

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГРЕБЕНЮК ІЛЛЯ ОЛЕГОВИЧ

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

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ДИНАМІКИ РИНКІВ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

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

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

Голова

ЕК: ____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Гребенюк І. О. Управління процесом маркетингу в умовах невизначеності та динаміки ринків. Спеціальність 075 «Маркетинг». Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У магістерській роботі розроблено теоретичні та практичні підходи до удосконалення системи управління маркетингом підприємства в умовах невизначеності та динаміки ринкових змін, а також обґрунтувати адаптивні інструменти, моделі та стратегії, спрямовані на підвищення стійкості та результативності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Розглянуто теоретичні основи управління маркетингом в умовах невизначеності та динаміки ринків. Проведено аналіз системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах ринкової динаміки, діагностику ризиків його маркетингової діяльності.

Надано обґрунтування напрямів удосконалення системи управління маркетингом ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах невизначеності та динаміки ринків. Сформовано адаптивну маркетингову стратегію в умовах динамічних ринкових змін, визначено напрями впровадження цифрових інструментів і аналітики для підвищення стійкості маркетингових рішень підприємства.

Положення, що виносяться на захист. Структурно-логічна модель адаптивних маркетингових рішень, створює основу для формування цілісної стратегії, що забезпечує гнучкість, стабільність та ефективність діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічного ринку.

Результуюча матриця стратегічних рішень, що спрямовує підприємство на реалізацію потенціалу та мінімізацію ризиків, і дозволяє в умовах невизначеності та динаміки ринків провести оцінку й вибір стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку.

Комплексна програма реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна», побудована на принципах адаптивного управління, орієнтації на довгострокову результативність, високій технологічності виробництва та синергії між внутрішніми підрозділами компанії. Економічний результат становить 37,4 млн грн, окупається у термін 3,2 років.

Ключові слова: управління маркетингом; система маркетингового управління; невизначеність ринкового середовища; динаміка та турбулентність ринків; адаптивна маркетингова стратегія; стратегічні маркетингові рішення.

100 с. Табл. 16. Рис. 9. Бібліограф.: 67 найм.

Hrebeniuk I. Managing the marketing process in conditions of uncertainty and markets dynamics. Specialty 075 «Marketing». Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis develops theoretical and practical approaches to improving the enterprise's marketing management system under conditions of uncertainty and dynamic market change, and substantiates adaptive tools, models, and strategies aimed at enhancing the resilience and effectiveness of the marketing activities of LLC Agrana Fruit Ukraine.

The theoretical foundations of marketing management in conditions of uncertainty and market dynamics are examined. An analysis of the marketing management system of LLC Agrana Fruit Ukraine under conditions of market dynamism is conducted, along with a diagnostic assessment of the risks associated with its marketing activities.

The study substantiates directions for improving the marketing management system of LLC Agrana Fruit Ukraine in the context of uncertainty and market dynamics. An adaptive marketing strategy is formulated for conditions of dynamic market change, and directions for the implementation of digital tools and analytics are identified in order to strengthen the robustness of the enterprise's marketing decisions.

The provisions submitted for defence are as follows. A structural-logical model of adaptive marketing decisions is proposed, which forms the basis for a holistic strategy that ensures flexibility, stability, and efficiency of LLC Agrana Fruit Ukraine in a dynamic market environment. A resulting matrix of strategic decisions is developed, guiding the enterprise toward realizing its potential and minimizing risks, and enabling the assessment and selection of a development strategy for LLC Agrana Fruit Ukraine under conditions of uncertainty and market dynamics. A comprehensive programme for implementing the strategic priorities of LLC Agrana Fruit Ukraine is proposed, built on the principles of adaptive management, a focus on long-term performance, high production technologization, and synergy between the company's internal units. The economic effect amounts to UAH 37.4 million, with a payback period of 3.2 years.

Keywords: marketing management; marketing management system; market environment uncertainty; market dynamics and turbulence; adaptive marketing strategy; strategic marketing decisions.

100 p. Tabl. 16. Fig. 9. Bibliography: 67 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ДИНАМІКИ РИНКІВ	9
1.1 Управління маркетингом на підприємстві як економічна й управлінська категорія	9
1.2 Невизначеність і динаміка ринків як фактори впливу на маркетингову діяльність підприємства	13
1.3 Сучасні моделі та підходи до адаптивного управління маркетинговою діяльністю підприємства	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» В УМОВАХ РИНКОВОЇ ДИНАМІКИ	36
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»	36
2.2 Оцінка маркетингового середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна»	45
2.3 Діагностика ризиків маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»	54
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ДИНАМІКИ РИНКІВ	66
3.1 Формування адаптивної маркетингової стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічних ринкових змін	66
3.2 Впровадження цифрових інструментів і аналітики для підвищення стійкості маркетингових рішень ТОВ «Агрона Фрут Україна»	85
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентністю та швидкими змінами, зумовленими цифровою трансформацією, глобалізаційними процесами, появою нових бізнес-моделей та зростанням конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління процесом маркетингу вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності й ефективності. Це зумовлює потребу у формуванні нових концептуальних підходів, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, прогнозувати поведінку споживачів та вибудовувати гнучкі маркетингові стратегії.

Актуальність дослідження посилюється тим, що маркетингові рішення дедалі частіше приймаються в умовах неповної інформації, ризику та обмеженості ресурсів. Для підприємств стає критично важливим не лише володіти інструментами аналізу ринку, але й вибудовувати динамічні системи управління маркетингом, здатні швидко змінюватися відповідно до зовнішніх впливів. Відтак, питання підвищення гнучкості та стійкості маркетингових процесів посідає ключове місце у сучасній теорії й практиці менеджменту.

Проблематика управління маркетингом в умовах невизначеності широко досліджувалася представниками різних наукових шкіл. Зокрема: класична маркетингова школа (Ф. Котлер, Дж. Маккарті, Дж. Ламбен) сформувала фундаментальні підходи до структурування маркетингових процесів і розуміння поведінки споживачів; поведінкова школа маркетингу (Р. Талер, Д. Канеман, Г. Саймон) заклала основи дослідження рішень в умовах обмеженої раціональності та ризику; школа стратегічного маркетингу (М. Портер, Дж. Траут, Е. Райс) розробила підходи до конкурентного позиціювання й адаптивних стратегій; динамічна ресурсна та ринкова школа (Д. Тіс, Г. Хамел, К. Прахалад) досліджує формування динамічних здатностей підприємств, що є критичними у періоди турбулентності; цифрова маркетингова школа (Е. Брайнджолфсон, А. МакАфі, Ф. Золтані) аналізує вплив цифрових технологій, великих даних та штучного інтелекту на управління ринковими процесами.

Попри значну кількість досліджень, залишається невирішеним комплексне питання: як побудувати ефективну систему управління процесом маркетингу, здатну забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах високої невизначеності та динаміки ринків. Саме це визначає наукову новизну та практичну значущість даної роботи.

Мета дослідження – розробити теоретичні та практичні підходи до удосконалення системи управління маркетингом підприємства в умовах невизначеності та динаміки ринкових змін, а також обґрунтувати адаптивні інструменти, моделі та стратегії, спрямовані на підвищення стійкості та результативності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Завдання дослідження

1. Провести огляд підходів до управління маркетингом на підприємстві як економічна й управлінська категорія.
2. Визначити невизначеність і динаміку ринків як фактори впливу на маркетингову діяльність підприємства.
3. Навести огляд сучасних моделей та підходів до адаптивного управління маркетинговою діяльністю підприємства.
4. Надати загальну характеристику ТОВ «Агрона Фрут Україна»
5. Провести оцінку маркетингового середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна»
6. Провести діагностику ризиків маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»
7. Сформувати адаптивну маркетингову стратегію ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічних ринкових змін
8. Визначити напрями впровадження цифрових інструментів і аналітики для підвищення стійкості маркетингових рішень ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Об’єкт дослідження – система управління маркетингом підприємства в умовах змінного та непередбачуваного ринкового середовища.

Предмет дослідження – методи, інструменти, моделі та організаційно-управлінські підходи до адаптивного управління маркетинговою діяльністю

підприємства в умовах невизначеності та динаміки ринків, а також їх вплив на ефективність маркетингових рішень ТОВ «Агрона Фрут Україна».

У процесі виконання магістерської роботи застосовано комплекс взаємодоповнюючих **методів наукового дослідження**, зокрема, теоретичні, емпіричні та аналітичні методи дослідження. Серед них варто визначити метод аналізу і синтезу, для систематизації теоретичних підходів до управління маркетингом, оцінки впливу невизначеності та динаміки ринків; абстрагування й узагальнення, для формування висновків щодо сучасних моделей адаптивного маркетингу; порівняльний аналіз, для зіставлення різних концепцій управління маркетинговою діяльністю в умовах турбулентності; методи економічного аналізу, для оцінювання ефективності маркетингової діяльності та прогнозування результатів запропонованих змін.

Також використано такі спеціальні методи аналізу, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, для дослідження макросередовища підприємства, оцінки стратегічного положення ТОВ «Агрона Фрут Україна» і діагностики рівня невизначеності у маркетинговій діяльності підприємства.

Практичне значення магістерської роботи полягає у можливості впровадження отриманих результатів у маркетингову діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна», що працює в умовах високої ринкової динаміки. Зокрема, практична цінність полягає у розробленні адаптивної маркетингової стратегії, що враховує динаміку зовнішнього середовища, невизначеність попиту, конкурентні ризики та дає можливість підприємству забезпечити стійкість і зростання.

Також сформовано маркетингову програму розвитку, що посилює конкурентоспроможність компанії шляхом впровадження цифрових інструментів, удосконалення аналітики даних, оптимізації взаємодії зі споживачами.

Положення, що виносяться на захист.

Структурно-логічна модель адаптивних маркетингових рішень, створює основу для формування цілісної стратегії, що забезпечує гнучкість, стабільність

та ефективність діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічного ринку. Її впровадження дозволяє мінімізувати ризики, підвищити стійкість виробничо-збутової системи та зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому й міжнародному рівнях.

Результуюча матриця стратегічних рішень, що спрямовує підприємство на реалізацію потенціалу та мінімізацію ризиків, і дозволяє в умовах невизначеності та динаміки ринків провести оцінку й вибір стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку.

Комплексна програма реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна», побудована на принципах адаптивного управління, орієнтації на довгострокову результативність, високій технологічності виробництва та синергії між внутрішніми підрозділами компанії. Економічний результат становить 37,4 млн грн, окупається у термін 3,2 років.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ДИНАМІКИ РИНКІВ

1.1 Управління маркетингом на підприємстві як економічна й управлінська категорія

Маркетингова концепція розглядається як фундаментальна управлінська філософія, що спрямовує діяльність підприємства на формування довгострокового прибутку шляхом гнучкої адаптації до потреб цільових сегментів, орієнтації на ринки, вибору видів бізнес-активності та визначення ключових стратегічних орієнтирів. У межах концепції маркетингу управління маркетинговою діяльністю постає як процес досягнення корпоративних цілей завдяки створенню для споживача цінності, яка перевищує пропозиції конкурентів [7].

Еволюція концепції маркетингу має важливе значення для розуміння логіки розвитку системи управління маркетингом. Вивчення її етапів дає змогу:

- усвідомити, як змінювалася управлінська парадигма під впливом трансформацій ринків і конкуренції;
- визначити, яка маркетингова концепція є найбільш релевантною для конкретного підприємства залежно від його ресурсу, ринкової позиції та динаміки середовища;
- підготувати підґрунтя для переходу до більш сучасних моделей управління маркетингом, які враховують цифровізацію, інтерактивність і клієнтоцентричність [15].

На початкових етапах розвитку ринку маркетинг трактувався як функція виробництва та збуту: до 1920-х років увага підприємств зосереджувалася на масштабуванні випуску продукції, підвищенні продуктивності та раціоналізації технологічних процесів. Такий підхід сформував виробничу концепцію, де

головною умовою успіху вважалася здатність виробляти продукцію у великих обсягах, а ринкові потреби майже не аналізувалися.

Надалі маркетингова думка ускладнювалася разом зі зміною ринкових умов. Поглиблення конкуренції сприяло переходу від акценту на виробництві до підвищення якості продуктів. Виробники почали зосереджуватися на удосконаленні характеристик товарів, оцінюванні їхньої корисності та створенні інноваційних продуктів, що стало основою товарної концепції.

З розвитком ринків виникла потреба в активніших методах стимулювання збуту, що привело до формування концепції інтенсифікації продажів. У цей період ключове значення мало переконання споживача у необхідності придбати товар, оскільки різниця між конкуруючими продуктами була мінімальною.

Поява ринків із високою конкуренцією, урізноманітнення потреб споживачів та розвиток аналітичних інструментів призвели до становлення власне маркетингової концепції. Вона визначила потреби споживачів як центральний орієнтир управління маркетингом. Подальший розвиток науки спричинив трансформацію цієї концепції у більш комплексні підходи, зокрема концепцію соціально-етичного маркетингу (Ф. Котлер), холістичного маркетингу (К. Л. Келлер), маркетингу відносин (Дж. Блайт, Т. Амблер), які поєднують взаємодію з клієнтом, суспільну відповідальність, інноваційність і системне управління ринковими процесами.

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

Таблиця 1.1 - Еволюція маркетингових концепцій

Період	Концепція	Ключові ідеї	Інструменти	Умови виникнення
до 1920 р.	Виробнича концепція	Орієнтація на збільшення обсягів виробництва; попит перевищує пропозицію; ефективність досягалася через зниження собівартості	Масове виробництво, технологічна стандартизація, удосконалення виробничих процесів	Індустріальна революція, дефіцит товарів, пріоритет виробничих можливостей над ринковими
1920–1930-ті	Товарна концепція	Пріоритет якості та вдосконалення продукту; споживач вибирає найкращий продукт за характеристиками	Інновації, R&D, контроль якості, модернізація товару	Насичення ринку товарами, конкуренція через якість, технологічний прогрес
1930–1950-ті	Збутова (продажна) концепція	Акцент на активному стимулюванні продажів; припущення, що споживача потрібно переконувати купити товар	Реклама, персональний продаж, агресивні збутові інструменти	Перевиробництво, економічні кризи, посилення конкуренції
1950–1980-ті	Класична маркетингова концепція	Орієнтація на потреби та бажання споживачів; формування пропозиції відповідно до ринкового попиту	Маркетингові дослідження, сегментація, позиціонування, маркетинг-мікс	Зростання конкуренції, розвиток ринкової економіки, зміна поведінки споживачів
1980–2000-ні	Соціально-етична концепція маркетингу	Поєднання інтересів бізнесу, споживачів і суспільства; урахування екології, сталого розвитку	CSR, екологічний маркетинг, бренд-комунікації та репутаційний менеджмент	Зростання соціальної відповідальності бізнесу, екологічні кризи, зміна цінностей споживачів
2000–2010-ті	Концепція маркетингу відносин	Орієнтація на довгострокові взаємини з клієнтами; цінність клієнта протягом життєвого циклу.	CRM-системи, програми лояльності, персоналізація, клієнтський досвід.	Нестача диференціації на ринку, глобалізація, цифровізація взаємодії.
2010-ті – сьогодні	Холістична концепція маркетингу	Інтеграція маркетингових інструментів; внутрішнього, інтегрованого, соціально відповідального маркетингу	Omnichannel, big data, системна аналітика, бренд-екосистеми.	Технологічні зміни, багатовимірність комунікацій, ускладнення ринкового середовища
2020-ті – сьогодні	Цифровий та data-driven маркетинг	Використання даних, AI, автоматизації для прийняття маркетингових рішень; персоналізація в реальному часі	AI/ML, маркетингова автоматизація, таргетинг, UGC, SMM, SEO, омніканальні платформи	Цифрова трансформація, зміна поведінки поколінь Y/Z, вибухове зростання онлайн-ринку

Взято та сформовано на основі джерел [34]

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

Тлумачення маркетингових концепцій посідає важливе місце як у міжнародних, так і у вітчизняних наукових дослідженнях, оскільки саме правильний вибір концепції визначає ефективність маркетингового управління на підприємстві. Оптимальна концепція формується з урахуванням комплексу чинників: ринкового потенціалу, ресурсних можливостей компанії, конкурентного середовища, динаміки попиту, технологічних змін та загальних тенденцій розвитку економіки. Такий підхід забезпечує підприємству можливість сформулювати стратегію, що відповідає реальним умовам функціонування.

Водночас вибір маркетингової концепції не є разовим або незмінним рішенням. Поява нових концептуальних підходів не заперечує можливості використання попередніх моделей управління, оскільки кожна з них має власну сферу застосування. Ефективне маркетингове управління ґрунтується на здатності підприємства адаптувати концепцію під специфіку ринку та актуальні запити споживачів. Гнучкість у доборі інструментів маркетингу та відкритість до інновацій дозволяють компаніям підтримувати конкурентоспроможність у мінливому бізнес-середовищі.

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у системі стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує формування довгострокових ринкових позицій і підтримку стійкого розвитку. Суть маркетингового менеджменту полягає в розробці, реалізації та коригуванні стратегій, що узгоджують внутрішні можливості підприємства з потребами ринку. Критично важливим аспектом є координація всіх елементів

маркетингового комплексу, оскільки інтегроване управління продуктом, ціною, каналами збуту та комунікаціями підсилює ефективність кожного інструмента окремо.

Синхронізація елементів маркетингового комплексу забезпечує узгодженість управлінських рішень і дозволяє підприємству формувати цілісну пропозицію для споживачів. Взаємне підсилення інструментів маркетингу створює мультиплікативний ефект: ефективні комунікації стимулюють попит, оптимальна цінова політика підвищує привабливість продукту, а вдосконалені канали збуту забезпечують доступність товару для цільових груп.

Управління маркетингом, як складова стратегічного менеджменту, спрямоване на формування конкурентних переваг, зміцнення позиціонування підприємства на ринку та вибудову довгострокових взаємин з ключовими стейкхолдерами. До основних завдань маркетингового управління належать аналіз ринкової кон'юнктури, визначення перспективних сегментів, моніторинг конкурентів, формування продуктового портфеля та управління циклом взаємодії з клієнтами.

Важливою складовою маркетингового управління є побудова ефективної комунікаційної політики, яка включає застосування реклами, PR-інструментів, цифрового маркетингу, соціальних мереж та інших каналів впливу на споживача. Сучасні методи комунікації дозволяють формувати позитивний бренд-образ, підвищувати впізнаваність продукції та підтримувати сталі взаємини зі споживачами на всіх етапах їхньої взаємодії з товаром.

1.2 Невизначеність і динаміка ринків як фактори впливу на маркетингову діяльність підприємства

Невизначеність і динамічність ринкового середовища є ключовими характеристиками сучасних ринків, які визначають рівень ризику та складність прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Вони виникають унаслідок

швидких змін у структурі попиту, розвитку технологій, глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції та зростання ролі інформаційних потоків. Для підприємств це означає необхідність постійної адаптації, гнучкого планування та переосмислення традиційних моделей взаємодії зі споживачами й партнерами.

