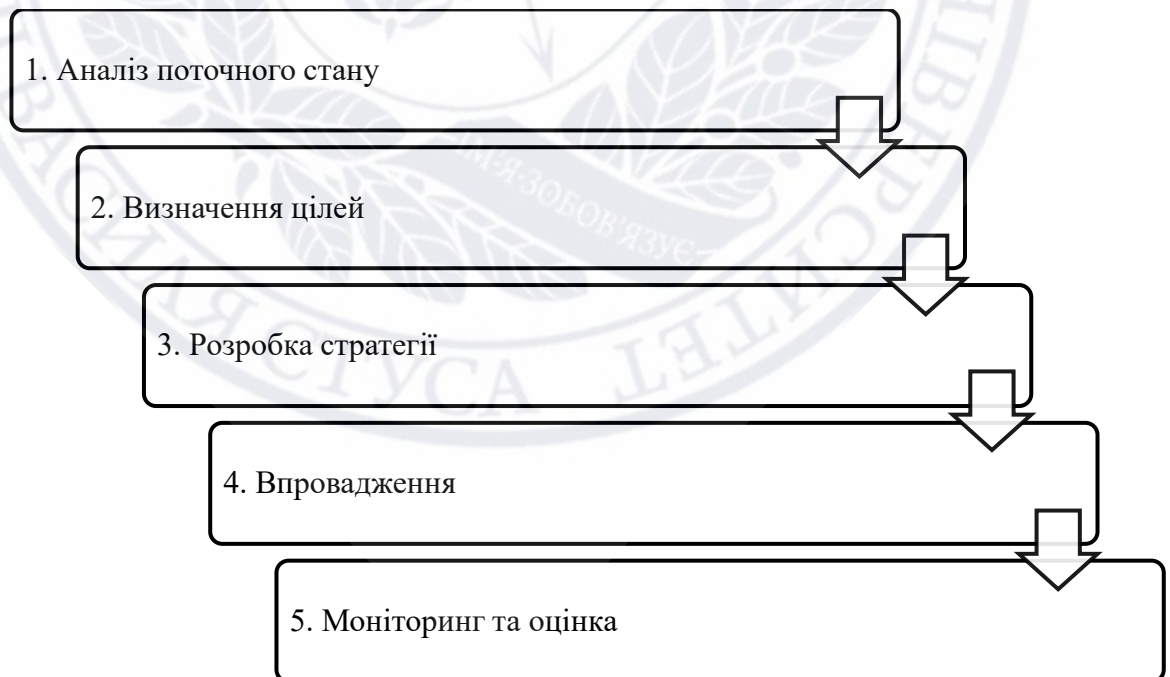


Рисунок 3.1 - Процес розвитку маркетингового потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [4, 5]

Розвиток маркетингового потенціалу підприємства формує системну основу для зміцнення його ринкових позицій, нарощування конкурентної стійкості та підвищення результативності взаємодії з клієнтами. Послідовність етапів, відображена у структурі процесу, спрямовує компанію на раціональне використання власних можливостей. Початковий акцент зосереджується на аналітичному блоці, де проводиться оцінювання наявних ресурсів, виявлення організаційних дисфункцій та зіставлення внутрішніх показників із ринковими практиками. Такий підхід створює фактологічну основу для подальших управлінських рішень, адже дозволяє окреслити сильні й слабкі сторони, визначити чинники, що стримують динаміку, і сформувати об'єктивне уявлення про рівень готовності підприємства до трансформацій [8, с. 411].

Наступний етап пов'язаний із формуванням цільових орієнтирів. Тут узгоджуються стратегічні та тактичні параметри, задаються орієнтири вимірювання через KPI, що дисциплінує управлінський цикл і підсилює контроль за результатами. На цій основі формується стратегічна модель розвитку, яка охоплює вибір напрямів модернізації, деталізацію заходів і структурування бюджету. Подальша реалізація передбачає запуск конкретних проєктів, підготовку персоналу й контроль за виконанням завдань, що забезпечує перехід від планування до практичного результату. Завершальна стадія охоплює аналіз досягнутих ефектів, прийняття рішень щодо коригування дій і вдосконалення інструментів. Сукупність цих кроків спрямована на досягнення стратегічних орієнтирів, які підсилюють ринковий потенціал підприємства та формують підґрунтя для його довготривалого розвитку.

Узгоджена послідовність дій формує цілісний ланцюг управління, де кожна стадія логічно переходить у наступну та забезпечує поступальний рух системи. Поступове ускладнення завдань створює передумови для переходу до узагальненої схеми, у якій візуально відображено логіку стратегічного розвитку та взаємозв'язок елементів управлінського циклу. Саме таке графічне

подання дає змогу чітко простежити структуру процесу й зрозуміти його внутрішню організацію.

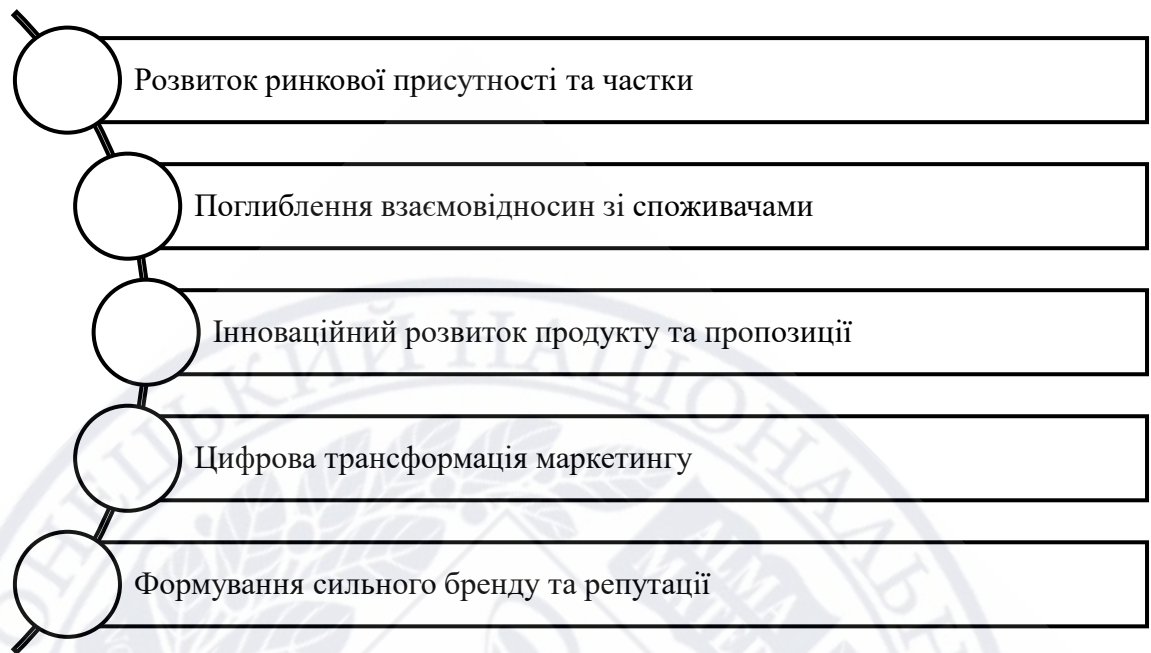


Рисунок 3.2 - Основні стратегічні напрями розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Стратегічний розвиток маркетингового потенціалу вимагає послідовного формування довгострокових орієнтирів, які здатні підтримати підприємство в умовах конкуренції та динамічних змін попиту. Розширення ринкової присутності передбачає активні кроки щодо освоєння нових ніш, переорієнтації збутових каналів і збільшення географії продажів, що забезпечує доступ до ширших аудиторій та зміцнює позиції у середовищі суперництва. Диверсифікація товарних ліній створює підґрунтя для зростання, адже різні сегменти реагують на пропозиції з неоднаковою інтенсивністю. Поєднання цих дій формує стійку базу для подальшого масштабування діяльності [22, с. 51].