Причинами формування невизначеності є підвищення швидкості економічних циклів, значне зростання волатильності ринків, поява нових інновацій, нестабільність регуляторного поля та зміни споживчої поведінки під впливом цифровізації. Додаткові фактори — це глобальні економічні кризи, геополітичні конфлікти, порушення ланцюгів постачання, екологічні ризики й розвиток нових бізнес-моделей (наприклад, платформної економіки). У результаті маркетингове середовище стає дедалі менш передбачуваним, що потребує від підприємств використання адаптивних стратегій і систем аналітичної підтримки рішень.

Динамічність ринку проявляється у швидкій зміні конкурентних умов, трансформації каналів збуту, скороченні життєвих циклів продуктів, зменшенні бар'єрів входу та посиленні ролі цифрових технологій. У такому контексті підприємства мають переорієнтовуватися з довготривалого планування на гнучке управління, здатне оперативно реагувати на малі та великі збурення ринку. Це підсилює значення маркетингової аналітики, моделювання сценаріїв розвитку та інноваційних підходів до підтримки конкурентоспроможності.

Типи ринкової невизначеності

1. Економічна невизначеність, що виникає внаслідок нестабільності макроекономічних показників: інфляції, коливань валютних курсів, зміни облікових ставок, зниження платоспроможного попиту та нестабільності інвестиційного середовища. Вона ускладнює планування маркетингових бюджетів, прогнозування обсягів продажу та оцінку ефективності маркетингових інструментів. Зовнішні шоки, такі як економічні кризи, енергетичні коливання або зміни у світовій торгівлі, посилюють ризики для цінових стратегій і логістики підприємства. У таких умовах маркетингові

рішення потребують постійного коригування, а стратегічні плани повинні враховувати кілька сценаріїв розвитку.

Економічна динаміка також визначає тенденції в поведінці споживачів: під час спадів вони схильні до скорочення витрат, переорієнтації на дешевші товари або відкладання купівлі. Це змушує підприємства формувати гнучкі продуктові портфелі, адаптувати комунікаційні повідомлення й активніше використовувати інструменти цінової дискримінації.

2. Технологічна невизначеність, що пов'язана зі швидким розвитком інновацій, цифрових платформ, автоматизації, штучного інтелекту та нових інструментів комунікації. Вона впливає на маркетинг через зміну каналів взаємодії з клієнтами, появу нових стандартів персоналізації та необхідність інтеграції цифрових технологій у операційні та стратегічні процеси. Технологічні зрушення створюють як можливості (нові формати реклами, big data-аналітика, цифровий маркетинг), так і ризики, пов'язані з швидким моральним старінням технологій або непередбачуваним успіхом інноваційних продуктів конкурентів.

У високотехнологічних галузях життєвий цикл продуктів постійно скорочується, що підвищує вимоги до швидкості виведення новинок на ринок. Водночас технологічні монополії-платформи Google, Amazon, Meta визначають правила гри у сфері цифрового маркетингу, створюючи нефіксоване та турбулентне середовище для підприємств, що потребують адаптації своєї комунікаційної політики.

3. Поведінкова невизначеність, що виникає через труднощі прогнозування рішень споживачів, що значною мірою залежать від психологічних факторів, соціальних тенденцій і впливу цифрових комунікацій. Зміни у стилі життя, цінностях та інформаційних патернах формують нестабільний попит, що змушує підприємства переосмислювати традиційні підходи до сегментації та позиціонування. Поява покоління Z і «альфа», з високою цифровою грамотністю та коротким циклом уваги, створює нові виклики для маркетингових стратегій.

Соціальні мережі, інфлуенсери, споживацький контент (UGC) та віральність інформації роблять поведінку споживачів менш передбачуваною. Падіння довіри до традиційної реклами, зростання ролі рекомендаційних систем і peer-to-peer-впливів актуалізують необхідність переходу від транзакційного до реляційного маркетингу.

4. Регуляторна невизначеність, що пов'язана з непередбачуваністю змін у законодавстві, податковій політиці, стандартах безпеки, антимонопольних вимогах та правилах захисту персональних даних. Для маркетингу особливо значущими є обмеження щодо реклами, цифрових комунікацій, збору та обробки даних (GDPR, DSA, DMA), що прямо впливають на можливості персоналізації та цільового таргетингу.

Зміни регуляторної політики можуть створювати додаткові витрати на адаптацію, вимагати змін у продуктових лінійках або призводити до перегляду бізнес-моделі. Це актуально для підприємств, що працюють у сферах із високим рівнем регулювання — фінансових послуг, фармацевтики, телекомунікацій, електронної комерції.

Турбулентність ринку визначається як стан високої мінливості, непередбачуваності та нестабільності ринкового середовища, у якому підприємства змушені діяти в умовах швидких структурних і кон'юнктурних змін. Вона формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, що трансформують поведінку споживачів, конкурентні правила, технологічні основи бізнесу й умови функціонування галузей. Сучасні ринки характеризуються прискоренням інформаційних потоків, глобальною інтеграцією економік та зростанням ролі інновацій, що підсилює ефекти турбулентності та робить її постійною характеристикою середовища.

Одним із ключових факторів турбулентності є економічна нестабільність, що проявляється у волатильності валютних курсів, коливаннях цін на енергоносії, нерівномірності ділового циклу, інфляційних сплесках та змінах у купівельній спроможності домогосподарств. Економічні шоки, як локальні, так і глобальні, безпосередньо впливають на обсяги попиту та на стратегічні рішення

підприємств щодо інвестицій, ціноутворення й управління витратами. Економічна турбулентність часто посилюється фінансовими кризами та макроекономічною політикою, які можуть формувати нестійкі умови для ведення бізнесу.

Другим важливим фактором є технологічні зміни, що охоплюють появу нових цифрових продуктів, розвиток штучного інтелекту, роботизацію, автоматизацію операцій та трансформацію комунікаційних каналів. Технологічні інновації скорочують життєвий цикл продуктів, підвищують вимоги до інноваційної активності підприємств і створюють нові конкурентні правила. Ефект «технологічного стрибка» може миттєво змінити структуру ринку, як це відбувається у сферах електронної комерції, фінтеху чи мобільного зв'язку. Водночас технологічний прогрес породжує невизначеність у прогнозуванні ефективності інновацій, що стимулює підприємства інвестувати в гнучкі бізнес-моделі.

Значний вплив на ринкову турбулентність має поведінка споживачів, яка стає більш нестабільною через цифрову трансформацію, інформаційні переваги та зміну цінностей різних поколінь. Формування поколінь Y і Z як основних споживачів призводить до швидкої зміни моди, переваг, каналів комунікації та критеріїв вибору. Висока інформованість, доступ до глобальних ринків і значення соціальних мереж підсилюють вплив емоційних і соціальних факторів на споживчі рішення. Це робить попит багатовекторним і менш прогнозованим, а традиційні методи сегментації менш ефективними.

Не менш вагомим фактором є конкурентний тиск, який посилюється завдяки глобалізації, появі нових гравців, зниженню бар'єрів входу та розвитку цифрових платформ. Конкуренти оперативно копіюють продукти, пропонують альтернативи й використовують інноваційні бізнес-моделі, що здатні зруйнувати традиційні ринкові структури. Підвищення конкуренції стимулює підприємства постійно шукати нові способи створення цінності, розширювати асортимент, вдосконалювати сервіс і впроваджувати технологічні інновації.

Особливу роль у формуванні турбулентності відіграє регуляторне середовище, яке постійно змінюється під впливом політичних рішень, соціальних факторів та глобальних процесів. Зміни у законодавстві, податковій політиці, стандартах безпеки та правилах екологічної відповідальності змушують підприємства перебудовувати бізнес-процеси. Регуляторна невизначеність особливо відчутна в галузях цифрової економіки, транспорту, фінансів та енергетики, де високий ступінь регулювання поєднується з динамічним технологічним розвитком.

До системно важливих факторів турбулентності належать геополітичні ризики, що включають збройні конфлікти, торговельні війни, санкційні режими, зміни міжнародних альянсів та перебудову глобальних ланцюгів створення вартості. Такі події провокують порушення транспортування, дефіцит ресурсів, зростання логістичних витрат і зміну стратегічних пріоритетів компаній. У сучасному світі геополітичні фактори здатні інтегрально впливати на макроекономічні умови, поведінку споживачів і динаміку технологічного розвитку.

Окремим джерелом турбулентності виступають екологічні та природні чинники, включно зі зміною клімату, природними катаклізмами та екологічними обмеженнями. Вони впливають на операційні процеси, логістичні маршрути, доступність сировини та вимоги до екологічних стандартів продукції. Посилення екологічної свідомості споживачів підвищує цінність «зелених» технологій і сталого маркетингу, сприяючи появі нових сегментів ринку.

Взаємодія факторів турбулентності має комплексний, нелінійний характер. Економічні коливання посилюють поведінкові зрушення, технологічний прогрес стимулює зміни регуляторної політики, а геополітичні кризи загострюють логістичні ризики. Турбулентність формується не окремими подіями, а сукупністю взаємопов'язаних процесів, які одночасно впливають на різні компоненти маркетингового середовища. Її системна природа вимагає від підприємств використання адаптивних стратегій, сценарного планування,

цифрової аналітики та гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на нові виклики.

Ринкова невизначеність є одним із ключових факторів, що трансформує сучасну маркетингову діяльність підприємств, оскільки вона змінює умови прийняття рішень, структуру попиту, інформаційну поведінку споживачів та механізми формування їхньої лояльності. Турбулентність зовнішнього середовища, спричинена економічними кризами, технологічними зрушеннями, пандеміями, геополітичними конфліктами та змінами у нормативно-правовому полі, робить поведінку споживачів менш передбачуваною та більш чутливою до ризиків. У таких умовах маркетинг підприємства має враховувати нові закономірності споживчого вибору, що визначаються поєднанням раціональних, емоційних і ситуаційних чинників.

Одним із провідних наслідків ринкової невизначеності є посилення раціоналізації споживчої поведінки, що виявляється у зростанні уваги до функціональної корисності продукту, співвідношення «ціна–якість», прозорості інформації про товар та передбачуваності витрат. У періоди економічної турбулентності або нестійкості доходів споживачі схильні відмовлятися від імпульсивних покупок, скорочувати витрати на товари не першої необхідності та переключатися на більш економічні або універсальні альтернативи. Це посилює конкуренцію між брендами за «цінову цінність» і змушує підприємства адаптувати політику ціноутворення, промоційні стратегії та товарний асортимент.

Водночас невизначеність стимулює зростання емоційної й поведінкової нестійкості, що проявляється у частішому перегляді переваг та підвищеній чутливості до зовнішніх інформаційних сигналів. Страху, пов'язані з економічною безпекою, стабільністю роботи або здоров'ям, впливають на формування попиту так само сильно, як і раціональні економічні чинники. Споживачі частіше обирають бренди, які демонструють соціальну відповідальність, безпеку продуктів, надійну підтримку та стабільність сервісу. У результаті маркетинг підприємства має враховувати емоційні та соціальні

потреби різних сегментів, посилювати комунікації, що формують довіру, та використовувати чіткі, прозорі повідомлення.

Додатково ринкова невизначеність стимулює зміну інформаційної поведінки, що зумовлено високим темпом цифровізації. Споживачі усе більше покладаються на онлайн-джерела, відгуки інших користувачів, соціальні мережі та експертні платформи для прийняття рішень. В умовах інформаційної перенасиченості та зниження довіри до традиційної реклами зростає значення user-generated content, рекомендацій інфлюенсерів, а також контенту, що демонструє реальний досвід використання продукту. Підприємства змушені формувати багатоканальні комунікаційні стратегії, які враховують поведінкові особливості різних цифрових сегментів, підтримують високий рівень залученості та забезпечують релевантність контенту.

Важливим аспектом впливу невизначеності є підвищення цінності часу і швидкості прийняття рішень. Споживачі очікують миттєвої реакції брендів, швидкої доставки, доступності сервісу 24/7 та персоналізованих рішень. Затримки або недостатня адаптивність маркетингових дій призводять до втрати клієнтів, оскільки альтернативи доступні швидко і без додаткових витрат. Таким чином, маркетинг підприємства має орієнтуватися на принципи agile-маркетингу, оперативно тестувати нові інструменти, адаптувати пропозиції та прогнозувати зміни в поведінці споживачів за допомогою аналітики даних.

Зміни у поведінці споживачів також проявляються у зростанні попиту на персоналізацію та індивідуальні рішення, що стає можливою завдяки цифровим технологіям. У невизначених умовах покупець цінує відчуття контролю, уникнення ризиків і відповідність продукту власним потребам. Це вимагає впровадження CRM-систем, інтелектуальних рекомендаційних моделей, персоналізованих пропозицій і динамічного ціноутворення, що підвищують релевантність маркетингової взаємодії.

Крім того, ринкова невизначеність спричиняє фрагментацію попиту, коли різні споживчі групи реагують на зміни по-різному. Частина клієнтів посилює орієнтацію на економію, інші роблять акцент на преміальності або

інноваційності, треті зосереджуються на мінімізації ризику й виборі найбільш надійних брендів. У результаті підприємства змушені глибше диференціювати маркетингові стратегії, розширювати асортимент, адаптувати канали збуту та створювати різні ціннісні пропозиції для різних сегментів ринку.

Таким чином, ринкова невизначеність радикально змінює поведінку споживачів і впливає на всі аспекти маркетингової діяльності підприємства, від розробки продукту й формування асортименту до ціноутворення, комунікацій і сервісної підтримки. Вона підсилює необхідність стратегічної гнучкості, розвитку систем аналітики та впровадження адаптивних маркетингових моделей, що забезпечують швидку реакцію на зміни у настроях і пріоритетах споживачів. У таких умовах конкурентні переваги формуються не лише на основі якості продукту, але й здатності підприємства розуміти, передбачати та оперативно реагувати на зміни у споживчій поведінці в умовах постійної ринкової турбулентності.

Ринкова невизначеність є одним із найбільш критичних чинників, що визначає ефективність маркетингової діяльності сучасних підприємств, оскільки вона ускладнює планування, знижує передбачуваність поведінки споживачів і створює постійні зовнішні ризики, які поглиблюють нестабільність ринкового середовища. Невизначеність охоплює економічні, технологічні, поведінкові та регуляторні аспекти, формуючи комплексний вплив на всі складові маркетингового менеджменту. Зміни у структурі попиту, волатильність ринкових трендів, скорочення горизонтів прогнозування й зростання конкурентної турбулентності призводять до того, що традиційні механізми позиціонування, ціноутворення та комунікацій потребують суттєвої адаптації.

Одним із перших напрямів, на які впливає невизначеність, є позиціонування бренду. У нестабільному ринковому середовищі підприємство стикається зі зростанням ризиків втрати чіткої ідентичності бренду, оскільки споживачі швидше змінюють свої вподобання, знижують рівень довіри до традиційних джерел інформації й частіше обирають альтернативи, що видаються безпечнішими, доступнішими або інноваційнішими. Нестабільність економічної

ситуації може спричиняти зміщення попиту від преміальних товарів до бюджетних, що змушує підприємства переглядати власну маркетингову позицію, асортимент або комунікаційний стиль. У таких умовах ризиком стає девальвація брендової цінності, якщо компанія не здатна швидко адаптувати свої обіцянки до нових очікувань споживачів. Додатково посилюється небезпека розмивання конкурентної переваги через агресивні дії інших ринкових гравців, які оперативно реагують на турбулентність, пропонуючи гнучкіші або дешевші рішення.

Суттєвий вплив невизначеність справляє також на цінову політику підприємства, оскільки волатильність витрат, коливання валютних курсів, зміна ланцюгів постачання та коливання рівня купівельної спроможності роблять класичні підходи до ціноутворення менш ефективними. Зростає ризик цінових помилок — надто високі ціни здатні миттєво скоротити попит, тоді як надто низькі можуть зменшити маржинальність або сформувати враження низької якості. В умовах нестабільності попиту підприємство змушене переходити до динамічного ціноутворення, що базується на постійному моніторингу ринкових змін та застосуванні алгоритмічних моделей. Проте це породжує нові ризики: споживачі можуть сприймати часті коливання цін як несправедливі або маніпулятивні, що негативно впливає на рівень довіри до бренду. Усе більшої ваги набуває потреба у прозорості цінової політики, обґрунтованості змін та комунікації ціннісної пропозиції.

Третім критичним аспектом є вплив невизначеності на маркетингові комунікації, які стають вразливими через надлишок інформації, зміну медіаспоживання та зниження довіри до традиційних каналів просування. Турбулентність ринку посилює роль цифрових каналів, проте водночас підвищує ризики дезінформації, неконтрольованого поширення негативного контенту та швидкого формування негативної репутації у соціальних мережах. У цих умовах підприємства повинні забезпечувати узгодженість, прозорість і релевантність комунікацій, оскільки будь-яка неточність або затримка в інформаційних потоках може стати джерелом репутаційних загроз.



Рисунок 1.1 – Вплив невизначеності і динамічності ринкового середовища на маркетингову діяльність підприємства

Також актуалізуються ризики недостатньої персоналізації комунікацій, оскільки різні групи споживачів по-різному реагують на невизначеність, що потребує глибокого сегментування та аналітики поведінкових даних.

Окрім оперативних ризиків, ринкова невизначеність створює серйозні загрози для довгострокових маркетингових стратегій, оскільки вона скорочує часовий горизонт планування та ускладнює прогнозування ринкових трендів. Стратегії, орієнтовані на стабільний попит, сталі переваги та прогнозований конкурентний ландшафт, стають менш релевантними, оскільки зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж підприємство встигає адаптувати стратегічні цілі. У результаті зростає небезпека стратегічної інерції — підприємство може надто довго дотримуватися застарілих рішень, що призводить до втрати конкурентних позицій. Невизначеність також підвищує ризики помилок у стратегічних інвестиціях у продукт, ринки або технології, оскільки довгострокові проекти стають більш ризиковими та менш передбачуваними.

Додатковою загрозою є нестабільність споживчих очікувань: посилюється тренд частих змін у потребах, підвищення вимог до цифрових сервісів та збільшення чутливості до соціальних і екологічних аспектів діяльності компаній. Це означає, що довгострокові маркетингові стратегії повинні включати механізми гнучкого коригування, інструменти сценарного планування, механізми збору й аналізу даних у реальному часі та системи раннього попередження про ринкові зрушення.

1.3 Сучасні моделі та підходи до адаптивного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Адаптивні маркетингові підходи відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах високої динаміки ринку, коли швидкість реагування, гнучкість управлінських рішень і здатність до оперативної корекції стратегій стають визначальними факторами успіху. Турбулентність зовнішнього середовища, що проявляється через нестабільність попиту, технологічні зрушення, зміни в поведінці споживачів та інтенсивне конкурентне середовище, зумовлює необхідність застосування таких моделей маркетингової діяльності, які забезпечують не лише швидку реакцію, але й здатність до прогнозування майбутніх станів ринку. У цьому контексті особливе значення мають agile-маркетинг, гнучкі стратегії, сценарне планування та маркетинг у реальному часі, а також цифрові інструменти, що дозволяють підприємствам здійснювати оперативну аналітику та приймати рішення на основі даних.

Agile-маркетинг ґрунтується на принципах адаптивності, швидкого тестування гіпотез і безперервного вдосконалення, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації. На противагу традиційному маркетинговому плануванню, яке передбачає довготривалі цикли аналізу та прийняття рішень, agile-підходи орієнтовані на короткі ітерації, постійний моніторинг результатів і гнучку корекцію стратегії. Використання agile-маркетингу дає змогу підприємствам розробляти декілька паралельних стратегічних варіантів, тестувати їх у реальних умовах та вибирати оптимальні рішення на основі фактичних даних. Це особливо важливо в умовах високої динаміки ринку, коли прогнозованість майбутніх тенденцій істотно знижується, а споживчі вподобання зазнають частих змін.

Гнучкі маркетингові стратегії забезпечують здатність підприємства адаптуватися до різних сценаріїв розвитку ринку завдяки постійному оновленню цілей, інструментів та механізмів впливу на споживачів. Їхня ключова перевага

полягає у поєднанні стратегічного бачення з оперативною тактикою: компанія формує стратегічні орієнтири, але залишає можливість коригувати окремі елементи маркетингового комплексу залежно від поточної ситуації. Гнучкість у продуктивній політиці, ціноутворенні, комунікаціях і збуті дозволяє підприємству адаптуватися до змін попиту, ресурсних обмежень або конкурентних дій, зменшуючи ризики стратегічної інерції.

Сценарне планування посідає центральне місце серед адаптивних підходів, оскільки дозволяє підприємствам моделювати різні варіанти розвитку ринкової ситуації та формувати резерви стратегічних рішень для кожного з них. У контексті високої динаміки ринку сценарне планування охоплює аналіз ключових драйверів невизначеності, оцінку їх можливих комбінацій та побудову кількох альтернативних сценаріїв: оптимістичного, базового, песимістичного, а також стрес-сценаріїв. Такий підхід знижує ризики стратегічних помилок і сприяє підготовленості підприємства до різких змін, наприклад, раптового падіння попиту, появи технологічних інновацій або регуляторних нововведень.

Маркетинг у реальному часі набуває особливого значення в умовах цифровізації, коли підприємства можуть миттєво реагувати на поведінку споживачів, інформаційні тренди або події в медіапросторі. Такий підхід передбачає використання даних у режимі онлайн, динамічну зміну рекламних повідомлень, індивідуалізацію пропозицій та адаптацію контенту відповідно до актуальних тенденцій. Маркетинг у реальному часі забезпечує високий рівень релевантності комунікацій і підвищує залученість споживачів, що особливо важливо в умовах скорочення циклу уваги та зростання вимог до персоналізації. На практиці це проявляється у використанні динамічних рекламних систем, автоматизованих маркетингових платформ і поведінкових тригерів, які дозволяють підприємству реагувати на дії споживача за лічені секунди.

Цифрові інструменти формують технологічну основу адаптивного маркетингу, забезпечуючи підприємству доступ до великомасштабної аналітики, систем автоматизованого управління та інтегрованих комунікаційних платформ. До найбільш значущих інструментів належать системи CRM, Customer Data

Platform, маркетингові автоматизовані платформи (MAP), аналітика Big Data, машинне навчання, штучний інтелект, інструменти соціального моніторингу та програматик-реклама.

Customer Data Platform (CDP) – це інтегрована програмна система, призначена для централізованого збору, об'єднання та управління даними про клієнтів із різних джерел у єдиному структурованому профілі. На відміну від традиційних CRM- чи DMP-систем, CDP формує уніфіковану 360°-картину клієнта, яка оновлюється в режимі реального часу і доступна для різних бізнес-функцій — маркетингу, продажів, сервісу, аналітики та персоналізації.

DMP (Data Management Platform) – це система для збору, зберігання та сегментації переважно анонімних даних користувачів, які використовуються здебільшого в рекламних кампаніях

Вони дозволяють підприємствам збирати та обробляти масштабні масиви даних, створювати портрети клієнтів, прогнозувати поведінку, сегментувати аудиторію в режимі реального часу та формувати персоналізовані пропозиції.

Штучний інтелект і моделі машинного навчання дозволяють автоматизувати прийняття рішень у маркетингу, від класифікації клієнтів і прогнозування попиту до оптимізації бюджету й управління рекламними кампаніями. У свою чергу Big Data-аналітика надає можливість виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів, оцінювати ефективність комунікаційних каналів та моделювати реакцію ринку на потенційні маркетингові дії.

Програматик-реклама, що базується на алгоритмічному закупівлі рекламних показів у реальному часі, дозволяє підприємству здійснювати таргетинг з високою точністю та оперативно коригувати рекламні кампанії залежно від їх ефективності, що підсилює адаптивність маркетингової діяльності. Додатково соціальні медіа та системи соціального моніторингу забезпечують підприємствам можливість відстежувати інформаційні тренди, реагувати на негативні сигнали, формувати репутаційну політику та коригувати зміст комунікацій відповідно до актуальних настроїв аудиторії.

Інформаційно-аналітичні системи відіграють стратегічно важливу роль у зниженні впливу ринкової невизначеності, оскільки забезпечують підприємства інструментами для збору, обробки та інтерпретації даних, необхідних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Зростання складності ринкових процесів, зміни у споживчій поведінці, цифровізація економіки та підвищення темпів інновацій роблять неможливим ефективне управління маркетингом без використання інтелектуальних інформаційних технологій. Системи Big Data, predictive analytics, CRM та бізнес-аналітики (BI) формують основу сучасних моделей прийняття рішень, забезпечуючи підприємству здатність працювати на випередження та мінімізувати наслідки невизначеності й турбулентності ринкового середовища.

Big Data-технології дозволяють підприємствам накопичувати та аналізувати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, що надходять з різних джерел: транзакційних систем, соціальних мереж, мобільних застосунків, сенсорних пристроїв, CRM-систем та онлайн-комунікацій. Масштабність, швидкість оновлення та різноманіття даних створюють можливість отримувати глибші уявлення про ринкові тенденції, поведінку споживачів, зміни у конкурентному середовищі та закономірності формування попиту. Big Data мінімізує рівень маркетингової невизначеності через можливість виявлення слабких сигналів — ранніх індикаторів змін у поведінкових паттернах клієнтів чи кон'юктурі ринку, на основі яких підприємство може завчасно адаптувати продуктову, цінову, комунікаційну або збутову політику.

Застосування Big Data також сприяє персоналізації маркетингової діяльності, що є ключовим чинником у зниженні ризиків, пов'язаних із споживчою непередбачуваністю. Аналіз клієнтських даних дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, прогнозувати реакції на маркетингові стимули, визначати поведінкові сегменти та моделювати життєвий цикл клієнта. У комплексі це підвищує точність таргетингу та ефективність маркетингових кампаній, зменшуючи невизначеність результатів.

Предиктивна аналітика (predictive analytics) використовує статистичні моделі, машинне навчання та алгоритми штучного інтелекту для передбачення майбутніх тенденцій, що дозволяє підприємствам планувати маркетингові стратегії на основі ймовірнісних сценаріїв. На відміну від традиційного аналізу, що зосереджується на ретроспективних даних, predictive analytics орієнтована на проактивне управління ризиками, ідентифікацію майбутніх потреб споживачів, визначення точок зростання та прогнозування реакцій на ринкові зміни.

У маркетингу предиктивна аналітика дозволяє визначати ймовірність відтоку клієнтів, прогнозувати попит, моделювати ефективність цінових стратегій, оптимізувати бюджети рекламних кампаній і формувати рекомендаційні системи. Усе це значно знижує ступінь невизначеності і допомагає підприємству адаптувати свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі. Застосування алгоритмів машинного навчання уможливорює автоматичне налаштування маркетингових кампаній у реальному часі, що формує основу для agile-маркетингу та швидкого прийняття рішень.

CRM-системи забезпечують комплексне управління відносинами з клієнтами, дозволяючи підприємству накопичувати й аналізувати історію взаємодії, сегментувати аудиторію, прогнозувати потреби та будувати персоналізовані канали комунікації. Це дає змогу зменшувати невизначеність, пов'язану зі змінами в поведінці споживачів, підвищувати їхню лояльність та оптимізувати витрати на залучення нових покупців. CRM формує фундамент для клієнтоцентричних стратегій, у межах яких рішення приймаються на основі реальних даних, а не інтуїтивних оцінок.

Бізнес-аналітика інтегрує дані з усіх функціональних підсистем підприємства (маркетингу, продажів, фінансів, логістики) та перетворює їх на структуровані знання, необхідні для підтримки прийняття управлінських рішень. BI-платформи надають можливість візуалізувати ринкові тенденції, здійснювати порівняльний аналіз, оцінювати ефективність маркетингових активностей та формувати звітність у реальному часі. У результаті підприємство отримує

інструмент для об'єктивної оцінки ринкової ситуації, що значно знижує ризики, пов'язані з неповнотою або неточністю інформації.

Моніторинг ринкових змін є невід'ємною частиною зниження впливу невизначеності, оскільки дозволяє підприємству відстежувати ключові індикатори, тренди, конкурентні дії та зміни у поведінці споживачів у режимі реального часу. Сучасні інструменти моніторингу включають системи аналізу соціальних мереж, веб-аналітику, конкурентну розвідку, аналіз тональності контенту, інструменти моніторингу цін та попиту.

Соціальне прослуховування дозволяє підприємству відстежувати реакції споживачів, аналізувати репутаційні ризики, виявляти теми, що набувають популярності, та будувати комунікаційну політику з урахуванням актуальних настроїв. Інструменти конкурентної розвідки сприяють виявленню змін у стратегіях ринкових гравців, появі нових продуктів або змінам у ціноутворенні, що допомагає підприємству адаптувати власні маркетингові рішення.

Моніторинг ряду макроекономічних та галузевих індикаторів (продажів, інфляції, товарних запасів, логістичних показників) дозволяє підприємству завчасно реагувати на негативні тренди, мінімізуючи ризики стратегічних помилок.

Моделювання споживчої поведінки ґрунтується на використанні статистичних моделей, штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування рішень клієнтів щодо покупки, оцінки їхньої чутливості до цін, реакції на маркетингові стимули та оцінки ймовірності переходу до конкурентів. Такі моделі дозволяють підприємству формувати адаптивні маркетингові стратегії, сегментувати клієнтські групи за поведінковими характеристиками, розробляти персоналізовані пропозиції та оптимізувати канали комунікації.

Моделювання також сприяє розробці рекомендаційних систем, що забезпечують індивідуальні пропозиції на основі попередніх дій та інтересів клієнтів. Це не лише зменшує ризики неправильного позиціювання або неефективної реклами, але й підвищує ймовірність повторних покупок та загальну лояльність клієнтів.

Динамічність сучасних ринків, що проявляється у високій швидкості змін попиту, технологічних інновацій, конкурентного середовища та комунікаційних каналів, істотно трансформує підходи підприємств до розроблення та реалізації маркетингових рішень. За таких умов ефективність традиційних моделей маркетингу суттєво знижується, оскільки вони орієнтовані на стабільне, передбачуване середовище з достатнім горизонтом планування. Підприємства вимушені переходити до адаптивних, гнучких систем управління маркетингом, які забезпечують оперативну реакцію на коливання ринкової кон'юнктури та волатильність споживчої поведінки. Висока ринкова динаміка посилює значення аналітичної підтримки рішень, сценарного планування, цифрових інструментів та систем моніторингу, що дозволяють зменшити ризики невідповідності стратегічних і тактичних дій реальній ситуації на ринку.

Стратегічні наслідки ринкової динаміки для підприємства полягають у зміні логіки стратегічного маркетингового управління. По-перше, скорочується горизонт стратегічного планування: замість довгострокових фіксованих стратегій зростає потреба у програмах, здатних до оперативної корекції. Підприємства мають формувати не одну, а кілька альтернативних стратегій, враховуючи різні сценарії розвитку ринку та можливі шоки, від зміни регуляторних вимог до технологічних проривів конкурентів. По-друге, підвищується значення інноваційної активності у маркетингу, адже швидкі технологічні зміни створюють необхідність постійної модернізації каналів комунікації, цифрових сервісів, моделей залучення клієнтів та формування їх лояльності. По-третє, стратегічною передумовою успішності стає клієнтоцентричність, яка ґрунтується на глибокому аналізі поведінкових даних, персоналізації пропозицій та формуванні унікального досвіду взаємодії. Усе це визначає перехід до маркетингових стратегій, що базуються на динамічних компетенціях, здатних адаптуватися до змін середовища у реальному часі.

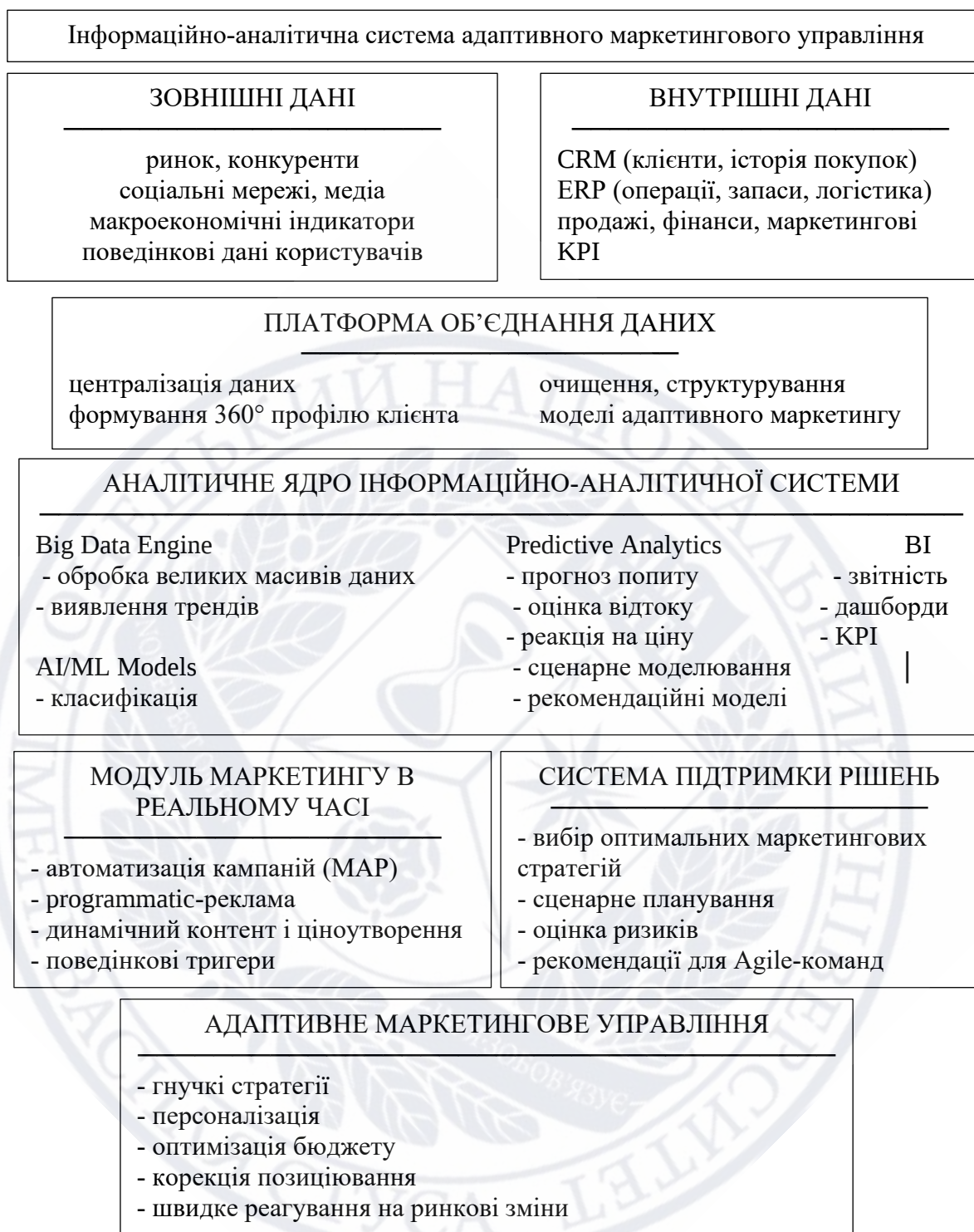


Рисунок 1.2 – Інформаційно-аналітична система підтримки адаптивного маркетингового управління

Під впливом високої ринкової динаміки змінюється також роль маркетингових функцій у структурі підприємства. Маркетинг перестає бути виключно комунікаційною або збутовою функцією і перетворюється на

ключовий елемент стратегічного управління, відповідальний за аналіз середовища, прогнозування тенденцій, оцінювання конкурентних ризиків та формування стратегії розвитку. У таких умовах інструменти швидкого аналізу (big data, business intelligence, CRM-системи, predictive analytics) набувають системоутворюючого значення. Маркетингові рішення ґрунтуються на постійному зборі та аналізі даних, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи проактивні стратегії поведінки. Таким чином, маркетингова функція стає драйвером організаційних інновацій та ключовим елементом цифрової трансформації підприємства.

Вимоги до організаційної гнучкості маркетингової функції формуються під впливом необхідності швидкої адаптації до зміни ринкової кон'юнктури. Гнучкість передбачає, що маркетинговий підрозділ має працювати за принципами agile, із короткими циклами планування, регулярним тестуванням гіпотез, швидким коригуванням стратегій та високим рівнем крос-функціональної взаємодії. У практиці це означає впровадження модульних команд, спільної роботи маркетингу з ІТ, продажами, логістикою та операційним менеджментом. Маркетингові процеси повинні бути побудовані так, щоб мінімізувати бюрократичні затримки й забезпечити здатність оперативно змінювати комунікаційні меседжі, пропозиції, канали розповсюдження або цінову політику.

Другою важливою вимогою є розвиток аналітичної компетентності маркетингової функції. У динамічному середовищі підприємство повинно мати постійний доступ до актуальних даних про поведінку споживачів, конкурентні дії, зовнішні шоки та внутрішні показники ефективності. Це передбачає наявність власних аналітичних платформ, інтеграцію маркетингових даних з ERP-, CRM- та BI-системами, а також застосування прогнозних моделей для вибору оптимальних рішень. Підприємства, які формують сильну аналітичну культуру, здатні значно швидше виявляти зміни у споживчих настроях, коригувати стратегії та запобігати кризовим ситуаціям.

Третьою вимогою до організаційної гнучкості є підвищення швидкості внутрішніх комунікацій та прозорості процесів прийняття рішень. У мінливому ринковому середовищі кожна затримка в ухваленні маркетингових дій може призвести до втрати ринкової частки або зниження ефективності кампанії. Тому важливо створити систему оперативного доступу до інформації, чітких протоколів реагування та механізмів внутрішнього погодження, що забезпечують швидкість і якість управлінських рішень. Організаційні структури потребують спрощення, а процеси автоматизації, що дозволяє скоротити часові лаги між аналізом та реалізацією маркетингових заходів.

Адаптивне управління маркетинговою діяльністю є ключовим напрямом сучасного менеджменту, що формується під впливом високої турбулентності ринкового середовища, прискорення технологічних змін та непередбачуваності споживчої поведінки. Традиційні інструменти планування й координації маркетингу, орієнтовані на стабільне середовище та тривалі цикли прийняття рішень, втрачають ефективність. Натомість підприємства потребують систем, здатних забезпечувати швидку реакцію, проактивне прогнозування та гнучку корекцію стратегій. Саме тому центральним елементом сучасних моделей маркетингового управління стають інформаційно-аналітичні системи (ІАС), інтегровані з цифровими технологіями та платформами обробки даних.