Поглиблення взаємин зі споживачами зосереджується на підвищенні цінності клієнтської бази через персоналізовані механізми комунікації та сервісної підтримки. Використання CRM-інструментів відкриває можливість прогнозувати поведінку аудиторії, оптимізувати взаємодію та стимулювати

повторні покупки. Індивідуалізовані програми заохочення формують довготривалу прихильність, що знижує витрати на залучення нових клієнтів і створює передумови для стабільного грошового потоку. Ретельно вибудована система підтримки після продажу підсилює довіру й формує основу спільноти навколо бренду.

Інноваційний розвиток продуктів спрямований на створення цінності, здатної випереджати очікування ринку. Акцент на дослідженнях і технологічних рішеннях дозволяє відкривати нові формати товарів, поєднувати функціональність із високими стандартами якості та формувати переваги, які складно відтворити конкурентам. Трансформація пропозиції через інтеграцію цифрових інструментів, систем відстеження чи інтелектуальних алгоритмів підсилює сприйняття бренду як інноватора та стимулює інтерес з боку клієнтів [34, с. 34].

Цифрова трансформація маркетингу посідає провідне місце у довгостроковій стратегії розвитку. Використання аналітичних платформ створює умови для точнішого таргетингу, підвищення ефективності кампаній і зниження витрат на комунікації. Застосування багатоканальних рішень формує суцільний клієнтський шлях, де кожна точка взаємодії збільшує ймовірність конверсії. Автоматизація процесів дає змогу концентрувати зусилля на стратегічних рішеннях замість рутинних операцій.

Формування бренду має вирішальне значення для стабільного довгострокового розвитку. Створення цілісної платформи комунікації допомагає формувати чітку ідентичність, яка легко впізнається у різних інформаційних середовищах. Продуманий контент, робота з репутацією та занурення аудиторії у ціннісну історію компанії сприяють зростанню емоційної прихильності та поширенню позитивних асоціацій. У результаті бренд стає не просто візуальним символом, а основою довіри, яка підтримує продажі навіть у періоди ринкових коливань.

Таблиця 3.1 - Інструменти та методи реалізації стратегій

Напрямок	Маркетингові інструменти	Методи реалізації
1. Розвиток ринкової присутності	Геомаркетинг, ACE-аналіз клієнтської бази, trade marketing	Стратегічні партнерства, відкриття нових точок продажу, оптимізація логістики збуту
2. Поглиблення взаємовідносин	Система CRM, SFA	Сегментація клієнтів за поведінкою, автоматизовані email-розсилки, створення експертного контенту для існуючих клієнтів
3. Інноваційний розвиток продукту	Дизайн-мислення, MVP, тестування A/B	Регулярні опитування клієнтів щодо потреб, залучення клієнтів до бета-тестування нових продуктів
4. Цифрова трансформація	SEO/SEM, PPC, SMM, marketing automation	Впровадження інтегрованої системи веб-аналітики, використання чат-ботів для підтримки та продажів
5. Формування сильного бренду	Public Relations, контент-стратегія, спонсорство/соціальні ініціативи	Запуск вірусних кампаній, співпраця з інфлюенсерами, регулярний моніторинг згадувань бренду в мережі

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Стратегічний розвиток маркетингової діяльності спирається на комплекс інструментів, які покликані підсилити присутність компанії на ринку та забезпечити стійку динаміку зростання. Орієнтація на геомаркетингові дослідження, поглиблений аналіз клієнтської бази та інструменти trade marketing створює передумови для раціонального розширення мережі продажу й формування партнерських угод, що посилюють охоплення сегментів. Водночас CRM та SFA відкривають можливості для точного структурування поведінкових профілів споживачів, що сприяє створенню персоналізованих пропозицій та регулярної взаємодії через автоматизовані розсилки й професійний контент. Подібний підхід забезпечує сталу комунікацію, знижує ризик втрати клієнтів і підвищує рівень їх довгострокової цінності [54, с. 472].

Інноваційний блок стратегій базується на впровадженні дизайн-мислення, моделі MVP і тестуванні рішень у форматі A/B, що стимулює прискорене створення релевантних продуктів. Систематичні опитування та залучення клієнтів до бета-тестів гарантують точне розуміння їхніх очікувань і вдосконалення продуктового портфеля. Цифровізація підсилюється через

SEO/SEM, PPC, SMM та автоматизовані маркетингові системи, які формують чітку аналітичну базу й оптимізують комунікації, у тому числі за допомогою чат-ботів. Завершальним елементом виступає формування сильного бренду через контентні стратегії, PR та соціальні ініціативи, що підвищують упізнаваність і сприяють запуску резонансних кампаній за участю інфлюенсерів та подальшому контролю репутації у цифровому середовищі.

Отже, комплекс стратегічних напрямів спрямовує підприємство на глибшу взаємодію зі споживачами, модернізацію продуктового портфеля та підсилення цифрової складової управління маркетингом, що створює основу для стабільного ринкового зростання. Рациональне поєднання технологічних інструментів, клієнтоорієнтованих рішень і брендових практик забезпечує посилення конкурентної стійкості та формує потенціал для довготривалої результативності.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова система ТОВ «Агрона Фрут» потребує оновлення, оскільки ринок інгредієнтів для харчової промисловості швидко змінюється під впливом технологічних трендів та очікувань виробників. Компанія має сталу позицію у сегменті фруктових наповнювачів, однак для підтримання конкурентоспроможності необхідна глибша орієнтація на потреби клієнтів, підсилення комунікаційного блоку й формування сучасної системи аналітики. Удосконалення маркетингової діяльності передбачає розбудову інструментів, які дадуть змогу швидко виявляти зміни у попиті, прогнозувати динаміку ринку та адаптувати продуктову лінійку до вимог харчових виробництв різних масштабів.

Розбудова результативної моделі взаємодії з корпоративними покупцями потребує створення системи, яка підтримує стабільний попит і формує довгострокову цінність співпраці. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» комплексна програма лояльності для B2B-сегмента слугує інструментом

посилення позицій на ринку харчових інгредієнтів. Накопичувальні бонуси, що коливаються від 2% за річний обсяг понад 50 т до 5% при закупівлях понад 200 т, формують фінансовий стимул для партнерів і водночас створюють передумови для зростання замовлень. Така структура дає змогу сформувати стійкі закупівельні зв'язки, оскільки покупці отримують відчутну економію й можуть планувати витрати з більшою точністю. Для підприємства це відкриває шлях до прогнозованих обсягів виробництва та підсилює позиції серед ключових клієнтів [3].