Застосування комплексної ІАС дозволяє підприємству не лише збирати та структурувати багатоджерельну інформацію, але й проводити глибокий аналітичний розрахунок, будувати сценарії ринкових змін та моделювати поведінку споживачів у реальному часі. У межах адаптивного маркетингу такі системи забезпечують логічне поєднання аналітики Big Data, предиктивного моделювання, CRM-технологій, автоматизації маркетингових кампаній та механізмів динамічної оптимізації. Це формує інформаційний фундамент для agile-підходів, data-driven marketing та сценарного планування, які дозволяють підприємству знижувати вплив невизначеності й підвищувати точність ухвалення управлінських рішень.

Розроблена структурно-логічна схема інформаційно-аналітичної системи відображає цілісну архітектуру процесів, що охоплюють всі етапи адаптивного маркетингового управління — від збору зовнішніх та внутрішніх даних до автоматизованого прийняття рішень та корекції маркетингової стратегії. Вона демонструє, як сучасні цифрові технології трансформують маркетингову функцію, перетворюючи її на комплексний інтелектуальний модуль, здатний забезпечувати безперервну взаємодію з ринком та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю й динамікою зовнішнього середовища.

Запропонована концептуальна модель інформаційно-аналітичної системи показує, що адаптивне маркетингове управління можливе лише за умов інтеграції різнорідних потоків даних, застосування інтелектуальних алгоритмів аналізу та автоматизації ключових процесів прийняття рішень. ІАС слугує центральною ланкою для формування гнучких стратегій, забезпечує точність прогнозування ринкової ситуації та підвищує результативність маркетингової діяльності завдяки використанню аналітики в режимі реального часу.

Функціонування такої системи створює передумови для переходу підприємства до моделі проактивного маркетингу, що ґрунтується на динамічних компетенціях, цифровій інтеграції та високій адаптивності до зовнішніх викликів. Це дозволяє суттєво знизити рівень невизначеності, підвищити ефективність маркетингових рішень і зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах постійної ринкової турбулентності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» В УМОВАХ РИНКОВОЇ ДИНАМІКИ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» це український підрозділ міжнародного концерну AGRANA з 2004 року, до якого входять 54 підприємства, розташовані по всьому світу, що здійснюють виробництво крохмалю, фруктових цукру та наповнювачів. На рік дохід концерну складає 2 млрд євро, з чисельністю персоналу більше 8 тис. осіб. Міжнародний концерн AGRANA є провідним підприємством переробної галузі для центральної і Східної Європи, займає лідируючі позиції в Європі та світі з переробки крохмалю й фруктів, є важливим виробником фруктових концентратів для ринків Європи.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює виробництво фруктових інгредієнтів і напівфабрикатів, які широко застосовуються у морозиві, кондитерських виробках, молочних продуктах, замовниками яких є різні харчові виробництва та підприємства громадського харчування.

Спеціалізація підприємства полягає в переробі фруктів і ягід, ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює повний цикл робіт по випуску готової продукції з 1997 р. від вирощування сировини й до її заготівлі та зберігання.

Вперше підприємство було зареєстровано як спільне українсько-австрійське підприємство ТОВ «Поділля-Обст», з інвестиціями у виробництво концентрованого яблучного соку, обсяги обробки якого збільшились з 300 до 5 100 т на рік з 1997 до 1999 років відповідно, а також започатковано переробку ягід. З 2002 р підприємство здійснює виробництво фруктових наповнювачів на першому пастеризаторі для фруктів і ягід.

Для виготовлення фруктових пюре у 2004 році змонтовано відповідну лінію. Для контролю якості виробництва введено в експлуатацію у 2009 році

нову лабораторію, з відповідною сертифікацією виробництва, що відповідає міжнародному стандарту якості ISO 22000:2004.

З 2014 року підприємство відмовилось від продажу продукції в рф, відбулась переорієнтація всього експорту до країн ЄС.

З 2018 року підприємство запустило лінію з виробництва шоколаду та карамелі, також ввело в експлуатацію додаткового морозильники на 2000 т.

З 2020 року підприємство ввело в експлуатацію систему SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) – комплексне програмне рішення класу ERP, яке об'єднує всі ключові бізнес-процеси підприємства в єдиному цифровому середовищі. Її впровадження дозволило автоматизувати фінансовий облік, логістику, закупівлі, управління персоналом і сервісні операції, забезпечивши оперативний доступ до даних у режимі реального часу. У результаті підприємство отримало більш прозору, контрольовану та узгоджену систему управління, що підвищило продуктивність, точність планування та швидкість прийняття управлінських рішень. воно розширило виробництво лінійки продуктів для Horeca та громадського харчування.

З 2025 року ТОВ «Агрона Фрут Україна» спеціалізується на переробці ягід і фруктів, у вигляді повного циклу робіт: закупівля сировини, вирощування, переробка, випуск готової продукції.

Підприємство має зареєстровані види діяльності 10.39, 10.32, 11.07, 46.38, 47.11, 82.92

ТОВ «Агрона Фрут Україна» має вищий орган управління «Загальні збори учасників», генеральний директор очолює дирекцію підприємства, що є виконавчим органом управління, «Наглядова рада» підприємства здійснює контроль.

Структурні підрозділи підприємства (Додаток А) представлені операційним менеджером з організації виробництва, дирекцією з продажу, відділом розробки нових продуктів, відділом продажу готової продукції, фінансовим директором, дирекцією з матеріально-технічного постачання.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» на власних виробничих потужностях переробляє на рік 280 тис. тонн ягід, 200 тис. тонн яблук, впроваджує технології переробки овочевих культур: моркви, червоного буряку, гарбузових культур.

Це дозволяє випускати фруктові напівфабрикати для сфери громадського харчування (випічки, морозива); фруктові наповнювачі та фруктове пюре для виготовлення йогуртів і десертів, що можуть включатись в категорію *modern dairy*; заморожувати фрукти й ягоди.

Виробництво продукції з переробки фруктів і ягід традиційно поділяється на дві категорії: напівфабрикати, що виступають проміжним етапом та потребують подальшої технологічної обробки; готову продукцію, призначену для безпосереднього споживання, зокрема різні види повидла, джемів, конфітурів і сиропів.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» спеціалізується на випуску асептичної та замороженої ягідної продукції. Заморожування є оптимальним методом зберігання, оскільки ягоди є швидкопсувним продуктом. Технології швидкої заморозки не потребують використання консервантів чи барвників, що забезпечує натуральність, високу харчову цінність (зберігається близько 98 % вітамінів та мінералів) і безпечність такої продукції, зокрема для дитячого харчування. За умови температури -18°C заморожені ягоди можуть зберігатися до одного року без істотної втрати корисних властивостей.

Важливу частку виробничого портфеля підприємства становлять фруктово-ягідні наповнювачі, що виготовляються зі свіжої та замороженої сировини за спеціалізованими технологіями. Вони застосовуються у виробництві широкого спектра продуктів: фруктових та питних йогуртів, морозива, молочних напоїв, кондитерських виробів, хлібопекарської продукції, глазурованих сирків. Окрему нішу займають комбіновані наповнювачі на основі сухофруктів, горіхів, шоколадної крихти, збагачені злаками або бісквітною крихтою.

Для забезпечення тривалого зберігання продукції застосовується технологія швидкого («шокового») заморожування, яка дає змогу максимально зберегти зовнішній вигляд, смакові характеристики та харчову цінність ягід.

Оброблення в тунелях глибокої заморозки гарантує мінімальні втрати якості й збереження властивостей, максимально наближених до свіжої сировини.

У 2019-2022 роках підприємство демонструвало помірне зростання обсягів експорту: частка експортних поставок у структурі товарної продукції збільшилася з 33,7 % до 40,3 %. При цьому відбулися істотні зміни у структурі експортного асортименту: якщо у 2019 році 75 % експорту припадало на фруктові наповнювачі й 22 % на заморожені фрукти, то у 2022 році ці пропорції змінилися до 13 % і 86 % відповідно, що свідчить про переорієнтацію виробництва на продукцію глибокої заморозки та зміну ринкових пріоритетів.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» має загальну площу 25700 м²; з якої 7320 м² відноситься до забудови виробничими спорудами.

Статутний капітал складає 134644 тис. грн., з яких 134370 тис. грн. належить SAS Agrana Fruit, що виступає як головний акціонер.

З початком повномасштабної військової агресії проти України суттєвих втрат зазнали практично всі провідні галузі національної економіки. Уже існуючі проблеми аграрного сектору значно загострилися, що спричинило появу нових викликів для діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна». У 2022–2024 роках підприємству довелося адаптуватися до змінених умов функціонування, що зумовило подальшу трансформацію маркетингової товарної та збутової політики.

На світовому ринку простежується чітка тенденція зростання попиту на фруктово-ягідну продукцію, зумовлена підвищенням інтересом населення до здорового харчування та збагачення раціону природними джерелами вітамінів. Фрукти та ягоди дедалі частіше розглядаються як індикатор якості життя й рівня добробуту. Такі структурні зміни стимулюють збільшення інвестицій у розвиток плодово-ягідної галузі як у розвинених країнах, так і в державах, що володіють значним природним потенціалом, зокрема й в Україні. Державні програми підтримки фермерства та численні міжнародні проєкти з різними джерелами фінансування сприяють подальшому розширенню цієї сфери.

Дослідження ринку плодово-ягідної продукції України у 2022–2024 роках свідчить, що частка вітчизняної продукції в загальній пропозиції становила в середньому 75–77%. Імпорт формував 25–30% ринку, переважно за рахунок цитрусових, бананів та інших екзотичних плодів. У зазначений період спостерігалось скорочення рівня задоволення внутрішнього попиту на фрукти та ягоди до 71,3%, що відповідає близько 58,5 кг на одну особу. При цьому раціональна норма споживання складає 82 кг на рік, а фрукти й ягоди, незважаючи на їхню ключову роль у здоровому харчуванні, займають найменшу частку у споживчому кошику. Такий розрив свідчить про потенційну можливість розширення внутрішнього ринку щонайменше на 25%.

На глобальному рівні у 2022–2024 роках також сформувався стійкий тренд, пов'язаний зі зростанням уваги до збереження здоров'я та продовження тривалості життя. Ягоди все частіше розглядаються не лише як сезонний продукт або десерт, а як важливий компонент функціонального харчування та джерело біологічно активних речовин, на яких базується сучасна фармацевтична індустрія. Україна щороку експортує понад 8 тис. тонн замороженої чорниці до країн Азії, де на підприємствах Китаю та Японії виготовляють екстракти антоціанів із доданою вартістю, що у десятки й сотні разів перевищує вартість початкової сировини.

Динаміка обсягів виробництва фруктів і ягід в Україні в період 2018–2023 років демонструє відносну стабільність. Сукупне виробництво традиційно перевищує 2 млн тонн на рік, а за сприятливих природних умов — зростає до понад 2,5 млн тонн. Це підтверджує значний потенціал галузі навіть за умов економічної та політичної нестабільності.

Попит населення на плодово-ягідну продукцію в Україні загалом задовольняється, попри те, що внаслідок воєнних дій було втрачено близько 25 % площ під ягідниками та 20 % площ промислових садів [28]. Провідні регіони – Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Дніпропетровська, Львівська та Полтавська області, які формують основний обсяг виробництва плодів і ягід, мають достатній виробничий потенціал для покриття внутрішнього споживчого

попиту. Для стимулювання відновлення і розвитку садівництва держава реалізує грантові програми підтримки виробників, спрямовані на закладення нових насаджень плодових культур, ягідників і виноградників; зокрема, у 2023 р. профінансовано створення понад 2 тис. га нових садів [50].

Обсяги експорту аграрної продукції поступово зростають. За попередніми оцінками, у 2023 р. було поставлено на зовнішні ринки 67,5 млн т продукції агропромислового комплексу, що перевищує рівень 2022 р. на 15 %. Водночас валютні надходження від експорту становили 21,9 млрд дол. США, що на 8 % менше порівняно з попереднім роком, що пояснюється падінням світових цін на більшість видів сільськогосподарської продукції та суттєвим зростанням витрат на логістичне обслуговування експортних поставок [13].

Велика частка плодової та ягідної сировини в Україні реалізується не у свіжому вигляді, а проходить промислову переробку перед доведенням до кінцевого споживача. Розширення й модернізація матеріально-технічної бази підприємств харчової промисловості сприяють збільшенню обсягів переробки фруктово-ягідної сировини та зростанню випуску готової продукції. Окрім спеціалізованих переробних заводів, до процесів переробки дедалі активніше долучаються й безпосередні сільськогосподарські виробники, інтегруючи переробку в власні бізнес-моделі.

Центрами промислової переробки плодів в Україні виступають насамперед Вінницька, Київська та Львівська області, на які припадає 78,3 % загального обсягу сировини, закупленої у сільськогосподарських підприємств для промислової переробки, що становить близько 52,8 тис. т. Якщо враховувати сировину, отриману від аграрних підприємств, домогосподарств (населення) та імпортовану, найбільші обсяги виробництва плодових (у тому числі овочевих) соків і нектарів зосереджені в Миколаївській, Одеській та Дніпропетровській областях, на які припадає майже 80 % загального випуску, або близько 900 тис. т. Виробництво желе, джемів, повидла та плодового пюре найбільшою мірою зосереджене у Вінницькій та Миколаївській областях, де формується приблизно 70 % загального обсягу, що становить 60–70 тис. т.

Наразі у секторі переробки плодово-ягідної продукції функціонує близько 600 виробників, а випуск готової продукції має виражену регіональну концентрацію у областях із найбільш розвиненою інфраструктурою консервної й сокової промисловості. Сегмент фруктового пюре займає провідну позицію серед плодових консервів; його виробництво сконцентровано переважно на підприємствах «Сандора» та ТОВ «Агрона Фрут Україна». Найбільшими виробниками конфітурів, повидла й джемів є ТОВ «Тотал», компанія «Сардонікс» (Дніпропетровська область) та ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод» (Вінницька область).

В умовах воєнного стану додаткової актуальності набуває нарощування виробництва заморожених овочів, фруктів та ягід, оскільки така форма зберігання дозволяє мінімізувати втрати врожаю в умовах логістичних обмежень, дефіциту робочої сили, скорочення каналів збуту та підвищеної політичної й економічної нестабільності. Заморожування сировини виступає інструментом згладжування сезонних коливань і збереження експортного потенціалу.

Світовий ринок заморожених плодів та ягід оцінюється більш ніж у 4 млрд дол. США, і в його структурі близько 3 % припадає на Україну. У 2021 р. українські експортери досягли рекордних обсягів поставок заморожених ягід, які забезпечили найбільшу частку валютних надходжень у плодоовочевому сегменті. Згідно з даними Української асоціації бізнесу й торгівлі, Україна посідає 15-те місце у світі серед експортерів заморожених плодів та ягід, а обсяг експорту цієї продукції становить 111 млн дол. США. На ринку діє 147 експортерів замороженої плодової продукції, а за підсумками 2022 р. спостерігалось позитивне сальдо зовнішньої торгівлі у цьому сегменті.

Експортний потенціал України щодо реалізації заморожених фруктів і ягід, який оцінюється на рівні 313 млн дол. США, значною мірою був сформований завдяки тимчасовому скасуванню Європейською комісією квот і мит на українські товари у 2022 р. Воєнні дії та пов'язані з ними ризики призвели до скорочення експорту на 15 % порівняно з рекордними показниками 2021 р.

Водночас основна частина доходів галузі була сформована за рахунок експорту заморожених ягід і фруктів на суму 192 млн дол. США (зменшення на 11 %), поставок волоських горіхів (у шкаралупі та ядрах) на 80 млн дол. США (скорочення на 30 %), а також експорту яблук та груш на 19 млн дол. США (зростання на 28 %). Поставки свіжих ягідних культур забезпечили близько 14 млн дол. США експортної виручки, що на 12 % більше, ніж у попередньому періоді.

За інформацією асоціації «Ягідництво України», у 2022 році українські виробники досягли рекордних обсягів експорту малини за останні роки. Це було зумовлено неврожаєм у країнах Північної півкулі та значним підвищенням ринкових цін на продукцію. Статистичні дані свідчать, що понад половина вирощеної в Україні малини постачається за кордон у вигляді замороженої сировини. Однак така продукція, як правило, піддається подальшій переробці вже за межами України, що зменшує частку доданої вартості, яку могли б отримувати вітчизняні виробники.

У роздрібному сегменті українського ринку заморожені фрукти та овочі представлені переважно продукцією польських компаній, таких як Hortex, Zgoda тощо, які мають високу конкурентоспроможність. Серед інших імпортерів — Німеччина, Франція, Молдова (до 2,5% імпортованої продукції), а також Італія (2,1%). Це свідчить про активну присутність іноземних виробників у зазначеній товарній групі.

На сучасному внутрішньому ринку України заморожені ягоди та фрукти орієнтуються на потреби конкретного споживача. Умови швидкого ритму життя мешканців міст стимулюють попит на продукти, що дозволяють швидко готувати їжу без втрати її поживної цінності. Це формує сегмент замороженої продукції як товарів із високою доданою вартістю, що особливо важливо для підприємств у період воєнних економічних викликів. Такий підхід забезпечує можливості отримання стабільного маржинального доходу.

Окрім домогосподарств, де ключову роль відіграють канали роздрібної торгівлі, активним споживачем заморожених фруктів і ягід є сегмент HoReCa.

Особливо це спостерігається в міжсезоння, коли вартість свіжої плодоовочевої продукції зростає, а заморожена продукція стає економічно вигіднішою альтернативою.

Враховуючи наведені тенденції та виклики, українським виробникам доцільно розширювати диверсифікацію виробництва у напрямку збільшення частки продукції тривалого зберігання. Такий стратегічний крок не лише сприятиме розвитку підприємств аграрного сектору та переробної промисловості, але й мінімізуватиме погодні ризики, забезпечуватиме стабільність доходів, зберігатиме робочі місця, а також підвищуватиме експортний потенціал та валютну виручку. У комплексі це дозволить виробникам зміцнити свою стійкість та вивести бізнес на якісно новий рівень навіть в умовах воєнного стану.

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємств плодoperеробної галузі необхідно впроваджувати комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення результативності їх діяльності, активізацію інноваційних процесів та прискорення науково-технічного прогресу. Це передбачає удосконалення технологій виробництва плодово-ягідної продукції, ефективну організацію її просування на ринки, а також належне матеріально-технічне забезпечення розширеного циклу інноваційного відтворення.

Інноваційний розвиток плодопродуктового сектору значною мірою залежить від рівня розвитку аграрної науки, а також від державної підтримки, що включає фінансові та матеріально-технічні ресурси, необхідні для впровадження сучасних технологічних рішень. Стратегія інноваційної діяльності в галузі повинна забезпечувати адаптацію виробників до мінливих ринкових умов шляхом постійного вдосконалення технологічних процесів і досягнення економічних та соціальних результатів.

До ключових організаційно-економічних умов, що сприяють створенню та поширенню інноваційної продукції у плодопродуктовому комплексі, належать: забезпечення ефективного захисту прав інтелектуальної власності для винахідників і наукових установ; формування конкурсних механізмів підтримки

інновацій у наукових установах та закладах вищої освіти; створення економічних стимулів для функціонування ринку інновацій; організація систематичного інформування щодо нової науково-технічної продукції та її популяризації; державна підтримка впровадження інноваційних рішень у виробництво; формування цілісної організаційної структури управління інноваційним розвитком у галузі.