Таблиця 3.2 - Впровадження програми лояльності для B2B-клієнтів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Програма	Характеристика	Переваги для клієнта	Переваги для підприємства
Накопичувальна система знижок	Система бонусів за обсяг закупівель: від 2% при замовленні 50+ т/рік до 5% при 200+ т/рік.	Економія на закупівлях, прогнозованість витрат	Стимулювання збільшення обсягів, утримання клієнтів
Пріоритетне обслуговування	Виділений персональний менеджер, швидка обробка замовлень	Оперативне вирішення питань, індивідуальний підхід	Поглиблення відносин, зростання задоволеності
Ексклюзивні умови	Доступ до нових продуктів на 2 тижні раніше, можливість участі в розробці рецептур	Конкурентна перевага, інноваційність асортименту	Тестування новинок, отримання зворотного зв'язку
Спеціальні сервіси	Безкоштовні зразки (до 5 кг/квартал), консультації технолога, гнучкі умови оплати	Зниження ризиків, технічна підтримка	Зміцнення довіри, зменшення дебіторської заборгованості

Джерело: розроблено автором на основі [57]

Подальші елементи програми поглиблюють взаємодію завдяки персоналізованому сервісу та інноваційним можливостям. Пріоритетне обслуговування з виділеним менеджером сприяє швидкому розв'язанню питань і формує відчуття постійної підтримки, що підвищує рівень довіри. Доступ партнерів до нових продуктів за два тижні до офіційного запуску та участь у створенні рецептур надають їм конкурентну перевагу й підсилюють

інноваційність асортименту. У свою чергу, компанія отримує зворотний зв'язок щодо новинок, що полегшує адаптацію продуктів до ринкових вимог. Система спеціальних сервісів - безкоштовні зразки, технологічні консультації, гнучкі платежі - допомагає мінімізувати ризики для покупців, а для виробника створює сприятливі умови для скорочення дебіторської заборгованості та зміцнення ділових зв'язків. Сукупність цих інструментів формує цілісну програму, яка розвиває партнерські стосунки та створює спільну економічну вигоду.

Таблиця 3.3 - План цифровізації маркетингових комунікацій ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Напрямок цифровізації	Інструменти	Цільова аудиторія	Очікувані результати	Терміни впровадження
Розробка B2B-порталу	Особистий кабінет клієнта: онлайн-замовлення, відстеження статусу, історія покупок, завантаження документів	Діючі та потенційні клієнти-переробники	Скорочення часу обробки замовлень на 40%, зростання повторних покупок на 25%	1–3 місяці
Email-маркетинг	Автоматизована розсилка: щомісячний newsletter, персоналізовані пропозиції, інформація про новинки	Сегментована база B2B-клієнтів	Підвищення впізнаваності на 30%, залучення 15–20 нових клієнтів	1 місяць
Контент-маркетинг	Корпоративний блог: кейси застосування, технологічні огляди, галузеві тренди	Технологи, закупівельники харчових підприємств	Позиціонування як експерта, зростання органічного трафіку на 50%	2–4 місяці
LinkedIn-просування	Корпоративна сторінка: публікації досягнень, участь у галузевих дискусіях, таргетована реклама	Власники та топ-менеджери харчових підприємств України та ЄС	Залучення 30–40 нових B2B-лідів, вихід на 5–7 міжнародних клієнтів	3–6 місяців

Джерело: розроблено автором на основі [18, 20]

Цифрова модернізація маркетингових комунікацій ТОВ «Агрона Фрут Україна» формує нову траєкторію розвитку взаємодії з партнерами у сегменті переробної харчової промисловості. Систематичне розширення цифрової

інфраструктури зміцнює позиції підприємства у B2B-середовищі та створює умови для швидшого й більш передбачуваного обміну інформацією. Центральне місце у плані цифровізації займає запуск B2B-порталу з особистим кабінетом, де клієнти отримують можливість оформлювати онлайн-замовлення, контролювати їх статус, переглядати історію співпраці та завантажувати необхідні документи. Такий функціонал оптимізує логістику взаємодій з переробниками, скорочуючи час опрацювання замовлень майже на 40% та стимулюючи приріст повторних закупівель на 25%. Стислі терміни впровадження – 1-3 місяці - підкреслюють практичний характер цього рішення та орієнтацію на швидкий операційний ефект [38, с. 86].

Удосконалення комунікаційної політики посилюється за рахунок автоматизованого email-маркетингу, який формує стабільний інформативний простір для сегментованої бази B2B-клієнтів. Щомісячні інформаційні розсилки, актуальні пропозиції та повідомлення про нові продукти підвищують упізнаваність бренду приблизно на 30% і створюють умови для залучення 15–20 нових партнерів протягом одного місяця. Паралельний розвиток контент-маркетингу за допомогою корпоративного блогу посилює експертний імідж компанії серед технологів і закупівельників харчових підприємств. Аналітичні матеріали, кейси впровадження та огляди технологій формують стабільне джерело органічного трафіку, приріст якого прогнозується на рівні 50% у перші 2-4 місяці після старту.

Завершальним елементом цифрової стратегії виступає активізація LinkedIn-просування, спрямованого на власників і керівників підприємств України та ЄС. Публікації про результати діяльності, участь у дискусіях та інструменти таргетованої реклами сприяють появі 30-40 нових B2B-лідів, водночас допомагаючи компанії налагодити контакт із 5–7 потенційними міжнародними клієнтами упродовж 3–6 місяців. Сформований план цифровізації демонструє послідовний перехід до інтегрованої моделі комунікації, де кожен інструмент підсилює інший. Опора на дані, гнучкі канали взаємодії й високий рівень автоматизації створюють умови для

стабільного розширення партнерської мережі, зміцнення репутації та збільшення ефективності B2B-маркетингу [57].

Асортимент конкурентів	Аналіз сайтів, прайс-листів, відвідування виставок
Цінова політика	Моніторинг прайсів, опитування клієнтів
Маркетингові активності	Відстеження соцмереж, аналіз рекламних кампаній, галузеві ЗМІ, участь у виставках
Технологічні рішення	Галузеві публікації, патентна база, участь у конференціях
Частка ринку та позиції	Аналіз галузевої статистики, опитування дистриб'юторів, дані асоціацій

Рисунок 3.3 – Система моніторингу конкурентів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Сформована система моніторингу конкурентів у ТОВ «Агрона Фрут Україна» створює цілісну аналітичну основу для прийняття рішень у динамічному середовищі переробної галузі. Регулярне відстеження товарних ліній конкурентів через аналіз онлайн-ресурсів, прайс-листів і профільних заходів дає змогу своєчасно реагувати на зміни пропозиції, оновлювати власний портфель та ініціювати розроблення нових рішень для клієнтів. Ретельний контроль цінових коливань, який проводиться щотижня комерційним відділом, формує основу для оперативного коригування умов співпраці й підтримує стабільний рівень привабливості комерційних пропозицій у порівнянні з такими виробниками, як «Вінніфрут», «Яблуневий дар» чи «ФруТек» [49, с. 30].

Важливу роль відіграє аналіз маркетингових активностей конкурентів: відстеження комунікацій у соцмережах, рекламних кампаній та галузевих новин розширює інформаційну базу для вдосконалення власних інструментів

просування. Це допомагає виявляти нові формати взаємодії з клієнтами та підсилювати диференціацію бренду. Поряд із цим, щоквартальне дослідження технологічних рішень на основі галузевих публікацій і патентних даних створює простір для підготовки модернізаційних кроків та розвитку унікальних продуктів. Систематичний аналіз ринкової частки й конкурентних позицій, що здійснюється аналітичною групою, дає змогу оцінити результативність обраної стратегії та формувати довгостроковий вектор розвитку підприємства [33, с. 129]. Такий підхід до моніторингу забезпечує стабільну інформаційну підтримку управлінських рішень і підсилює здатність компанії адаптуватися до змін галузевого середовища.

Узагальнення наведених спостережень створює підґрунтя для переходу до структурованого подання результатів, що відображено у табл. 3.4.

Економічна динаміка харчової промисловості формує сприятливі умови для розширення продуктового портфеля виробників інгредієнтів, і ТОВ «Агрона Фрут Україна» обирає стратегічно виважений напрям диверсифікації. Вихід у сегмент органічних, преміальних і функціональних наповнювачів відповідає очікуванням переробників, що орієнтуються на якість, безпечність та інноваційність. Лінійка органічних фруктових наповнювачів створює підґрунтя для партнерства з виробниками органічних йогуртів і дитячого харчування. Сертифікація за стандартами EU Organic та прозора упаковка підсилюють довіру споживачів, а контрольоване походження сировини перетворює продукт на інструмент зміцнення репутації клієнтів у сегменті натуральних продуктів. Реалізація проєкту протягом 6–8 місяців дозволяє послідовно інтегрувати новий асортимент у виробничі цикли партнерів [16, с. 86].

Позиціонування преміум-пюре з екзотичних фруктів спрямоване на інший сегмент переробників - кондитерські фабрики та ресторани, що працюють із високими стандартами смаку. Використання імпортової сировини та м'яка пастеризація сприяють збереженню аромату й текстури, забезпечуючи стабільність партій навіть у невеликих обсягах. Виведення цього напрямку на

ринок упродовж 4–6 місяців відкриває нові ніші для співпраці з HoReCa, де зростає попит на індивідуальні рецептури. Функціональні наповнювачі, орієнтовані на виробників спортивного харчування й оздоровчих продуктів, формують додану цінність завдяки вітамінним комплексам та антиоксидантам. Використання підходу Clean Label та науково сформованих рецептур сприяє підвищенню інтересу до цього сегмента, хоча вимагає тривалішого циклу запуску - 8–10 місяців.

Таблиця 3.4 - Розширення продуктової лінійки: органічні та преміум-сегменти ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Продуктова категорія	Характеристика	Цільові споживачі	Конкурентні переваги	Термін виведення на ринок
Органічні фруктові наповнювачі	Сертифіковані EU Organic, без ГМО, цукрів та консервантів, прозора упаковка	Виробники органічних йогуртів, дитячого харчування	Сертифікація, контрольоване походження сировини, відповідність Organic-стандартам	6-8 місяців
Преміум-пюре з екзотичних фруктів	Імпортна сировина, унікальна рецептура, пастеризація при низьких температурах	Кондитерські фабрики преміум-сегменту, ресторани	Ексклюзивність смаків, стабільна якість, малі партії на замовлення	4-6 місяців
Функціональні наповнювачі	Збагачені вітамінами та антиоксидантами, Clean Label	Виробники функціональних продуктів, спортивного харчування	Інноваційність, додана цінність для здоров'я, науково обґрунтовані рецептури	8-10 місяців
Сезонні лімітовані серії	Унікальні поєднання смаків, обмежений випуск	Крафтові виробники, кав'ярні, HoReCa	Ексклюзивність, маркетингова привабливість, диференціація	3-4 місяці

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Завершує стратегічну диверсифікацію лінійка сезонних лімітованих серій, що вирізняється креативними поєднаннями та коротким терміном реалізації. Такий формат приваблює крафтових виробників, кав'ярні та заклади HoReCa, що прагнуть швидкої обнови асортименту й індивідуальності. Обмежений випуск створює відчуття унікальності та підтримує високий інтерес

споживачів, а гнучкість виробничого циклу дозволяє запускати продукт за 3-4 місяці. Узгоджене розширення лінійки формує підґрунтя для зміцнення позицій компанії в різних ринкових сегментах, посилюючи взаємодію з B2B-клієнтами та підтримуючи довгостроковий розвиток [23, с. 331].

Сукупність наведених заходів окреслює цілісну траєкторію оновлення маркетингової системи ТОВ «Агрона Фрут Україна», де поєднуються програма лояльності, цифровізація комунікацій, моніторинг конкурентів і диверсифікація продуктового портфеля. Узгоджене використання цих інструментів посилює орієнтацію на потреби переробників, підвищує гнучкість взаємодії з партнерами та створює сприятливі умови для стабільного зростання. Завдяки впровадженню персоналізованих сервісів, автоматизованих каналів інформування й нових продуктів у органічному, преміальному та функціональному сегментах компанія формує конкурентну перевагу, закріплює присутність у B2B-середовищі та забезпечує подальший розвиток на основі аналітики, інновацій і партнерських відносин.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

В умовах прискореного розвитку харчової промисловості й підвищеної конкуренції на ринку інгредієнтів для виробників готової продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» потребує системних дій, спрямованих на посилення власних позицій та раціональне використання наявних ресурсів. Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень ґрунтується на оцінюванні їх здатності підсилити маркетинговий потенціал підприємства, підвищити стійкість продажів і сформувати довгострокову вигоду. Запропонованій комплекс заходів охоплює програми стимулювання клієнтів, цифровізацію комунікацій, аналітичний супровід конкурентного середовища та розвиток асортименту. Їх реалізація орієнтована на зростання лояльності партнерів, оптимізацію комунікаційного процесу, своєчасне реагування на зміни попиту та розширення присутності у прибуткових сегментах ринку.

Таблиця 3.5 - Комплекс заходів з підвищення маркетингового потенціалу
ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Назва заходу	Опис	Очікуваний ефект	Пріоритетність
Впровадження програми лояльності для B2B-клієнтів	Створення багаторівневої системи заохочення постійних клієнтів з персональними менеджерами та ексклюзивними умовами співпраці	Збільшення повторних покупок на 25%, утримання 95% ключових клієнтів, приріст обсягу продажів на 15%	Високий
Цифровізація маркетингових комунікацій	Розробка B2B-порталу, запуск email-маркетингу, контент-маркетингу та активне LinkedIn-просування	Залучення 30-40 нових B2B-лідів, скорочення циклу продажу на 30%, економія робочого часу на 40%	Високий
Створення системи моніторингу конкурентів	Систематичний збір та аналіз інформації про асортимент, ціни, маркетингові активності та технології конкурентів	Оперативне реагування на ринкові зміни, покращення конкурентних позицій, приріст частки ринку на 3-5%	Середній
Розширення продуктової лінійки	Розробка та виведення на ринок органічних наповнювачів, преміум-пюре, функціональних продуктів та сезонних серій	Диверсифікація доходів, вихід у високомаржинальні сегменти, додатковий вииторг 8-12 млн грн/рік	Середній

Джерело: розроблено автором

Ефективне посилення маркетингового потенціалу ТОВ «АгрANA Фрут Україна» ґрунтується на поєднанні інструментів, що впливають на стійкість відносин із клієнтами, гнучкість комунікацій та здатність швидко адаптувати продуктову політику до динаміки ринку. Пропонований комплекс дій охоплює чотири напрями, які формують цілісну модель розвитку, орієнтовану на довгострокове зміцнення позицій виробника фруктових інгредієнтів. Упровадження програми лояльності створює передумови для стабілізації співпраці з основними B2B-партнерами, оскільки індивідуалізований супровід, персональні менеджери та гнучкі бонусні механізми підсилюють зацікавленість клієнтів у постійному оновленні замовлень. За прогнозами, така модель формує приріст повторних купівель на 25%, утримує 95% основних

партнерів та забезпечує зростання обсягів реалізації на рівні 15%, що безпосередньо впливає на рентабельність та стабільність виробничого циклу.