2.2 Оцінка маркетингового середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» як спеціалізований виробник пропонує фруктові наповнювачі для молочних продуктів, фруктового пюре, морозиво, кондитерські вироби, широкого асортименту іншим галузям в харчовій промисловості та в громадському харчуванні (HoReCa), заморожені ягоди та фрукти також представлені в роздрібній мережі. Вся продукція підприємства відповідно, складається з двох основних груп: проміжної продукції для подальшої обробки, та кінцевої продукції, вже готової для споживання.

Проведемо аналіз ефективності роботи підприємства: показників чистого доходу від реалізації продукції, й інші фінансові показники. Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2018 – 2024 роки наведена на рис. 2.1.

В аналізованому періоді поступово зростає розмір чистого доходу від реалізації продукції.

Динаміка чистого доходу підприємства демонструє неоднорідну траєкторію розвитку, зумовлену впливом зовнішньоекономічних умов, змін у структурі попиту та трансформацією ринкових сегментів. Упродовж 2018–2021 рр. спостерігається стабільне зростання чистого доходу: від 1 004,1 млн грн до 1 394,9 млн грн, що свідчить про розширення виробничо-збутової діяльності та ефективну роботу експортного напрямку. Проте у 2022 р. підприємство фіксує зниження доходу до 1 219,9 млн грн, що відображає вплив воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і зміни ринкової кон'юнктури. У 2023–2024 рр.

чистий дохід стабілізується і демонструє помірне відновлення (1 218,9 млн грн і 1 246,7 млн грн відповідно).

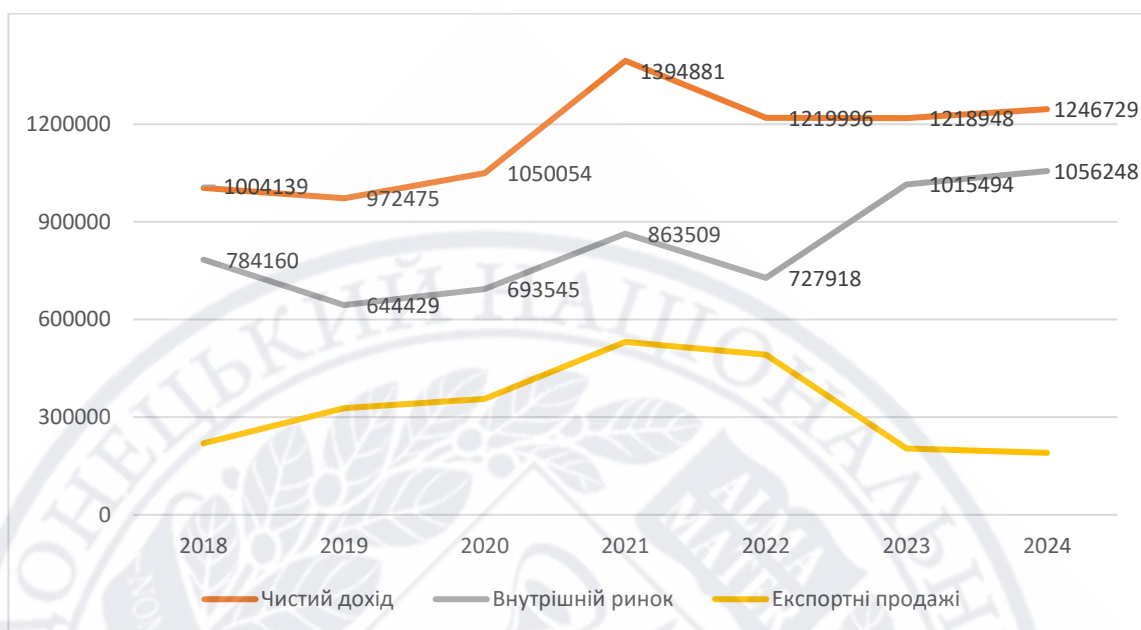


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ТОВ «Агрона Фрут Україна»: чистий дохід від реалізації продукції, продажі за період з 2018 по 2024 роки, тис. грн

Структурний аналіз внутрішнього ринку виявляє тенденцію до його посилення у загальному обсязі продажів. Після коливань у 2018–2022 рр. внутрішні продажі зросли з 784,2 млн грн у 2018 р. до 1 056,2 млн грн у 2024 р., причому найбільш різке збільшення зафіксовано у 2023 р. (зростання 39,5 % порівняно з 2022 р.). Це свідчить про переорієнтацію підприємства на внутрішній ринок як більш стійкий і передбачуваний сегмент у період високої невизначеності, а також про зростання попиту на продукцію переробки серед українських виробників харчової промисловості.

Експортні продажі, навпаки, демонструють хвилеподібну динаміку. У 2018–2021 рр. спостерігається приріст експорту: від 219,9 млн грн до 531,4 млн грн, що підтверджує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Однак у 2022 р. відбувається незначне скорочення до 492,1 млн грн, а у 2023–2024 рр. суттєвий спад до 203,5 млн грн та 190,5 млн грн відповідно. Це зумовлено як логістичними бар'єрами воєнного періоду, так і глобальним

зниженням цін на плодово-ягідну продукцію та перероблені інгредієнти. Крім того, зміна торговельних потоків і специфічні вимоги імпортерних ринків посилюють залежність експорту від зовнішніх ризиків.

Проведений аналіз свідчить про структурний зсув у діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»: підприємство демонструє стійку адаптацію за рахунок зміцнення внутрішнього ринку та зменшення залежності від зовнішніх продажів. Водночас різке скорочення експорту у 2023–2024 рр. вказує на необхідність посилення логістичної стратегії, диверсифікації ринків збуту та впровадження інструментів конкурентного вирізнення на міжнародній арені. Загалом динаміка показників підтверджує здатність підприємства підтримувати стабільний рівень доходів в умовах високої ринкової невизначеності, підкреслюючи важливість ефективних адаптивних стратегій та гнучкого управління збутовою політикою.

Далі дослідимо структуру продажу продукції на внутрішньому ринку (рис. 2.2).

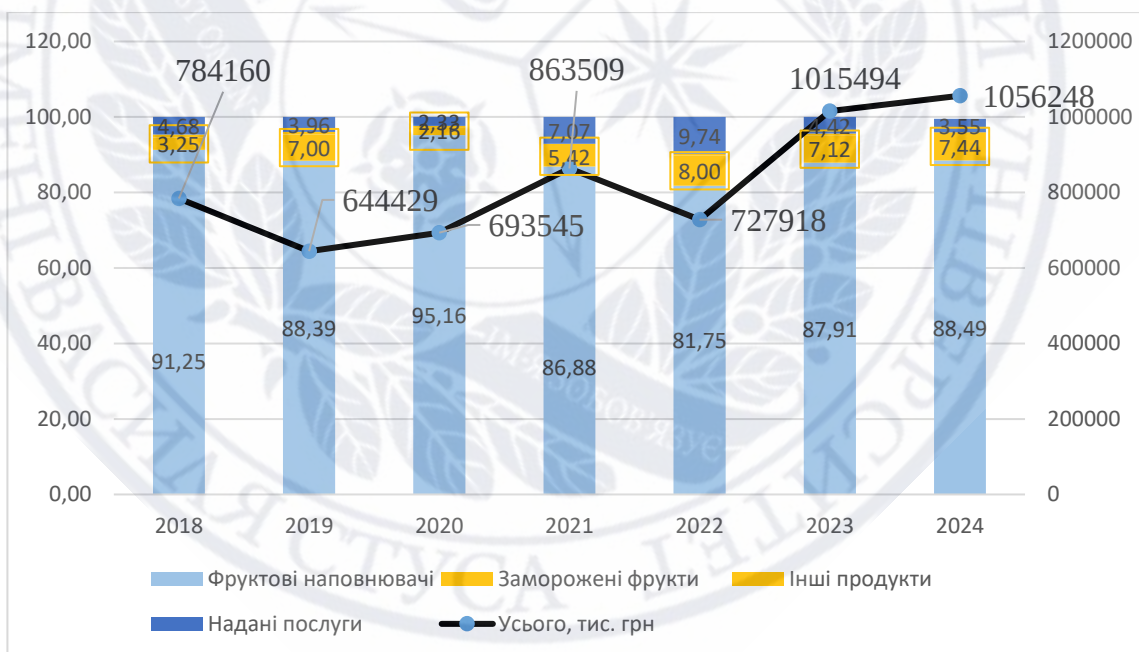


Рисунок 2.2 – Аналіз динаміки та структури продажів на внутрішньому ринку для ТОВ «Агрона Фрут Україна», 2018-2024 роки

Упродовж 2018–2024 років діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» на внутрішньому ринку характеризується комплексними змінами у загальних обсягах реалізації та у структурі продажів за основними товарними групами.

Період охоплює як фази зростання, так і спади, зумовлені коливаннями ринкової кон'юнктури та зовнішніми чинниками. Проведений аналіз дає можливість оцінити ефективність збутової політики, рівень концентрації виробництва та ступінь диверсифікації продукції підприємства.

Загальна виручка підприємства у 2018–2024 роках має коливальний характер, проте довгострокова тенденція є позитивною. У 2018 році обсяг реалізації становив 784,16 млн грн, після чого у 2019 році зафіксовано спад до 644,43 млн грн (чи –17,8%). Подальший період 2019–2021 рр. характеризується відновленням та зростанням до 863,51 млн грн (зростання на 34%). У 2022 році обсяги знову знижуються до 727,92 млн грн, що пов'язано зі складною економічною ситуацією. Проте вже у 2023–2024 роках спостерігається різке збільшення реалізації до 1 015,49 млн грн та 1 056,25 млн грн відповідно. Загальне зростання за період становить +34,7%.

Фруктові наповнювачі це домінуюча товарна група, частка якої у структурі реалізації становить від 81,75% до 95,16%. Максимальне значення спостерігається у 2020 році (95,16%), мінімальне у 2022 році (81,75%). У 2023–2024 роках частка стабілізується на рівні 87–89%. Дані свідчать про стратегічну орієнтацію підприємства на цей вид продукції, який формує основу доходів.

Частка категорії заморожені фрукти перебуває в межах 2,16–8,00%, демонструючи певну нестабільність, але з вираженою тенденцією до зростання у кризових періодах (2019, 2022 рр.). У 2023–2024 роках сегмент утримує частку понад 7%, що свідчить про сформований попит та підтримку диверсифікації виробництва.

Інші продукти це найменша товарна група, частка якої за аналізований період скорочується з 0,81% до 0,05%. Така динаміка свідчить про згортання виробництва або втрату ринкової привабливості цієї продукції. Підприємство очевидно оптимізує асортимент, зосереджуючись на більш прибуткових напрямках.

Частка послуг демонструє значні коливання, від 2,33% до 9,74%. Зростання у 2021–2022 роках свідчить про використання послуг як компенсаторного

інструмента в умовах змін попиту. У 2023–2024 роках частка знижується до 3,55–4,42%, що відображає повернення до більш традиційної структури доходів.

Структура продажів характеризується високою концентрацією на фруктових наповнювачах, помірною стабільністю сегмента заморожених фруктів, скороченням нішевих продуктів і варіативністю частки послуг. Такі зміни свідчать про адаптаційну стратегію підприємства та підвищення ефективності управління асортиментом.

Проведений аналіз засвідчує, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» зберігає стійкі позиції на внутрішньому ринку, продемонструвавши зростання доходів у довгостроковій перспективі. Структура продажів залишається високо концентрованою, що забезпечує стабільність, але водночас збільшує залежність від одного сегмента. Розвиток напрямів заморожених фруктів і послуг частково компенсує коливання попиту, сприяє диверсифікації та підвищує адаптивність підприємства. Оптимізація асортименту та стратегічне фокусування є ключовими факторами збереження конкурентоспроможності у сучасних умовах.

В структурі експортних продажів (рис. 2.3) відбувається протилежна тенденція: частка фруктових наповнювачів складала до 55 % у 2018 році, залишалася стабільною до 2021 року, і стрімко скоротилась у 2022 році до 13%, і складала 19% у 2023 році. Натомість в структурі продажів частка заморожених фруктів суттєво зросла за період з 2018 по 2023 роки з 40 % до 78%.

У 2018–2024 роках експортна діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» зазнала суттєвих структурних змін під впливом коливань попиту, трансформації міжнародних ринків та змін у виробничій спеціалізації підприємства. Аналіз охоплює загальні обсяги продажів і їх розподіл за основними товарними групами, що дозволяє оцінити ступінь диверсифікації експорту та домінування окремих сегментів у структурі доходів підприємства.

Загальний обсяг експорту у 2018–2021 рр. демонструє висхідну тенденцію: від 219,98 млн грн у 2018 р. до 531,37 млн грн у 2021 р., що становить зростання на 141%. У 2022 році спостерігається спад до 492,08 млн грн, зумовлений впливом глобальних та внутрішніх кризових факторів. Найбільш різке зниження

фіксується у 2023–2024 рр., коли обсяг експорту скорочується відповідно до 203,45 млн грн та 190,48 млн грн, тобто загальне падіння відносно піку становить понад 64%. Таким чином, експорт підприємства демонструє значну циклічність і високу чутливість до ринкової кон'юнктури.

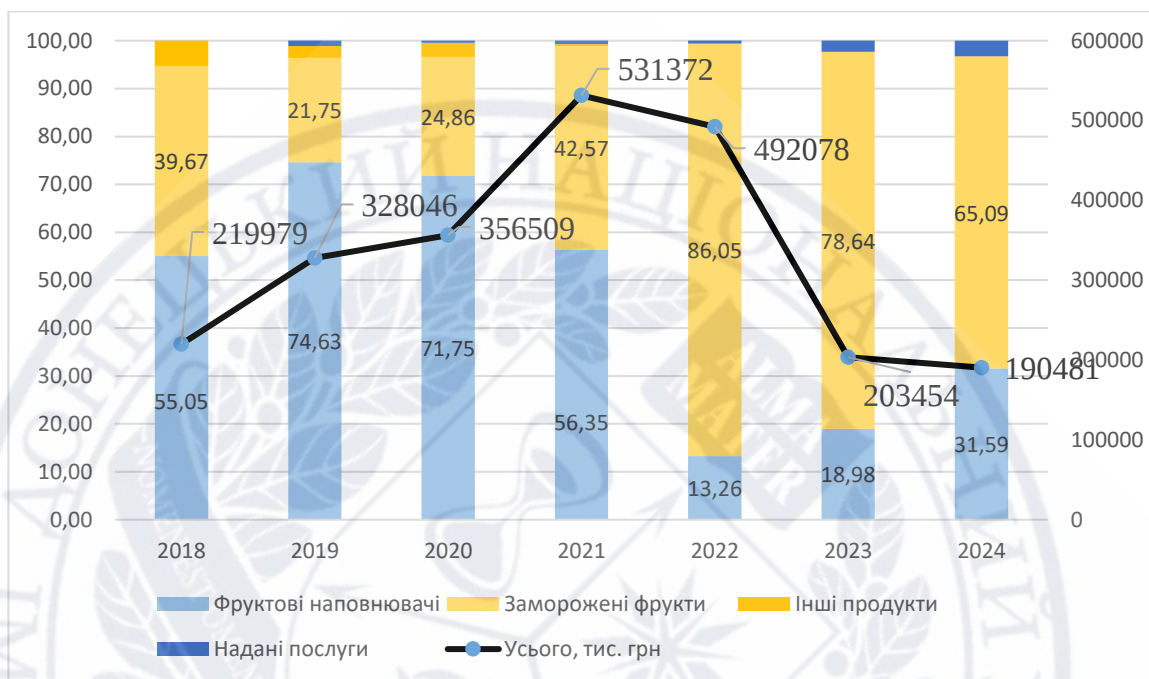


Рисунок 2.3 – Аналіз динаміки та структури продажів на зовнішньому ринку для ТОВ «Агрона Фрут Україна», 2018-2024 роки

Частка групи фруктові наповнювачі істотно коливається, від 13,26% до 74,63%, що вказує на нестійкість попиту на зовнішніх ринках. У 2018–2020 рр. стабільно висока частка (55–72%), у 2021 р. частка знижується до 56,35%, у 2022 р. різке падіння частки до 13,26%, що свідчить про перерозподіл експорту на користь інших товарів. Позиції фруктових наповнювачів на зовнішньому ринку ослабли, що може бути наслідком конкуренції, зміни логістичних умов або перенесення фокусу підприємства на внутрішній ринок.

Товарна група заморожені фрукти в останні роки стає домінуючою. У 2018 р. частка становить 39,67% (87,26 млн грн). У 2021 р. вона зростає до 42,57% (226,20 млн грн). У 2022 р. частка досягає максимуму, 86,05% (423,45 млн грн). У 2023–2024 рр. залишається високою, 78,64% та 65,09% відповідно. Таким

чином, заморожені фрукти стають ключовим експортним товаром підприємства, забезпечуючи стабільний попит і компенсуючи падіння інших сегментів.

Частка групи інші продукти знижується протягом усього періоду, від 5,28% у 2018 р. до 0,04–0,12% у 2022–2023 рр., обсяги скорочуються з 11,62 млн грн до менш ніж 0,1 млн грн. Категорія поступово втрачає економічну доцільність у зовнішньоторговельній діяльності.

Послуги мають незначну, але зростаючу частку: від 1,11% у 2020 р. до 2,33% у 2023 р. і 3,26% у 2024 р. Обсяги збільшуються від 1,6 млн грн до 6,2 млн грн, що свідчить про поступове формування нової додаткової статті доходу.

Структура експорту демонструє перехід від домінування фруктових наповнювачів до переважної ролі заморожених фруктів, що особливо помітно з 2021 року. Різкі зміни структури у 2022–2023 рр. свідчать про адаптивність підприємства та його здатність переорієнтовувати експортну діяльність відповідно до ринкових умов. Зменшення частки «інших продуктів» вказує на оптимізацію асортименту, тоді як збільшення частки послуг може бути ознакою розширення сервісних напрямів.

Аналіз динаміки та структури продажів на зовнішньому ринку свідчить про суттєві зміни в експортній діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2018–2024 роках. Зростання експорту до 2021 року демонструє сприятливі ринкові умови та ефективне позиціонування продукції. Однак різке падіння обсягів у 2022–2024 рр. вказує на істотні зовнішні виклики та трансформацію попиту.

Структурні зміни підтверджують зміщення акценту з фруктових наповнювачів до заморожених фруктів, які забезпечують найбільший експортний потенціал. Поступове зростання частки послуг свідчить про можливість розвитку додаткових напрямів діяльності. Загалом підприємство демонструє високу адаптивність до зовнішніх умов, проте збереження стабільності експорту вимагатиме подальшого посилення позицій на ключових ринках та оптимізації асортиментної політики.