Спрямованість компанії на цифрові канали комунікацій підсилює цінність клієнтської взаємодії, адже B2B-портал, автоматизовані email-кампанії та систематичне просування у LinkedIn створюють умови для швидкого інформування, персоналізації комерційних пропозицій та скорочення часових витрат підрозділів маркетингу й продажу. Очікуваний результат у вигляді 30–40 нових лідів, зменшення тривалості переговорного циклу на 30% і скорочення рутинних операцій на 40% свідчить про перехід компанії до моделі високої операційної ефективності. Упорядкована система моніторингу діяльності конкурентів допомагає своєчасно відстежувати зміни у цінах, продуктових рішеннях та рекламних стратегіях, що підсилює позиції виробника на ринку завдяки передбачуваності реакцій і глибшому розумінню ринкових трендів. Очікуване збільшення частки ринку на 3–5% демонструє дієвість системного аналізу конкурентного середовища [39, с. 195].

Додатковий імпульс розвитку забезпечує оновлення асортиментної політики. Виведення на ринок органічних, преміальних, функціональних та сезонних продуктів стимулює диверсифікацію прибутків, формує присутність у нових нішах та відкриває доступ до більш маржинальних сегментів. Плановий додатковий виторг у межах 8-12 млн. грн. на рік підтверджує доцільність інноваційної продуктової стратегії. Сукупність усіх зазначених дій формує масштабну платформу розвитку, що зміцнює клієнтські зв'язки, підвищує гнучкість операційних процесів та відкриває нові можливості у конкурентній боротьбі на ринку інгредієнтів для харчової промисловості.

Обраний для детального обґрунтування напрям - запровадження програми лояльності для B2B-партнерів - має вирішальне значення для стабільності комерційних процесів і прогнозованості попиту. Формування багаторівневої системи заохочень, персоналізованого супроводу та преференційних умов співпраці підсилює мотивацію клієнтів працювати на довгостроковій основі, зменшуючи ризики переходу до конкурентів і

вирівнюючи сезонні коливання завантаження виробництва. Цей інструмент сприяє зміцненню взаємної довіри, поглиблює партнерські зв'язки та слугує основою для збільшення товарообігу, що підвищує значущість програми як стратегічної інвестиції у майбутні результати компанії.

Таблиця 3.6 - Кошторис витрат на впровадження програми лояльності для B2B-клієнтів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Розробка програми лояльності		180
1.1	Аналіз існуючої клієнтської бази та сегментація	35
1.2	Розробка концепції та механіки програми	45
1.3	Юридичне оформлення (договори, умови участі)	25
1.4	Створення дизайну матеріалів (презентації, буклети)	30
1.5	Розробка Welcome-пакетів для учасників	45
2. IT-інфраструктура		320
2.1	Розробка CRM-модуля для обліку бонусів	180
2.2	Інтеграція з існуючою обліковою системою	80
2.3	Навчання персоналу роботі з системою	30
2.4	Технічна підтримка (перший рік)	30
3. Маркетингові комунікації		215
3.1	Презентаційні заходи для ключових клієнтів	105
3.2	Персоналізовані email-розсилки	60
3.3	Виробництво відео-презентації програми	50
4. Операційні витрати		285
4.1	Виділений персональний менеджер (зарплата)	216
4.2	Безкоштовні зразки продукції	45
4.3	Консультації технолога	24
Всього витрат		1000

Джерело: розроблено автором

Запропонований кошторис формує цілісне уявлення про масштаб інвестицій, необхідних для запуску програми лояльності на рівні B2B-сегмента. Найвагоміша частка фінансування припадає на створення IT-інфраструктури, оскільки CRM-модуль, інтеграція з обліковими системами та технічний супровід визначають здатність підприємства фіксувати активність клієнтів, підтримувати нарахування бонусів і забезпечувати стабільний сервіс. Маркетингові комунікації та презентаційні активності формують підґрунтя для

швидкого інформування переробних підприємств про переваги участі та стимулюють перехід до нової моделі співпраці. Сукупність витрат у блоці розробки концепції гарантує структурованість програми та відповідність правовим вимогам.

Операційна частина бюджету демонструє, що подальша дія програми вимагатиме системної підтримки. Оплата персонального менеджера, виробничі витрати на зразки продукції та консультації технолога створюють постійну основу, яка підсилює довіру клієнтів і сприяє стабільному попиту. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 1 млн грн формує реалістичну фінансову модель, орієнтовану на підвищення повторних закупівель, збільшення частки довгострокових контрактів і зміцнення позицій компанії серед виробників харчових інгредієнтів.

Сформована структура витрат створює підґрунтя для подальшої оцінки очікуваного ефекту від реалізації програми та дає змогу простежити її фінансовий вплив у динаміці (табл. 3.7).

Узагальнення прогностичних розрахунків підтверджує, що впровадження програми лояльності формує стійку динаміку розширення клієнтської бази та посилює економічні результати ТОВ «Агрона Фрут Україна». Поступове збільшення активних B2B-контрагентів до 190 у 2027 р. супроводжується підвищенням середнього обсягу закупівель до 950 тис. грн на одного партнера. Це забезпечує зростання виручки до 180,5 млн грн і формує відчутне нарощення валового та чистого прибутку. Розрахунки демонструють, що навіть за наявності витрат на бонусні механізми й сервісну підтримку фінансовий ефект суттєво перевищує вкладені ресурси, оскільки приріст чистого прибутку наближається до 20,4 млн грн у 2027 р.

Показники клієнтської активності підтверджують економічну доцільність запуску програми. Утримання B2B-партнерів підвищується з 78% до 95%, що зменшує залежність від залучення нових покупців та стабілізує структуру доходів. Частка повторних замовлень досягає 90%, а реферали забезпечують системне поповнення бази. Така траєкторія свідчить про

формування довгострокової взаємодії з клієнтами, що створює додаткові умови для зміцнення конкурентної позиції та підвищення стійкості підприємства на ринку фруктових інгредієнтів.

Таблиця 3.7 - Прогноз економічних результатів від впровадження програми лояльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», тис.грн.

Показник	Базовий рік	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027
Кількість активних B2B-клієнтів	145	160	175	190
Середній обсяг закупівель на 1 клієнта	690	795	885	950
Показники доходів				
Виручка від реалізації	100050	127200	154875	180500
у т.ч. від учасників програми лояльності	-	95400	139388	162450
Приріст виручки порівняно з 2024 р.	-	27150	54825	80450
Показники витрат				
Витрати на програму лояльності	-	1000	420	450
у т.ч. знижки та бонуси клієнтам	-	2862	4182	4874
Сукупні маркетингові витрати	-	3862	4602	5324
Показники прибутковості				
Валовий прибуток	25738	34344	44304	52545
Приріст валового прибутку	-	8606	18566	26807
Чистий прибуток	12050	18230	25840	32470
Приріст чистого прибутку	-	6180	13790	20420
Ключові метрики ефективності				
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	78	88	92	95
Частка повторних покупок, %	65	80	85	90
Кількість нових клієнтів, залучених через рекомендації	8	15	20	25

Джерело: розроблено автором

Доцільно здійснити розрахунок результативності запропонованих управлінських рішень, оскільки кількісна оцінка дає змогу встановити реальний вплив кожного заходу на фінансово-економічні параметри діяльності підприємства.

1. Додатковий дохід від програми:

$$\Delta D = D_1 - D_0 \quad (3.1)$$

Де: D_1 - виручка поточного року

Д₀ - виручка базового року (2024)

$$\Delta Д2025 = 127200 - 100050 = 27150 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta Д2026 = 1154875 - 100050 = 54825 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta Д2027 = 180500 - 100050 = 80450 \text{ тис. грн}$$

2. Додатковий прибуток:

$$\Delta П = П_1 - П_0 \quad (3.2)$$

де: П₁ - чистий прибуток поточного року

П₀ - чистий прибуток базового року

$$\Delta П2025 = 18230 - 12050 = 6180 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta П2026 = 25840 - 12050 = 13790 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta П2027 = 32470 - 12050 = 20420 \text{ тис. грн}$$

3. Економічний ефект:

$$Е = \Delta П - В \quad (3.3)$$

Де: В - витрати на програму лояльності

$$Е2025 = 6180 - 1000 = 5180 \text{ тис. грн}$$

$$Е2026 = 13790 - 420 = 13370 \text{ тис. грн}$$

$$Е2027 = 20420 - 450 = 19970 \text{ тис. грн}$$

4. Рентабельність інвестицій:

$$ROI = \frac{\Delta П}{В} \times 100\% \quad (3.4)$$

$$ROI2025 = \frac{6180}{1000} \times 100\% = 618\%$$

$$ROI2026 = \frac{13790}{420} \times 100\% = 3284\%$$

$$ROI2027 = \frac{20420}{450} \times 100\% = 4538\%$$

Кожна гривня, вкладена в програму, приносить 6,18 грн, 32,84 грн та 45,38 грн прибутку відповідно.

5. Термін окупності:

$$Ток = \frac{В_0}{\Delta П} \quad (3.5)$$

де: B_0 - початкові інвестиції

$$\text{Ток} = \frac{1000}{6180} = 0,162 \text{ року} = 2 \text{ місяці}$$

6. Чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum \frac{ЧГП_t}{(1+r)^t} - B_0 \quad (3.6)$$

Де: $ЧГП_t$ - чистий грошовий потік року t

r - ставка дисконтування (15%)

B_0 - початкові інвестиції

$$NPV = 5374 + 10426 + 13424 - 1000 = 28\,224 \text{ тис. грн}$$

7. Індекс прибутковості

$$PI = \left(\frac{NPV}{B_0} \right) + 1 \quad (3.7)$$

$$PI = \frac{4504}{1000} + 1 = 5,50$$

На кожному інвестовану гривню генерується 5,50 грн чистої приведеної вартості.

Усі показники економічної ефективності ($ROI > 600\%$, $\text{Ток} = 2$ місяці, $NPV > 0$, $PI > 1$) підтверджують високу доцільність впровадження програми лояльності для B2B-клієнтів ТОВ «Агрона Фрут Україна». Узагальнення отриманих величин у табличній формі дає можливість систематизувати результати попередніх розрахунків і забезпечити чітке порівняння показників за роками та напрямками впливу.

Наведені результати підтверджують суттєве посилення фінансових позицій підприємства після запуску програми лояльності, адже протягом 2025–2027 рр. формується швидкозростаючий потік додаткових доходів і приросту прибутку. Динаміка коефіцієнтів утримання клієнтів, маржинальності та приросту CLV демонструє стабільне зміцнення взаємин із B2B-партнерами, що трансформується у стійке збільшення продажів і накопичення кумулятивного ефекту до 38,52 млн грн. Показники NPV, індексу прибутковості та надзвичайно короткий строк окупності засвідчують високу

результативність проекту й підтверджують доцільність продовження інвестицій у його масштабування.

Таблиця 3.8 - Оцінка економічної ефективності впровадження програми лояльності для B2B-клієнтів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показник ефективності	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Додатковий дохід від програми, тис. грн	27150	54825	80450
Додатковий прибуток, тис. грн	6180	13790	20420
Економічний ефект, тис. грн	5180	13370	19970
Кумулятивний економічний ефект	5180	18550	38520
Рентабельність інвестицій, %	618	3284	4538
Рентабельність програми за доходами, %	2715	13053	17889
Маржинальність додаткового доходу, %	22,8	25,2	25,4
Термін окупності, років	0,16	-	-
Чиста приведена вартість, тис. грн	4504	14514	27880
Індекс прибутковості	5,5	-	-
Внутрішня норма прибутковості, %	612	-	-
CLV, тис. грн	1590	1770	1900
Приріст CLV, %	31	46	57
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	88	92	95
Приріст середнього чека, %	15,2	28,3	37,7

Джерело: розроблено автором

Отже, розрахунки засвідчують, що запропонована система дій формує помітне зростання економічних результатів завдяки поєднанню клієнтських стимулів, цифрових інструментів та оновленої продуктової політики. Стійка динаміка доходів, збільшення валового та чистого прибутку, а також зростання утримання партнерів підтверджують ефективність обраної траєкторії розвитку. Комплекс заходів ТОВ «Агрона Фрут Україна» створює передумови для довготривалого посилення ринкових позицій і підвищення стійкості бізнес-моделі в умовах конкуренції.

ВИСНОВКИ

Узагальнення матеріалу показує, що автори, які досліджували економічний і маркетинговий потенціал, розкривають його як комплекс ресурсів, можливостей і внутрішніх механізмів, що визначають результативність підприємства. У працях К.В. Вербицького, А.Л. Скляренка, Д.О. Онопрієнка, О.І. Жидкова, І.А. Ажамана та інших сформовано уявлення про потенціал як багатошарову конструкцію, у якій поєднуються виробничі характеристики, управлінські можливості, фінансова основа та маркетингова спроможність. Такий підхід демонструє, що сучасна ринкова економіка потребує гнучких систем, здатних утримувати стабільність навіть за умов політичної турбулентності й економічної нерівноваги, а повноцінний потенціал підприємства формується лише за узгодженості всіх його складників. Окрема увага зосереджена на ролі маркетингової складової, яка перетворюється на провідний драйвер конкурентоспроможності та дозволяє формувати сталі зв'язки зі споживачами, оптимізувати позиціонування, підсилювати ринкову стійкість і забезпечувати зростання.

Методичні підходи, що застосовуються для оцінювання маркетингового потенціалу, формують розгорнуту аналітичну платформу, у якій кількісні та якісні індикатори поєднуються у структуровану систему вимірювання. Модель оцінювання включає кадрові, фінансові, інформаційні, результативні та інтегральні показники, які дають змогу оцінити ступінь розвитку маркетингової діяльності та її здатність генерувати реальні переваги на ринку. Поглиблення аналізу чинників показує вплив ресурсної насиченості, структури управління, ринкового середовища, поведінки споживачів, конкурентного тиску та елементів комплексу 7Р на формування стійких маркетингових можливостей. Сукупність цих характеристик створює ґрунт для зміцнення ринкової присутності, удосконалення комунікаційних процесів і досягнення сталих економічних результатів.

Сукупність результатів аналізу діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» свідчить про послідовне посилення виробничо-фінансової бази та стабільну динаміку розвитку. Підприємство наростило власний капітал до 1109,51 млн грн, що на 273,96 млн грн більше, ніж у 2022 р., а чистий прибуток зріс удвічі – з 76,5 до 154,49 млн грн. Такі зміни поєднуються зі зменшенням дебіторської заборгованості на 44,47 млн грн та зростанням рентабельності основної діяльності від 7,98 % до 18,13 %, що відображає підвищення ефективності внутрішніх процесів. Узгоджена структура управління, модернізація виробництва та багатопрофільність діяльності формують стійку основу для подальшого технологічного оновлення та зростання.