Проведемо аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020 – 2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020 – 2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зросту
Чистий дохід від реалізації продукції	1050054	1394881	1219996	1218948	1246729	102,28
Собівартість реалізованої продукції	780798	1124498	970327	906234	910981	100,52
Валовий прибуток	269256	270383	249669	312714	335748	107,37
Інші операційні доходи	2273	10462	2957	11182	14325	128,11
Адміністративні витрати	57668	61147	57755	65110	73493	112,88
Витрати на збут	58101	56952	56855	87191	77414	88,79
Інші операційні витрати	4395	2114	47600	17627	5619	31,88
Прибуток від операційної діяльності	151365	160632	90416	153968	193547	125,71
Інші доходи					2520	–
Фінансові витрати	2393	2684	1763	4418	4160	94,16
Інші витрати	13798	0	1220	3587	1781	49,65
Прибуток до оподаткування	135174	160246	93935	145963	190126	130,26
Чистий прибуток	110465	131362	76495	119487	154490	129,29

Фінансові результати ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020–2024 роках свідчать про поступову стабілізацію та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Показники дають змогу оцінити ефективність основної діяльності, динаміку витрат, рівень прибутковості та особливості формування кінцевого фінансового результату. Аналіз охоплює ключові статті доходів, витрат та прибутку, що дозволяє комплексно охарактеризувати фінансовий стан підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

У досліджуваний період простежуються коливання обсягів чистого доходу, зміни структури операційних витрат, а також значні коливання прибутковості. Це зумовлено як ринковими факторами, так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності основної діяльності. В цілому, підприємство демонструє здатність до зростання і нарощення прибутковості у довгостроковій перспективі.

Чистий дохід від реалізації зріс із 1 050,1 млн грн у 2020 р. до 1 246,7 млн грн у 2024 р., що становить приріст 18,7%. Найвищого рівня дохід досягає у 2021 р. (1 394,9 млн грн), після чого спостерігається тимчасове уповільнення у 2022–2023 рр., що може бути наслідком спаду кон'юнктури та логістичних обмежень.

Собівартість реалізованої продукції коливається у діапазоні 780,8–1 124,5 млн грн. Найбільше значення спостерігається у 2021 р., після чого підприємство знижує витрати, що позитивно впливає на валову рентабельність. У 2024 р. собівартість практично стабілізується на рівні 910,9 млн грн.

Валовий прибуток у 2020–2024 рр. зростає з 269,3 млн грн до 335,7 млн грн, що свідчить про покращення ефективності виробництва. Максимальний приріст фіксується у 2023–2024 рр., коли валовий прибуток збільшується на понад 23 млн грн.

Операційні витрати за період мають змішану динаміку. Адміністративні витрати зростають з 57,7 млн грн до 73,5 млн грн (зростання на 27%). Витрати на збут коливаються, досягаючи піку у 2023 р. (87,19 млн грн), після чого зменшуються. Інші операційні витрати мають значний стрибок у 2022 р. (47,6 млн грн), що знижує загальний операційний прибуток того року.

Прибуток від операційної діяльності коливається, але демонструє чітку тенденцію до зростання: з 151,4 млн грн у 2020 р. до 193,5 млн грн у 2024 р.. Найнижче значення зафіксоване у 2022 р. (90,4 млн грн), що пов'язано зі збільшенням інших операційних витрат.

Прибуток до оподаткування зростає з 135,2 млн грн у 2020 р. до 190,1 млн грн у 2024 р., що відповідає приросту 40,6%. Найнижчий рівень спостерігається у 2022 р. (93,9 млн грн), коли одночасно фіксується підвищення витрат і зниження результативності основної та операційної діяльності.

Чистий прибуток підприємства демонструє зростання з 110,5 млн грн у 2020 р. до 154,5 млн грн у 2024 р. (зростання на 39,8%). Найкращих показників прибутковості підприємство досягає у 2024 р., що свідчить про ефективність удосконалення управління витратами та зростання результативності основної діяльності.

Фінансові результати ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2020–2024 роках засвідчують стабільне покращення показників діяльності та зміцнення економічної стійкості підприємства. Незважаючи на окремі спади у 2022 році, компанія успішно відновила темпи зростання і досягла високих фінансових результатів у 2023–2024 роках.

Підприємство демонструє позитивну динаміку валового та чистого прибутку, що свідчить про підвищення рентабельності виробництва. Витрати перебувають під контролем, хоча окремі статті (адміністративні, збутові, інші операційні) потребують подальшої оптимізації. Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний і такий, що має потенціал до подальшого розвитку та збільшення ефективності господарської діяльності.

2.3 Діагностика ризиків маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Розподіл виробничих і збутових обсягів відповідно до сезонних коливань є характерною рисою підприємств, що працюють у сфері переробки сільськогосподарської продукції. У цьому контексті формування системи маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» потребує комплексного врахування кількох ключових напрямів, що визначають ефективність діяльності компанії в умовах сезонної мінливості.

Першочергового значення набуває планування виробництва, яке повинно бути адаптивним і враховувати нерівномірність надходження сировини та зміну попиту протягом року. Підприємство використовує гнучкі виробничі графіки та систему ресурсного планування, що дає можливість коригувати обсяги випуску в періоди підвищеного навантаження та мінімізувати ризики сезонних дисбалансів.

Важливим елементом є управління запасами, оскільки продукція переробки рослинної сировини має обмежений термін зберігання. Ефективність

цього процесу забезпечується оптимізацією рівня запасів, ретельним плануванням поставок, контролем якості та забезпеченням високої оборотності. Такий підхід дозволяє уникнути перевиробництва, втрат продукції та додаткових витрат.

Одним із способів зниження впливу сезонних факторів є диверсифікація продукції. Розширення товарного асортименту, що включає, окрім основної продукції, також заморожені фрукти, сушені плоди чи фруктові напої, забезпечує стабільні продажі впродовж усього року та зменшує залежність підприємства від пікових сезонних періодів.

Окрему роль у підвищенні стійкості відіграють маркетингові стратегії, спрямовані на підтримку рівня збуту. Підприємство може використовувати інструменти стимулювання попиту в міжсезоння, проводити цільові рекламні кампанії або пропонувати спеціальні цінові пропозиції, що дозволяє згладжувати сезонні коливання збутової активності.

Комплексний підхід до управління виробництвом, запасами, асортиментом та маркетингом забезпечує ТОВ «Агрона Фрут Україна» підвищену конкурентоспроможність і сприяє стабільному функціонуванню в умовах сезонності, характерної для галузі переробки продукції рослинництва.

Ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» значною мірою визначається рівнем взаємодії між маркетинговим підрозділом та іншими структурними одиницями підприємства, що забезпечують виробничий цикл і реалізацію продукції. Злагоджена робота всіх функціональних напрямів формує інтегровану систему управління, у межах якої маркетинг виконує координуючу та аналітичну роль. Аналіз цих взаємозв'язків дозволяє оцінити узгодженість рішень, швидкість реакції на ринкові зміни та потенціал для підвищення результативності діяльності.

Взаємодія маркетингу ТОВ «Агрона Фрут Україна» з виробничим підрозділом (табл. 2.2) має ключове значення, оскільки підприємство працює у галузі переробки рослинної сировини, де сезонність та обмежений термін зберігання продукції потребують оперативної координації. Маркетинговий

відділ надає інформацію щодо прогнозованого попиту, зміни ринкових трендів та вимог споживачів, що дозволяє виробництву коригувати обсяги випуску, асортимент та графіки завантаження виробничих ліній. Така взаємодія забезпечує оптимізацію виробничих потужностей та зменшення ризику накопичення надлишкових запасів.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки взаємодії маркетингу з виробництвом

Показники	План	Факт	Відхилення
Коефіцієнт відповідності виробничого плану прогнозу маркетингу, %	100	100	100
Частка позапланових коригувань виробничої програми, які вчасно виконані, %	100	100	100
Рівень завантаження виробничих потужностей, %	80	75	93,75
Точність прогнозу сезонного попиту, %	100	85	85
Коефіцієнт ефективності	95	90	94,74

Особливу роль відіграє співпраця маркетингу з логістичним підрозділом (табл. 2.3), яка зумовлена високими вимогами до швидкості переміщення продукції й дотримання умов зберігання. Маркетинговий відділ, аналізуючи поведінку споживачів і динаміку продажів, формує прогнози збуту, що дає змогу логістиці планувати транспортні ресурси, маршрути доставки, складські запаси та контроль свіжості продукції. Злагоджена комунікація між підрозділами сприяє скороченню логістичних витрат і підвищенню рівня сервісу для клієнтів.

Таблиця 2.3 – Показники оцінки взаємодії маркетингу з логістичним підрозділом

Показники	План	Факт	Відхилення
Середній час виконання замовлення, % від нормативу	100	93	93
Частка прострочених поставок, %	100	100	100
Рівень складських залишків від нормативу, %	100	90	90
Частка втрат продукції (псування, списання), %	100	80	80
Коефіцієнт оборотності запасів, % від нормативу	100	90	90,00
Коефіцієнт ефективності	100	90,6	90,60

Тісний зв'язок маркетингового відділу з відділом продажів (табл. 2.4) визначає результативність реалізаційної політики підприємства. Дані про

ефективність каналів збуту, реакцію споживачів на нові продукти, зміну цінової чутливості та роботу з ключовими клієнтами є основою для формування маркетингової стратегії. Водночас маркетинг забезпечує продавців актуальними матеріалами щодо позиціонування продукції, інформаційною підтримкою рекламних кампаній та інструментами для стимулювання збуту. Така взаємодія формує єдиний підхід до управління ринковою діяльністю підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники оцінки взаємодії маркетингу з відділом продажів

Показники	План	Факт	Відхилення
Виконання плану продажів, %	100	100	100
Рівень конверсії маркетингових заходів у додаткові продажі	100	75	75
Коефіцієнт результативності рекламних кампаній	100	60	60
Коефіцієнт забезпеченості відділу продажів маркетинговими матеріалами, %	100	85	85
Рівень задоволеності ключових клієнтів, %	100	87	87,00
Коефіцієнт ефективності	100	81,4	81,40

Взаємодія маркетингу з фінансовою службою (табл. 2.5) ґрунтується на необхідності узгодження бюджетних рішень, оцінювання рентабельності маркетингових заходів та визначення економічної доцільності інвестицій у нові продукти чи ринкові сегменти. Фінансовий відділ забезпечує контроль витрат, формування фінансових прогнозів і аналіз економічної ефективності рекламних та інноваційних проєктів. Така координація забезпечує раціональний розподіл ресурсів та підвищує загальну фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.5 – Ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в контексті взаємодії з основними підрозділами

Показники	План	Факт	Відхилення
Перевищення маркетингових витрат в операційних витратах, %	100	95	95
ROMI – рентабельність маркетингових інвестицій, % від нормативу	100	60	60
Точність фінансових прогнозів ефекту маркетингових заходів, %	100	75	75
Виконання фактичного маркетингового бюджету до планового рівня, %	100	85	85
Перевищення маркетингових витрат у собівартості продукції, %	100	100	100
Частка витрат на маркетингові дослідження у маркетинговому бюджеті, %	100	100	100
Коефіцієнт ефективності	100	85,8	85,8

Узгодженість маркетингу з різними підрозділами має не однакову значущість для результатів підприємства. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» (переробка сировини, сезонність, логістично чутлива галузь) доцільно задати такі ваги важливості:

взаємодія з виробництвом – 0,33 (критично через сезонність і переробку сировини);

взаємодія з логістичним підрозділом – 0,25 (терміни, зберігання, поставки);

взаємодія з відділом продажів – 0,25 (формування доходу, робота з клієнтами);

взаємодія з фінансовою службою – 0,15 (бюджети, контроль витрат, оцінка ефективності).

Таблиця 2.6 – Показники оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показники	Індекс	Вага	Субіндекс
Оцінка взаємодії маркетингу з виробництвом	94,74	0,33	31,3
Оцінка взаємодії маркетингу з логістичним підрозділом	90,60	0,27	24,5
Оцінка взаємодії маркетингу з відділом продажів	81,4	0,25	20,4
Оцінка взаємодії маркетингу з фінансовою службою	85,8	0,15	12,9
Ваговий інтегральний показник		1	88,9

Вагова модель є більш коректною порівняно з простою середньою арифметичною, з урахуванням різної значущості взаємодії маркетингу з ключовими підрозділами, оскільки враховує пріоритетність виробництва та логістики для підприємства переробної галузі.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що маркетингова діяльність підприємства є збалансованою, інтегрованою в ключові бізнес-процеси та характеризується високим рівнем координації між підрозділами. Найбільш розвиненими напрямками є виробничо-маркетингова співпраця та логістична взаємодія, тоді як у сфері продажу й фінансового планування залишаються потенціал для подальшого вдосконалення. Зокрема, підприємству доцільно посилити механізми комунікації зі службою продажів,

підвищити швидкість інформаційного обміну та оптимізувати маркетинговий бюджет з акцентом на аналітичні інструменти.

Таким чином, ваговий інтегральний показник 88,9 свідчить про те, що маркетингова система ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ефективною, гнучкою та здатною забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка ресурсного забезпечення маркетингової діяльності підприємства свідчить про комплексний підхід до формування її матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Маркетинговий відділ забезпечений необхідними інструментами аналітики, сучасними засобами цифрового маркетингу та доступом до баз ринкової інформації, що дозволяє проводити прогнозування попиту та оцінювати ефективність конкурентної боротьби. Наявність професійно підготовленого персоналу підсилює функціональну спроможність маркетингового напрямку й забезпечує впровадження сучасних методів дослідження ринку.

Загалом система маркетингового управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» характеризується інтегрованістю та високим рівнем координації між ключовими підрозділами. Взаємозв'язки між маркетингом, виробництвом, логістикою, продажами та фінансами формують основу для гнучкого реагування на сезонні та ринкові зміни, оптимізації витрат і забезпечення ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Аналіз сильних і слабких сторін маркетингової системи є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє визначити рівень адаптованості маркетингових процесів до умов конкурентного середовища та виявити внутрішні фактори, які формують конкурентоспроможність компанії. Маркетингове управління охоплює комплекс функцій – від аналізу ринку до організації збуту, формування комунікаційної політики та контролю за результатами. Ефективність кожного з цих напрямів суттєво впливає на здатність підприємства реагувати на зміни в поведінці споживачів, трансформації ринкових трендів і зростання конкуренції.

Сильні сторони маркетингового управління зазвичай пов'язані з наявністю

сучасних підходів до аналізу зовнішнього середовища, професійністю персоналу, якістю маркетингових досліджень та наявністю ефективних інструментів комунікації. До основних внутрішніх переваг можна віднести високий рівень аналітичної підготовки маркетингового персоналу, розвинену систему збору та аналізу даних, ефективну діджитал-комунікацію, сучасні CRM-рішення, а також здатність швидко формувати обґрунтовані прогнози попиту. Наявність усталеної співпраці маркетингу з виробництвом, логістикою та збутовою службою підвищує узгодженість управлінських рішень і забезпечує загальну результативність діяльності.

Водночас слабкі сторони маркетингового управління можуть проявлятися у фрагментарності аналітичної роботи, відсутності системного моніторингу ринку або недостатній координації між підрозділами. Часто проблеми виникають через недосконалість інформаційних потоків, затримку в обміні даними, обмеженість фінансових ресурсів для забезпечення повноцінних маркетингових кампаній чи недостатню інтеграцію маркетингу в загальну систему стратегічного планування. До типових слабких сторін також належать низька ефективність комунікаційної політики, невідповідність рекламних матеріалів потребам цільової аудиторії, а також слабка зворотна взаємодія зі споживачами.

Виявлення сильних і слабких сторін маркетингової системи дає змогу глибше оцінити стан управління та сформуванати напрями вдосконалення. Такий аналіз забезпечує орієнтацію підприємства на подальший розвиток сильних характеристик – інноваційності, якості аналітики, гнучкості прийняття рішень – та одночасну мінімізацію слабких сторін, пов'язаних із нераціональним використанням ресурсів, недостатньою комунікацією чи обмеженою ринковою активністю. У результаті підприємство отримує можливість забезпечити стратегічну стійкість, збалансований розвиток та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Проведемо аналіз факторів маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз факторів маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна»

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

Упродовж останнього періоду як на українському, так і на міжнародних ринках спостерігається стійка тенденція до зростання попиту на плодово-ягідну продукцію. Це створює умови для активізації інвестицій у виробництво сировини рослинного походження та розширення її переробки. Корпорація «AGRANA Fruit» послідовно збільшує вкладення у розвиток українського сегмента, зокрема через прямі інвестиції, надання технічної підтримки виробникам і фінансування спеціалізованих програм. Така динаміка забезпечує

передумови для формування стратегічно орієнтованої маркетингової політики на рівні ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Стратегія маркетингового управління підприємства базується на логіці корпоративних пріоритетів Групи AGRANA, яка охоплює три ключові бізнес-напрями — виробництво цукру, крохмалю та фруктових інгредієнтів. Основні операції включають закупівлю сировини, організацію технологічних процесів, збутову діяльність та маркетингове обслуговування клієнтів. Головним завданням корпоративної моделі є створення доданої вартості шляхом поєднання виробничих, логістичних і маркетингових процесів.

У межах корпоративної стратегії суттєве значення приділяється формуванню тривалих відносин із клієнтами та виробниками сировини. Підприємство орієнтується на виробництво високоякісних харчових інгредієнтів, здатних задовольнити специфічні вимоги замовників і ринкових сегментів. Висока якість продукції забезпечується постійним впровадженням інновацій та дослідницьких розробок, удосконаленням рецептур, адаптацією асортименту до вимог кінцевих споживачів (рис. 2.4).

Організаційна структура Групи AGRANA передбачає централізовану координацію та інтеграцію всіх підрозділів холдингу. Завдяки цьому забезпечується ефективний обмін інформацією, впровадження єдиних управлінських підходів, а також досягнення синергетичних ефектів у виробничій та маркетинговій діяльності. Координаційний центр відіграє ключову роль у розробці стратегічних рішень і підтримці підприємств групи в їх операційній діяльності.

Фінансові засади корпоративної стратегії ґрунтуються на прагненні до стійкого розвитку бізнесу, підвищення прибутковості та оптимізації витрат. AGRANA орієнтується на забезпечення збалансованого розвитку своїх сегментів, диверсифікацію ризиків та формування стабільної довгострокової дохідності для акціонерів. Водночас важливе місце посідає раціоналізація процесів, удосконалення структури управління та системи бюджетування.