Оцінювання конкурентного простору демонструє здатність компанії зберігати помітні позиції у середовищі, де поєднуються високі бар'єри входу, тиск великих B2B-клієнтів і значна присутність міжнародних виробників. Найвища частка ринку зосереджена у сегменті фруктових наповнювачів – 45 %, що формує стратегічне ядро збуту. У поре цей показник становить 25 %, у концентратів – 15 %, а у сегменті заморожених ягід - 5 %. Зростання місткості ринку замороженої продукції на 22 % та фруктових наповнювачів на 14,3 % створює сприятливі умови для посилення присутності на перспективних напрямках. Підприємство використовує переваги інтеграції в AGRANA, що підтримує технологічний рівень і стабільність взаємодії з ключовими партнерами харчової промисловості.

Показники оцінки маркетингового потенціалу, середнє значення яких становить 4,25 бала, відображають сформовану систему, здатну підтримувати активний розвиток. Організаційний блок отримав найвищу оцінку - 5 балів, ресурсний, ринковий та інноваційний елементи мають по 4 бали, що демонструє збалансованість матеріальної бази, стабільну клієнтську мережу та системність впровадження нових рішень. Використання цифрових інструментів, розширення продуктового портфеля, підтримка міжнародного концерну та розвинена інфраструктура створюють умови для подальшого зростання. Поєднання внутрішньої стійкості з можливостями зовнішнього

середовища формує перспективи зміцнення конкурентної позиції компанії на українському та міжнародних ринках.

Маркетингова система підприємства формує підґрунтя для розвитку у сегменті інгредієнтів, де технологічні зміни та зростаючі вимоги переробників впливають на темп ринкових трансформацій. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» оновлення інструментів взаємодії з B2B-клієнтами набуває стратегічного значення, оскільки саме від гнучкості комунікацій, швидкості реагування та точності аналітики залежить конкурентна стійкість. Запровадження програми лояльності з бонусами від 2 до 5% за обсягом закупівель, персоналізованого менеджменту та доступу до новинок створює підсилений формат співпраці, що стимулює повторні замовлення і сприяє прогнозованому розподілу виробничих навантажень. У поєднанні з цифровими каналами – B2B-порталом, автоматизованим email-маркетингом, професійним контентом та активним LinkedIn-просуванням – компанія формує сучасну модель взаємодії, яка забезпечує приріст клієнтської активності, розширення мережі партнерів та оперативність комерційних процесів.

Поглиблення аналітичної складової через систематичний моніторинг конкурентів посилює здатність підприємства своєчасно реагувати на зміну ринкових умов і оптимізувати власні рішення щодо асортименту, ціноутворення й маркетингових активностей. Паралельний розвиток продуктової лінійки – органічні наповнювачі, преміальні позиції, функціональні рецептури та сезонні серії – сприяє виходу у високорентабельні ніші та відповідає зростаючим вимогам харчової промисловості. Така багатокомпонентна траєкторія модернізації зміцнює позиції ТОВ «Агрона Фрут Україна» у B2B-сегменті, формує довготривалу взаємодію з клієнтами і забезпечує зростання фінансових результатів, що підтверджується динамікою показників утримання партнерів, маржинальності та обсягів реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Ареф'єва О.В. Стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2020. С. 7–14.
3. Ареф'єва О.В., Годун В.І. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>
4. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони»*. 2021. № 1 (118). С. 42–47. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902>
5. Балановська Т., Гогуля О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. Pp. 142-161. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>
6. Балов Г. Ю., Пузирьова П. В. Стратегічний маркетинг як основа стабільності функціонування бізнесу. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми. Полтава : ПУЕТ, 2024. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26933/3/ПУЕТ_Балов_Пузирьова_2024.pdf
7. Біляк Т.О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 10-16.

8. Боєнко О. Ю., Петренко Д. С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. *Бізнес Інформ.* 2023. №10. С. 404–412. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-404-412>
9. Булава М.І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Науковий журнал «Економічні науки»*, 2020. URL: <https://shorturl.at/guOS5>
10. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.С., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони.* 2020, № 5 (116), С. 24-29.
11. Вербицький К.В., Склярєнко А.Л. Маркетингова концепція управління матеріальними запасами в бізнес структурах. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. (14 – 15 квітня 2022 р. м. Полтава), 2022. С. 732-734.
12. Гавенко М.С., Шарко В.В. Асортиментна політика підприємства торгівлі в умовах воєнного стану. Сучасна освіта та наука в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози та ефективні рішення: Міжнародна науково-практична конференція. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2024. С. 119-121.
13. Герасимчук В. Г. Маркетинг : підручник. К. : КНЕУ, 2021. 640 с.
14. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>.
15. Гуменюк В. В. Інноваційний розвиток підприємства на основі маркетингових стратегій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка.* 2023. Вип. 3. С. 121–126. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/handle/123456789/51289>

16. Гуріна Н.В., Таргонська Л.В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. Вип. № 29. С. 82–87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-13)
17. Д'яченко М. О. SWOT-аналіз стратегії розвитку в українській компанії на прикладі європейської компанії. 2021. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27557>
18. Дибчук Л. В. Роль служби маркетингу на підприємствах торгівлі. *Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах*. 2020. С. 132–133.
19. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3562&i=3>
20. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
21. Жалінська І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 45–50.
22. Жидков О. І., Ажаман І. А. Концептуальні аспекти управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 47–52.
23. Заїка О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. *Наукові перспективи*. №1(19). Харків. 2022. С. 322-333
24. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

25. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

26. Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.

27. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

28. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с

29. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.

30. Крамарчук С. П., Крисько Ж. Л. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2(02). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/92/86>

31. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 47-51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07)

32. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Фоменко В.М. Цінова політика підприємств як елемент маркетингового комплексу в системі маркетинг-менеджменту. *Modern Economics*. 2022. Вип. № 31. С. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-12)

33. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

34. Літвиненко М.В., Літвиненко О.О., Галушка Д.В. Формування стратегії компанії, ґрунтуючись на потреби споживача. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* (економічні науки). Харків: НТУ «ХПІ». 2020. №4, С. 32-36.

35. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Економіка та управління підприємствами*, № 10. Чернівці. 2023. 7 с.

36. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. с. 46–54. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6>

37. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* 2018, Vol. 4, №. 2. Р. 33-34

38. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва / О.М. Мартин, Н.І. Лемещенко, В.А. Артемчук, А.С. Парохненко. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №1(248)2022, с. 146. DOI: 10.5281/zenodo.6574750.

39. Нагорнюк Ю., Волинець І. Управління потенціалом підприємства в умовах цифровізації. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (18–20 жовтня 2024 р.). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки. 2024. С. 193–196.

40. Онопрієнко Д.О. Практичний підхід оцінювання потреби в розвитку потенціалу підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 46–52.

41. Орел А. М. Науково-методологічні засади детермінації конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 170-184.

42. Офіційний сайт компанії AGRANA Beteiligungs-AG. Annual Report 2024. URL: <https://www.agrana.com>
43. Панченко М.О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Вип. № 3(6). С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.5>
44. Пачева Н.О. Особливості процесу маркетингового менеджменту. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет. конф., 29 жовтня 2021 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 57–60.
45. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Суми: Триторія, 2022. URL: <https://shorturl.at/sKOW0>
46. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115.
47. Ратушняк О.Г., Глущенко Л.Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.91.98>
48. Рєчкіна А.О. Сучасні підходи до оптимізації асортиментної політики підприємства. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (28 жовтня 2022 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2022.
49. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.
50. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*.

2024. № 44. 2024. С. 139-146. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-22).

51. Романов А. Д, Маркетинг послуг у контексті глобального ринку послуг. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 1(74). С.202-207.