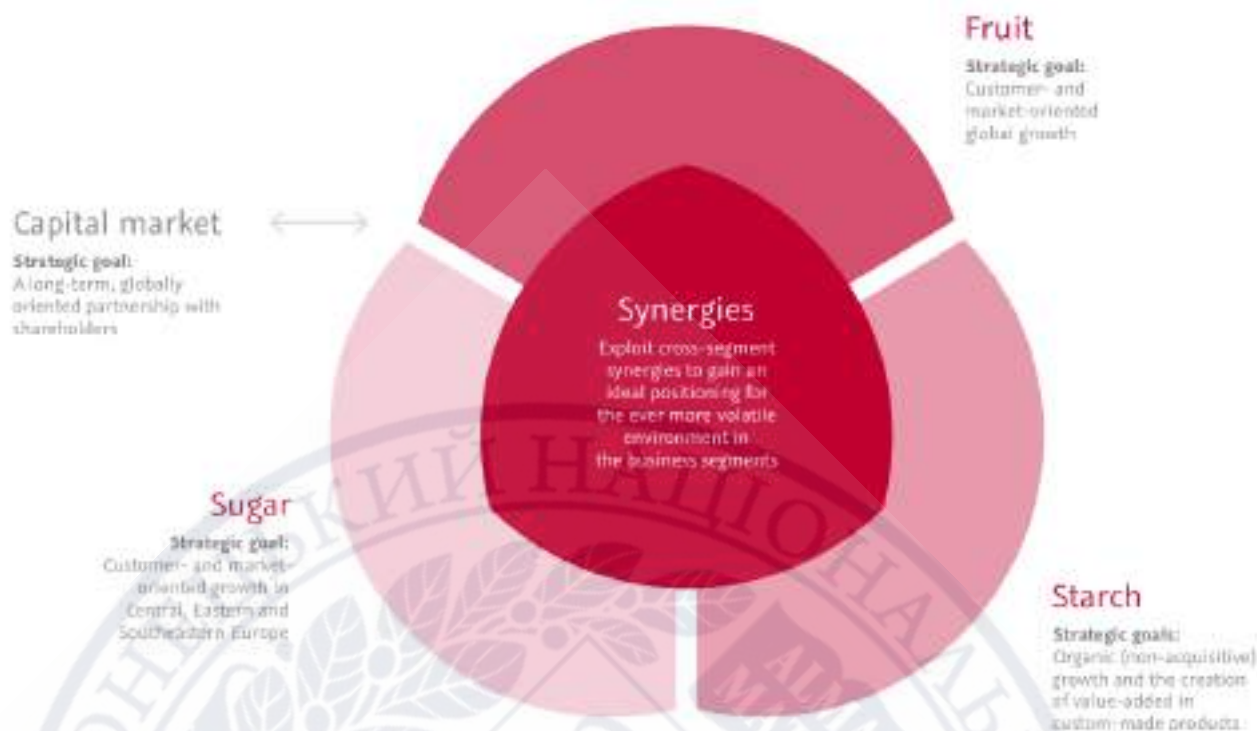


Рисунок 2.4 – Глобальна маркетингова стратегія Корпорації «AGRANA Fruit»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» реалізує в державі модель зростання, орієнтовану на сталий розвиток і тривалі партнерські відносини з усіма учасниками ринку. Основою корпоративної політики є відповідальне управління, повага до стейкхолдерів і постійне підвищення цінності компанії для її клієнтів і партнерів. Мета передбачає забезпечення високого рівня сервісу, своєчасне оновлення продуктових рішень, інноваційну підтримку та збереження лідерських позицій у сфері плодової переробки.

Корпорація володіє значним стратегічним потенціалом, зокрема досвідом у сфері контракування сільськогосподарських виробників, глибоким знанням вимог ринків і можливостями розробки міжсегментних рішень. Додаткова конкурентна перевага забезпечується ефективною логістикою, узгодженим управлінням фінансовими ресурсами та збалансованими закупівельними стратегіями. Сукупність цих компетенцій формує основу для підтримання інноваційності, технологічного розвитку та стабільної конкурентоспроможності підприємства.

Під сталим розвитком AGRANA розуміє впровадження технологій, що зменшують вплив на довкілля, комплексне використання сільськогосподарської сировини та підтримку відповідальних партнерських взаємин. Значна увага приділяється екологічній модернізації, мінімізації викидів та раціональному використанню ресурсів, а також побудові тривалих і взаємовигідних відносин із виробниками та спільнотами.

У сегменті фруктової переробки підприємство реалізує стратегію розширення участі на глобальному ринку через впровадження інноваційних продуктів, розвиток асортименту та створення спільних виробництв. Діяльність AGRANA Fruit включає виробництво наповнювачів для молочної, хлібобулочної та морозивної промисловості, тоді як Austria Juice спеціалізується на концентрованих соках і фруктових екстрактах. Таке поєднання дозволяє компанії працювати одночасно у різних секторах харчової індустрії та підсилювати конкурентні позиції за рахунок широти портфеля продуктів.

Сегмент крохмалевої продукції орієнтується на випуск спеціалізованих інгредієнтів із високою доданою вартістю, що використовуються у харчовій, будівельній, текстильній та фармацевтичній галузях. Важливою складовою є виготовлення біоетанолу як екологічно чистого палива, що забезпечує повне використання сільськогосподарської сировини та підвищує ефективність переробки.

Стратегія цукрового сегменту ґрунтується на підвищенні якості продукції, формуванні регіональних брендів та розширенні асортименту. Значну увагу приділено створенню синергії між сегментами, що забезпечує оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності закупівель і посилення ринкової присутності.

Фінансову стратегію AGRANA характеризує орієнтація на роботу з інвесторами на засадах відкритості, довіри та передбачуваності. Компанія використовує інструменти фінансування (власний капітал, кредитні лінії), та надає акціонерам стабільну дохідність, зберігаючи помірний рівень ризику.

Управління факторами маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис. 2.5) формує комплекс рішень, що стосуються розвитку виробничої бази, оптимізації ресурсів, інноваційної активності, забезпечення якості продукції та зміцнення взаємодії з ринковим середовищем. Така система підтримує стратегічні цілі підприємства, сприяє його стійкому розвитку та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

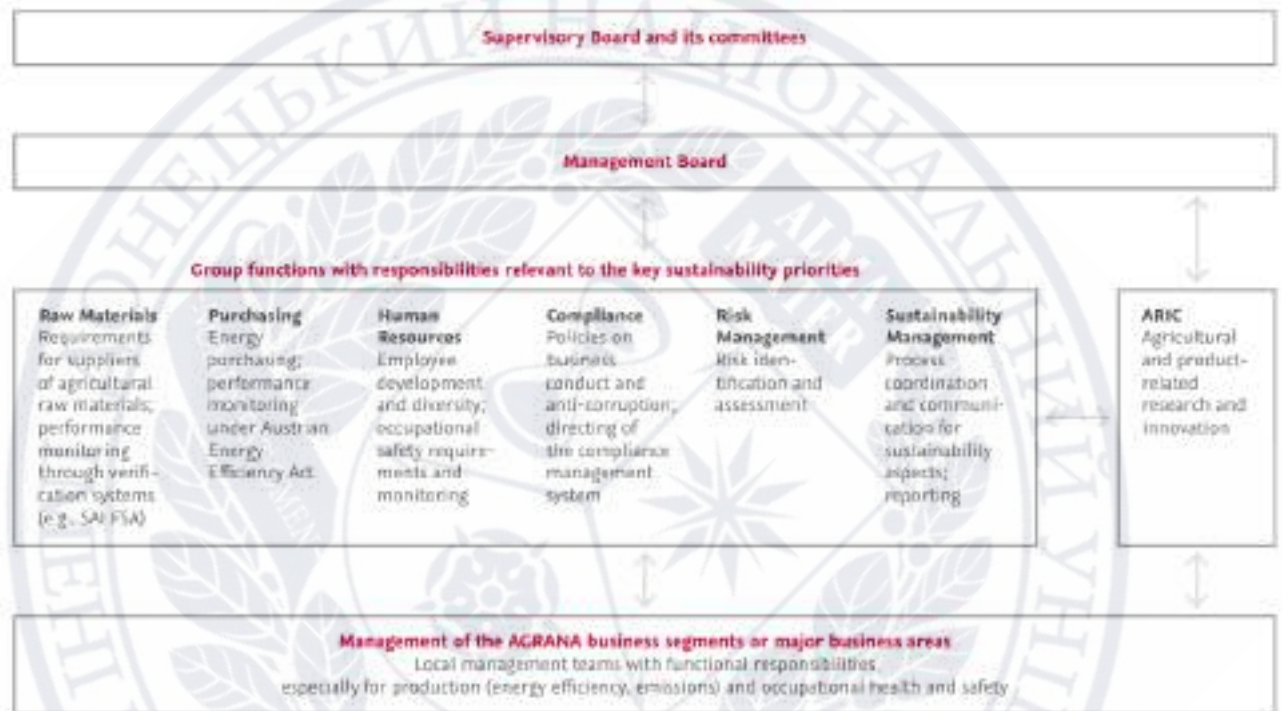


Рисунок 2.5 – Управління маркетинговою корпоративною стратегією ТОВ «Агрона Фрут Україна» [29]

Управління маркетинговою корпоративною стратегією ТОВ «Агрона Фрут Україна» залежить від певних управлінських рішень: 1. Закупки. 2. Людські ресурси. 3. Система управління бізнесом, протидія корупції й управління ризиками. 4. Система сталого розвитку. 5. Дослідження та інновації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ДИНАМІКИ РИНКІВ

3.1 Формування адаптивної маркетингової стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічних ринкових змін

Розроблення моделі адаптивних маркетингових рішень для підприємства потребує комплексного врахування чинників ринкової мінливості, сезонних коливань сировинної бази та змін у структурі попиту на продукцію плодової переробки. В умовах зростання конкуренції та нестабільності економічного середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна» повинно забезпечити здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати стабільність виробничо-збутових процесів та забезпечувати прогнозованість ключових фінансово-економічних показників. Сценарний і стратегічний аналіз дозволяє сформувати гнучку систему управління, орієнтовану на мінімізацію ризиків і реалізацію потенційних можливостей.

Стратегічний аналіз діяльності підприємства дає змогу виокремити ключові фактори, що впливають на його маркетингову політику. До них належать сезонність поставок плодової сировини, динаміка споживчого попиту на фруктові наповнювачі та заморожену продукцію, коливання закупівельних цін, зміни у логістичних витратах, а також залежність від міжнародних партнерів. Врахування цих детермінант у поєднанні з внутрішніми можливостями дозволяє оцінити варіанти розвитку подій та сформувати адаптивні рішення, що спрямовані на підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Сценарний підхід передбачає формування альтернативних моделей ринкової поведінки, кожна з яких відображає можливий стан середовища у середньостроковій перспективі.



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна модель адаптивних маркетингових рішень ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно розглядати три базові сценарії попиту: оптимістичний, базовий та стресовий. Оптимістичний сценарій

ґрунтується на зростанні попиту на натуральні інгредієнти для молочної та хлібопекарської промисловості, розширенні експортних можливостей і сприятливих умовах щодо вартості сировини. Базовий сценарій передбачає збереження поточних тенденцій ринку з помірним коливанням обсягів замовлень у більшості продуктових груп. Стресовий сценарій розглядає ризики зниження купівельної спроможності споживачів, скорочення замовлень у високосезонні періоди, порушення логістичних потоків та проблему дефіциту сировини.

Формування адаптивної моделі для кожного сценарію потребує визначення можливих ризиків, їх імовірності та потенційних наслідків. До основних груп ризиків належать виробничі, логістичні, ринкові, фінансові та технологічні чинники. Виробничі ризики охоплюють імовірність сезонного дефіциту сировини або зниження якості плодово-ягідної продукції. Логістичні ризики пов'язані зі збільшенням транспортних витрат, перебоями в постачанні та обмеженням доступу до зовнішніх ринків. Ринкові ризики включають зміни у структурі попиту, скорочення замовлень з боку ключових клієнтів або появу нових конкурентів. Фінансові ризики визначаються коливаннями валютних курсів, змінами у вартості кредитних ресурсів та зростанням витрат. Технологічні ризики стосуються зниження ефективності виробничих ліній та потреби в інноваційному оновленні.

На основі визначених ризиків формуються адаптивні стратегічні рішення. Для оптимістичного сценарію доцільними є стратегії розширення асортименту, запуску нових продуктів та збільшення обсягів виробництва. У цьому випадку підприємство може інвестувати у технологічне оновлення, активізувати маркетингові комунікації та розширити присутність на зовнішніх ринках. Для базового сценарію доцільним є збереження стабільних обсягів виробництва та збуту, оптимізація операційних витрат, раціоналізація логістичних процесів та підтримка асортименту відповідно до прогнозного попиту. Стратегічні заходи у межах стресового сценарію повинні включати використання інструментів антикризового управління, скорочення виробничих витрат, мінімізацію запасів, коригування цінової політики та переорієнтацію на менш ризикові сегменти

ринку.

Важливою складовою адаптивної моделі є створення системи раннього попередження про настання ризикових подій, яка ґрунтується на моніторингу ключових індикаторів ринку. До таких індикаторів відносять зміну обсягів замовлень, коливання вартості сировини, динаміку обмінних курсів, поведінку конкурентів і тенденції в харчовій промисловості. Оперативне відстеження цих параметрів дозволяє підприємству коригувати свої дії до того, як негативні наслідки стануть критичними.

Розроблена модель адаптивних маркетингових рішень створює основу для формування цілісної стратегії, що забезпечує гнучкість, стабільність та ефективність діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічного ринку. Її впровадження дозволяє мінімізувати ризики, підвищити стійкість виробничо-збутової системи та зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому й міжнародному рівнях.

Проведемо PEST-аналіз факторів розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 3.1). За його результатами ми можемо підсумувати.

- серед економічних факторів збільшується загроза воєнних дій;
- серед політичних факторів суттєво впливає наявність державного регулювання ринком плодопереробної продукції, зниження експорту при блокуванні кордонів;
- серед технологічних факторів постає питання захисту енергонезалежності на підприємстві;
- серед соціальних факторів на розвиток підприємства помірно впливають питання підтримки трудового потенціалу.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

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

У формуванні адаптивної маркетингової стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» проведення SWOT-аналізу і визначення змін у поточній ситуації і найближчі тенденції розвитку ринку плодопереробної продукції є актуальним завданням, що дозволяє провести оцінку поточного стан підприємства, незадіяні ресурси і ринкові загрози (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Тенденції розвитку ринку плодопереробної продукції й їх SWOT-аналіз

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

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що підприємство має значний стратегічний потенціал, сформований на основі якісних виробничих технологій, стабільного іміджу на ринку B2B та високої кваліфікації персоналу. Головними сильними сторонами виступають технологічні можливості швидкого заморожування продукції, підтримка корпоративного бренду AGRANA, надійна репутація та прибутковість діяльності. Вони забезпечують підприємству

конкурентоспроможність і підвищують його цінність для партнерів у сфері переробки та харчових індустрій.

Серед можливостей зовнішнього середовища ключовими є зростання попиту на органічну продукцію, тенденції розвитку ринку HoReCa та стабільна лояльність споживачів у сегменті B2B. Суттєвою перевагою виступає наявність сталих каналів експорту, що формує додатковий потенціал для розширення збуту та географічної диверсифікації.

Разом із тим підприємство стикається з низкою загроз, пов'язаних із демографічним скороченням, зниженням платоспроможності населення та конкуренцією з великими агрохолдингами, які володіють значними виробничими й фінансовими ресурсами. Важливими ризиками є також інфляційний тиск, подорожчання сировини та енергоресурсів і зменшення сезонного попиту на початку року.

Внутрішні слабкі сторони характеризуються залежністю від сезонності постачання фруктів та ягід, низькою інтегрованістю у роздрібні канали збуту, складними відносинами з торговельними мережами та високою фондоемністю виробничої діяльності. Ці чинники потребують активного впровадження адаптивних маркетингових стратегій та оптимізації бізнес-процесів.

Узагальнення SWOT-аналізу дозволяє побудувати результуючу матрицю стратегічних рішень, що спрямовує підприємство на реалізацію потенціалу та мінімізацію ризиків.

Результуюча матриця SWOT для ТОВ «Агрона Фрут Україна»

1. Стратегії типу SO (Strengths–Opportunities): Використання сильних сторін для реалізації можливостей

SO1. Розширення експорту на основі технологій швидкої заморозки та високої якості продукції.

SO2. Створення інноваційних продуктів для сегментів ХОРЕКА та молочної промисловості, використовуючи кваліфікацію персоналу.

SO3. Активізація партнерств на рівні B2B завдяки сильному корпоративному іміджу.

SO4. Розширення асортименту органічної продукції та товарів без ГМО.

SO5. Вихід на нові ринки з високою лояльністю споживачів через бренд AGRANA.

2. Стратегії типу WO (Weaknesses–Opportunities): Використання можливостей для подолання слабкостей

WO1. Розвиток маркетингових комунікацій та розширення каналів збуту для кінцевого споживача, враховуючи попит на органічні товари.

WO2. Оптимізація сезонного виробництва через кооперацію з дрібними фермерськими господарствами.

WO3. Поглиблення взаємодії з ХОРЕКА для зниження залежності від сезонного попиту.

WO4. Розроблення програм підтримки постачальників для мінімізації впливу погодних ризиків.

WO5. Підвищення ефективності маркетингової діяльності шляхом цифрової аналітики.

3. Стратегії типу ST (Strengths–Threats): Використання сильних сторін для нейтралізації загроз

ST1. Посилення конкурентної переваги через високу якість технологій у протидії агрохолдингам.

ST2. Збереження стабільності виробництва завдяки тривалим відносинам із партнерами, незважаючи на демографічний спад.

ST3. Мінімізація впливу інфляції за рахунок оптимізації виробничого процесу та логістичних ресурсів.

ST4. Розширення експортних поставок як компенсація зменшення внутрішнього попиту.

ST5. Підсилення внутрішнього маркетингу для утримання ключових клієнтів у періоди зниження платоспроможності.

4. Стратегії типу WT (Weaknesses–Threats): Захисні та антикризові стратегії

WT1. Диверсифікація джерел постачання сировини для зменшення впливу сезонності та погодних умов.

WT2. Зниження фондоемності через модернізацію обладнання та автоматизацію процесів.

WT3. Формування довгострокових контрактів для стабільного планування виробництва в умовах економічної невизначеності.

WT4. Переорієнтація маркетингових активностей на сегменти з меншою ціновою чутливістю.

WT5. Забезпечення енергетичної безпеки через альтернативні джерела енергії й енергоефективні рішення.

Результуюча SWOT-матриця демонструє, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» має суттєвий потенціал для зміцнення ринкових позицій завдяки технологічним перевагам, корпоративній підтримці та стабільним партнерським зв'язкам. Водночас підприємство повинно орієнтуватися на адаптивні стратегії, спрямовані на зменшення сезонних ризиків, протидію конкурентному тиску та зростання маркетингової активності в умовах змін у поведінці споживачів. Це створює умови для формування гнучкої та стійкої маркетингової стратегії на середньо- та довгострокову перспективу.

На підставі подальшого аналізу обираємо 4 інтегровані стратегічні альтернативи, що узагальнюють наведені SO/WO/ST/WT-стратегії:

Стратегія А (експортно-інноваційна) – розширення експорту, акцент на технології швидкої заморозки, органічній та продукції «безГМО» (SO1, SO4, ST4).

Стратегія В (маркетингово-збутова) – розвиток комунікацій з кінцевим споживачем, HoReCa та цифрового маркетингу (WO1, WO3, WO5).

Стратегія С (ефективність та оптимізація витрат) – зниження витрат, підвищення продуктивності, логістична та виробнича оптимізація (ST3, WT2).

Стратегія D (ресурсно-енергетична та сировинна безпека) – диверсифікація постачальників, енергобезпека, мінімізація залежності від погоди (WT1, WT5).

У процесі формування матриці оцінки стратегічних альтернатив (табл. 3.3) було застосовано результати кількісної інтеграції результатів SWOT-аналізу, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку стратегічних альтернатив. До переліку ключових факторів включено найбільш значущі елементи зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема технологічні переваги підприємства, рівень лояльності B2B-клієнтів, сезонність постачання сировини, тенденції попиту на органічну продукцію, логістичні ризики та конкурентний тиск з боку великих агрохолдингів. Кожному фактору присвоєно вагу відповідно до його впливу на стратегічну стабільність та потенціал розвитку компанії. Ваги визначено за методом вагових коефіцієнтів.