52. Садченко О.В. Конвергенція маркетингу в умовах сталого розвитку на прикладі підприємництва органічних добрив. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 87–93. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1001/959>

53. Сафронська І. М., Івченко Є. А., Івченко Ю. А. Підходи до формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 130–141. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1060>

54. Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. Випуск 16. 2017. С. 468-473 URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2962-stakhova-m-v-malik-o-v-konkurentnij-potentsial-yak-osnova-formuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>

55. Сусліков С. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>

56. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

57. Черненко С. А. Сучасні тенденції розвитку B2B-маркетингу в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 95–102. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89567>

58. Чопко Н. С., Соболта В. Ю. ІТ-інструменти в стратегічному управлінні потенціалом підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 256 – 260. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-42>
59. 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>
60. 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>
61. 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
62. Багорка М. О. Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету Сер.: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102-109
63. 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)
64. 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)

65. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
66. 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>
67. 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>
68. 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)
69. 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
70. 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>

ДОДАТКИ

Додаток А

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність складеною на рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2024	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за СДРПОУ	20118399		
Територія	Вінницька область	за КОАТУУ	0510100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39		
Середня кількість працівників	348				
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022				
Одиниця виміру: у тисячах гривень					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
			-		
			v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	599	275	10
первісна вартість	1001	20,912	20,912	
накопичена амортизація	1002	(20,313)	(20,637)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,393	1,096	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	180,213	177,568	11
первісна вартість	1011	336,908	355,875	
накопичений знос	1012	(156,695)	(178,307)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	1,847	1,731	
Відстрочені податкові активи	1045	39,211	35,525	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	223,263	216,195	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрі Фрут Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
 Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.
 (продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.	Примітка
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	293,129	436,570	12
виробничі запаси	1101	116,513	188,748	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	176,550	247,773	
товари	1104	66	49	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	242,582	244,656	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	5,262	5,660	
з бюджетом	1135	2,832	276	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	173,312	65,702	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	181,462	274,109	15
Готівка	1166	111	95	
Рахунки в банках	1167	181,351	274,014	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,810	2,385	
Усього за розділом II	1195	901,389	1,029,358	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1,124,652	1,245,553	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна Фрута Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.
(продовження)

Пасив	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	820,376	974,866	
Несплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	955,020	1,109,510	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,624	7,735	
Усього за розділом II	1595	5,624	7,735	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	73,307	36,275	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1620	7,704	11,061	
у тому числі з податку на прибуток	1621	6,095	7,519	
за розрахунками зі страхування	1625	1,633	1,852	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,444	6,372	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1,727	1,017	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	47,696	44,510	20
Поточні забезпечення	1660	25,749	26,395	18
Інші поточні зобов'язання	1690	748	826	
Усього за розділом III	1695	164,008	128,308	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700	-	-	
Баланс	1900	1,124,652	1,245,553	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2024 р. порівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 136,043 тисячі гривень (31 грудня 2023 р.: 169,632 тисячі гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 30 травня 2025 р. і підписана від його імені:



Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрі Фрут Україна»
 Фінансовий звітність станом на та ж рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2024	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрі Фрут Україна»	за ЄДРПОУ	20118399		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2024	2023	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,246,729	1,218,948	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(910,981)	(906,234)	
Валовий:				
прибуток	2090	335,748	312,714	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	14,325	11,182	
Адміністративні витрати	2130	(73,493)	(65,110)	7 (б)
Витрати на збут	2150	(77,414)	(87,191)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(5,619)	(17,627)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	193,547	153,968	
збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	2,520	-	
Фінансові витрати	2250	(4,160)	(4,418)	
Інші витрати	2270	(1,781)	(3,587)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	190,126	145,963	
збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(35,636)	(26,476)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	154,490	119,487	
збиток	2355	-	-	

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

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2024	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграна Фрут Україна»	за ЄДРПОУ	20118399	
Територія	Вінницька область	за КОАТУУ	0510100000	
Організаційно-правової форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39	
Середня кількість працівників	384			
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022			
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				-
за міжнародними стандартами фінансової звітності				V

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

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

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

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

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

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

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

Пасив	Код рядка	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	700,906	820,376	
Несплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	835,550	955,020	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,388	5,624	
Усього за розділом II	1595	5,388	5,624	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	49,961	73,307	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1620	7,451	7,704	
у тому числі з податку на прибуток	1621	5,896	6,095	
за розрахунками зі страхування	1625	1,590	1,613	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,191	5,444	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	56,223	1,727	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	38,950	47,696	20
Поточні забезпечення	1660	21,296	25,749	18
Інші поточні зобов'язання	1690	1,200	748	
Усього за розділом III	1695	181,862	164,008	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	1,022,800	1,124,652	

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

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

Генеральний директор
Петро Мисливий

Головний бухгалтер
Тарас Забродський

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

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

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

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

*Інші витрати представлені переважно витратами від курсових різниць, що виникли від переоцінки валютної позички.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграва Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на кінець року, що закінчується 31 грудня 2022 р.
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

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

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

Форма № 1

Код за ДКУД

1301001

Актив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	10,180	5,214	70
первісна вартість	1001	20,561	20,561	
накопичена амортизація	1002	(10,381)	(15,347)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6,251	230	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	188,219	192,242	11
первісна вартість	1011	203,058	227,664	
накопичений знос	1012	(14,839)	(135,422)	
Інвестиційні нерухомості:				
залишкова вартість	1015	1,946	2,060	
Відстрочені податкові активи	1045	33,370	36,785	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	239,966	236,471	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ариана Фрут Україна»
 Фінансова звітність складена на тиждень, що закінчується 31 грудня 2022 р.
 Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.
 (продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	389,565	347,064	12
виробничі запаси	1101	150,655	113,892	
незакінчене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	238,910	232,960	
товари	1104	-	212	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	279,094	213,461	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	4,726	5,249	
з бюджетом	1135	15,464	7,485	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109,453	134,563	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	48,510	76,249	15
Готівка	1166	63	94	
Рахунки в банках	1167	48,447	76,155	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	884	7,258	
Усього за розділом II	1195	847,496	786,329	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1,087,662	1,022,800	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграна Фрут Україна»

Фінансова звітність складена на тиждень, що закінчується 31 грудня 2022 р.

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

Пасив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	630,815	700,906	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	765,479	835,550	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	5,445	5,388	
Усього за розділом II	1595	5,445	5,388	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	137,855	49,961	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	1620	8,781	7,451	
у тому числі з податку на прибуток	1621	7,161	5,896	
за розрахунками зі страхування	1625	1,736	1,590	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,437	5,191	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	137	56,223	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	139,152	38,950	20
Поточні забезпечення	1660	22,860	21,296	18
Інші поточні зобов'язання	1690	780	1,290	
Усього за розділом III	1695	316,738	181,862	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	1,087,662	1,022,800	

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

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

Генеральний директор

Петро Мислиний



Головний бухгалтер

Тарас Зибровський

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

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

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

Форма № 2

Код за ДСУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2022	2021	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,219,996	1,394,881	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(970,327)	(1,124,498)	
Валовий:				
Прибуток	2090	249,669	270,383	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	2,957	10,492	
Адміністративні витрати	2130	(57,758)	(61,347)	7 (а)
Витрати на збут	2150	(56,855)	(56,952)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(47,609)	(2,114)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	90,416	160,632	
Збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	6,502	2,298	
Фінансові витрати	2250	(1,763)	(2,684)	
Інші витрати	2270	(1,220)	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	93,935	160,246	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(17,440)	(28,884)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	76,495	131,362	
Збиток	2355	-	-	