Таблиця 3.3 – Кількісна оцінка стратегічних альтернатив адаптивної маркетингової стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Код	Фактор (SWOT)	Вага	ОЦ(A)*	Σ (A)	ОЦ(B)	Σ (B)	ОЦ(C)	Σ (C)	ОЦ(D)	Σ (D)
S1	Технологія швидкої заморозки та висока якість продукції	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	1	0,12
S2	Імідж надійного B2B-партнера	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	1	0,10
W1	Висока залежність від сезонності сировини	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4	0,40
W2	Слабкі контакти з кінцевими споживачами	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08
O1	Зростання попиту на органічну та продукцію «безГМО»	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	1	0,15
O2	Доступ до мереж HoReCa	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30	1	0,15
T1	Конкуренція з великими агрохолдингами	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60	2	0,30
T2	Зниження платоспроможності споживачів	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Σ	Підсумковий інтегральний бал стратегії	1,00	–	2,86	–	2,56	–	2,59	–	1,60

*Оцінка привабливості інтегрованих стратегічних альтернатив A – D

Стратегія A (експортно-інноваційна): Σ2,86 – найвищий показник. Вона найкраще використовує сильні сторони (технології, якість, бренд, B2B-імідж) і

можливості (органіка, HoReCa, експорт), одночасно частково нейтралізуючи конкуренцію та зниження внутрішнього попиту через посилення позицій на зовнішніх ринках. Вона орієнтована на: розширення експорту фруктових інгредієнтів; використання технологій швидкої заморозки та високої якості; розвиток асортименту органічної та продукції «безГМО»; активізацію роботи з HoReCa та міжнародними партнерами.

Стратегія С (ефективність та оптимізація витрат): $\Sigma 2,59$ – друга за привабливістю. Добре працює проти загроз (конкуренція, інфляція) та слабких сторін (фондоємність, витрати), але менш прямо використовує ринкові можливості (органічні продукти, HoReCa). Вона орієнтована на зниження витрат та підвищення продуктивності.

Стратегія В (маркетингово-збутова): $\Sigma 2,56$ – дуже близький до стратегії С результат. Найкраще працює з проблемою слабких контактів із кінцевим споживачем і дає змогу посилити позиції в умовах зниження платоспроможності, але менше спирається на унікальні виробничо-технологічні переваги. Вона орієнтована на розширення ринкової присутності, каналів збуту й комунікацій з кінцевими споживачами.

Стратегія D (ресурсно-енергетична безпека): $\Sigma 1,60$ – найнижчий показник, має сенс як захисний, підтримувальний вектор, що підвищує стійкість бізнесу (сировинна й енергетична безпека), але не може виступати головною стратегічною лінією зростання.

1. Стратегія А експортно-інноваційна, передбачає концентрацію зусиль на виході на зовнішні ринки та нарощуванні міжнародної присутності шляхом використання високотехнологічних виробничих процесів, репутації бренду AGRANA та зростаючого попиту на органічну й продукцію «безГМО». Основою стратегії є орієнтація на інноваційність, модернізацію технологій та формування конкурентних переваг, які мають високу цінність для глобальних сегментів переробної промисловості (молочної, хлібопекарської, HoReCa, морозива, дитячого харчування).

Цілі стратегії

розширення частки експорту в загальній структурі продажів;
 укріплення міжнародної конкурентоспроможності продукції компанії;
 розвиток інноваційних продуктових рішень для ключових закордонних сегментів;

формування довгострокових контрактних відносин із глобальними партнерами B2B.

Ключові завдання

розроблення нових видів наповнювачів та органічних інгредієнтів;
 підвищення технологічної ефективності та сертифікації продукції відповідно до світових стандартів (IFS, BRC);

активізація маркетингових комунікацій на міжнародних виставках;
 формування портфеля експортних ринків з високою лояльністю до продуктів AGRANA;

інвестиції у R&D та лабораторні розробки адаптованих рецептур для міжнародних клієнтів.

2. Стратегія С — стратегія ефективності та оптимізації витрат

Стратегія орієнтується на підвищення економічної ефективності, оптимізацію виробничих і логістичних процесів та раціоналізацію витрат. Вона фокусується на мінімізації впливу інфляції, зростання собівартості, енергетичних ризиків і конкуренції через підвищення продуктивності та зниження ресурсомісткості виробництва.

Цілі стратегії

скорочення витрат на всіх етапах виробничо-логістичного ланцюга;
 підвищення рентабельності продукції;
 стабілізація фінансових показників в умовах макроекономічних коливань;
 мінімізація втрат, пов'язаних із простоем обладнання або логістичними затримками.

Ключові завдання

впровадження технологій енергоощадності та цифрового контролінгу витрат;

оптимізація складу та обсягу запасів, зниження фондоемності виробництва;

модернізація технічних ліній для підвищення продуктивності;

оптимізація транспортних маршрутів і логістичних контрактів;

застосування Lean-технологій, Kaizen, 5S для підвищення ресурсної ефективності.

3. Стратегія В — маркетингово-збутова стратегія ($\Sigma TAS = 2,56$)

Маркетингово-збутова стратегія спрямована на посилення ринкової присутності підприємства, формування тісніших відносин із кінцевими споживачами та розвиток збутових каналів (HoReCa, кінцеві виробники, дистриб'ютори). Вона орієнтується на підвищення маркетингової активності, розвиток цифрових каналів комунікації та іміджеве зміцнення.

Цілі стратегії

зміцнення маркетингової позиції підприємства на внутрішньому ринку;
збільшення охоплення цільових сегментів та підвищення доступності продукції;

покращення взаємодії з HoReCa, B2B-клієнтами та кінцевими споживачами;

стимулювання продажів у періоди низького сезонного попиту.

Ключові завдання

розширення цифрових каналів комунікації та впровадження CRM-систем;
формування рекламних кампаній для сегментів HoReCa та FoodService;
посилення маркетингової присутності у професійних виставках та бізнес-подіях;

розвиток персоналізованих програм співпраці з ключовими клієнтами;

впровадження систем прогнозування попиту і поведінкової аналітики.

4. Стратегія D — стратегія ресурсно-енергетичної та сировинної безпеки

Стратегія спрямована на зменшення вразливості підприємства до сезонних, енергетичних і сировинних ризиків. Вона виступає підтримувальною, забезпечуючи стабільність роботи в умовах нестабільного ринку сировини, коливань погодних умов і зростання вартості енергоресурсів.

Цілі стратегії

забезпечення безперервності виробництва;
зниження залежності від локальних сезонних постачальників;
підвищення енергетичної стійкості підприємства;
зменшення ризиків, пов'язаних із перебоями в постачанні або погодними факторами.

Ключові завдання

диверсифікація джерел закупівлі фруктів та ягід (географічна та контрактна);
укладання довгострокових контрактів з постачальниками;
впровадження альтернативних джерел енергії (сонячні станції, біопаливо);
модернізація обладнання для скорочення енергоспоживання;
формування системи управління ризиками постачання та створення резервних запасів.

За цими напрямками сформовано схему стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис. 3.2)

Ми сформували комплексну програму реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна», розроблену відповідно до трьох визначених напрямів: ринковий розвиток, операційний розвиток та інноваційно-технологічний розвиток.

Програма побудована на принципах адаптивного управління, орієнтації на довгострокову результативність, високій технологічності виробництва та синергії між внутрішніми підрозділами компанії. Реалізація пріоритетів охоплює трирічний горизонт планування та включає стратегічні, тактичні та операційні заходи, що забезпечують стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

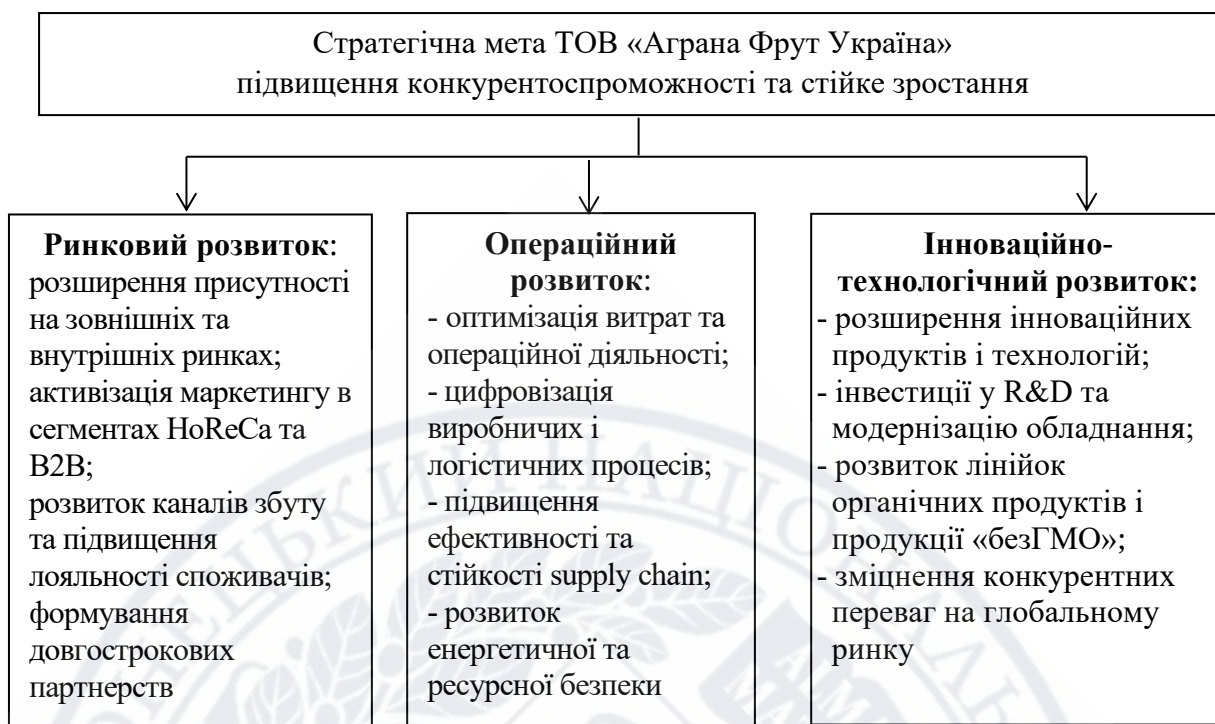


Рисунок 3.2 – Схема стратегічних пріоритетів ТОВ «Аграна Фрут Україна»

1. Програма ринкового розвитку

1.1. Розширення присутності на зовнішніх та внутрішніх ринках

Проведення стратегічного картування ринків з визначенням найбільш привабливих регіонів (ЄС, Близький Схід, Азія).

Участь у міжнародних виставках (SIAL, Anuga, Gulfood) для розвитку портфелю B2B-клієнтів.

Підписання довгострокових контрактів із ключовими переробними компаніями у молочному та кондитерському сегментах.

1.2. Активізація маркетингу для сегментів HoReCa і B2B

Розроблення спеціалізованих рецептур та форматів упаковки, орієнтованих на професійні кухні та мережеві заклади.

Впровадження програми «AGRANA Partner Support» для корпоративних клієнтів — навчання, сервісна підтримка, дегустаційні панелі.

Цільові маркетингові кампанії із демонстрацією інноваційних характеристик наповнювачів.

1.3. Розвиток каналів збуту та цифрового маркетингу

Запуск CRM-платформи для управління взаєминами з клієнтами та підвищення лояльності.

Розширення спектра збутових каналів через дистриб'юторські мережі та партнерські програми.

Використання поведінкової аналітики для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій.

1.4. Формування довгострокових партнерств

Розроблення контрактних моделей «спільного планування та прогнозування» з ключовими клієнтами.

Запуск корпоративної програми взаємної довіри, спрямованої на підвищення стабільності попиту.

2. Програма операційного розвитку

2.1. Оптимізація витрат і підвищення ефективності процесів

Впровадження Lean-методологій та системи 5S для зменшення втрат та підвищення продуктивності.

Оцінка кожного етапу виробничого циклу з подальшим впровадженням процесного реінжинірингу.

Перегляд логістичних контрактів і оптимізація транспортних маршрутів.

2.2. Цифровізація виробництва та логістики

Впровадження систем цифрової диспетчеризації виробництва для автоматизованого контролю виробничих параметрів. Це інформаційні системи, які забезпечують оперативне управління виробничими процесами на підприємстві в режимі реального часу. Вони є проміжною ланкою між рівнем планування (ERP-системи) та рівнем безпосереднього виробничого обладнання.

Інтеграція ERP-модуля управління запасами для синхронізації попиту й пропозиції.

Використання IoT-рішень для моніторингу температурного режиму та умов зберігання в реальному часі.

2.3. Підвищення енергетичної та ресурсної стійкості

Аналіз енергоємності виробничих процесів і розроблення плану енергомодернізації.

Інвестиції у встановлення сонячних панелей, теплових насосів або біоенергетичних рішень.

Створення резервного фонду енергопостачання та аварійних сценаріїв безперервності бізнесу.

2.4. Підвищення якості та сертифікації виробництва

Розширення сертифікацій (IFS, BRC, ISO 22000) для зміцнення позицій на експортних ринках.

Регулярні аудити якості, оновлення інструкцій та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Програма інноваційно-технологічного розвитку

3.1. Розвиток інноваційного портфеля продукції

Створення нових видів фруктових наповнювачів з високою функціональністю (низький цукор, Clean Label, продукцію «безГМО»).

Пошук інновацій для категорій «здорового харчування» та рослинних альтернатив.

Створення лабораторних прототипів для провідних світових виробників харчових продуктів.

3.2. Інвестиції у технології та R&D

Формування інноваційного центру AGRANA Innovation Hub для розробки нових рецептур.

Впровадження технологій швидкої заморозки нового покоління (IQF 2.0).

Модернізація ліній концентрування соків з метою підвищення енергоефективності.

3.3. Модернізація обладнання та підвищення технологічної точності

Оцифрування технологічних карт та параметрів процесів.

Замінення морально застарілих елементів обладнання на високоточні автоматизовані вузли.

Впровадження систем раннього діагностування несправностей (Predictive Maintenance).

3.4. Розвиток органічної та продукції «безГМО»

Сертифікація органічного виробництва відповідно до стандартів ЄС та США.

Розширення закупівельної бази органічних фермерів та програм контрактного вирощування.

Маркетингове просування органічних лінійок на нових міжнародних ринках.

4. Очікувані результати реалізації програми зростання експортної частки збуту та зміцнення міжнародних позицій; підвищення рентабельності виробництва на основі оптимізації витрат; зменшення енергетичної залежності та підвищення стійкості supply chain; розширення інноваційного портфеля продукції та підвищення її доданої вартості; зміцнення партнерських відносин у сегментах HoReCa, B2B і міжнародних корпораціях; підвищення адаптивності підприємства до ринкових змін.

Далі сформовано логіко-структурну матрицю для реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 3.4)

Програма реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна» є комплексним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до сучасних умов функціонування ринку харчової продукції. У контексті інтенсивних структурних змін в агропродовольчому секторі, коливань попиту, загострення глобальної конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості та безпечності харчових продуктів, формування системної програми розвитку стає ключовою умовою забезпечення сталого та динамічного зростання компанії. Програма містить узгоджений комплекс стратегічних, тактичних та операційних заходів, спрямованих на інтеграцію маркетингових, виробничих, логістичних та інноваційно-технологічних компонентів у межах єдиної моделі стратегічного управління.

Таблиця 3.4 – Логіко-структурна матриця реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Рівень цілей	Опис	Показники досягнення	Засоби перевірки	Ризики
Загальна мета	Підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання ТОВ «Агрона Фрут Україна» на внутрішньому та зовнішніх ринках	- Зростання обсягів продажів на 10–12% щороку. - Збільшення експортної частки до 45%. - Підвищення рентабельності операційної діяльності	- Фінансова звітність підприємства. - Маркетингові звіти та аналітика продажів. - Звіти про ринки експорту	- Стабільність макроекономічного середовища. - Відсутність критичних логістичних обмежень. - Сприятливі умови міжнародної торгівлі
Стратегічна ціль	Реалізація ринкового, операційного та інноваційно-технологічного розвитку відповідно до стратегічних пріоритетів компанії	- Досягнення ключових KPI за трьома напрямками. - Розширення продуктових лінійок та вдосконалення виробництва	- Звіти підрозділів (виробництво, R&D, маркетинг, логістика). - Щоквартальні наради з оцінки ефективності	- Достатнє ресурсне забезпечення. - Стабільність поставок сировини. - Підтримка корпоративного управління
Результати	1. Ринковий розвиток: розширення каналів збуту, зміцнення B2B та HoReCa, підвищення лояльності клієнтів. 2. Операційний розвиток: оптимізація витрат, цифровізація, підвищення енергетичної стійкості. 3. Інноваційний розвиток: нові продукти, R&D, модернізація технологій	1.1. +20% клієнтів у сегментах HoReCa та B2B. 1.2. +3 нові зовнішні ринки. 2.1. Зниження витрат на виробництво на 5–7%. 2.2. Впровадження ERP/MES у виробництві. 3.1. 5–7 нових рецептів та продуктів щороку. 3.2. 2 модернізовані лінії	- CRM/ERP-дані. - Бухгалтерські та виробничі звіти. - Портфель продуктів R&D. - Документи технічної модернізації	- Готовність персоналу до змін. - Доступ до інвестицій. - Збереження ключових партнерів і постачальників
Діяльність	1.1. Аналіз ринків. 1.2. Розвиток каналів збуту. 2.1. Lean-оптимізація, цифровізація, логістичний реінжиніринг. 2.2. Програма енергомодернізації. 3.1. Інвестиції в R&D, лабораторні випробування, нові рецептури. 3.2. Модернізація обладнання	- Кількість проведених досліджень ринку. - Запуск CRM та інтеграція каналів. - Впроваджені Lean-та цифрові інструменти. - Лабораторні розробки та успішні пілотні продукти	- Плани реалізації. - Протоколи KPI-моніторингу. - Плани модернізації та акти виконання	- Погодні ризики для сировини. - Зростання цін на енергоресурси. - Ризики воєнних та логістичних обмежень
Вхідні ресурси	Фінанси, персонал, технологічна база, маркетингові інструменти, логістична інфраструктура, R&D-лабораторії	- бюджет на маркетинг, виробництво та R&D. - Достатня кількість фахівців. - обладнання та технології	- Фінансові бюджети. - Звіти про використання ресурсів. - Кадрова документація	- Фінансова стійкість компанії. - Доступ до інвестицій та кредитних ресурсів

3.2 Впровадження цифрових інструментів і аналітики для підвищення стійкості маркетингових рішень ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Пріоритети програми структуровано за трьома міжпов'язаними напрямками, які охоплюють ринковий, операційний та інноваційно-технологічний розвиток. Ринковий блок спрямований на розширення присутності компанії на внутрішніх і зовнішніх ринках, розвиток каналів збуту, активізацію маркетингу та формування довгострокових партнерств у сегментах B2B та HoReCa. Операційний напрям передбачає оптимізацію бізнес-процесів, цифровізацію виробництва та логістики, а також підвищення ресурсної та енергетичної стійкості підприємства. Інноваційно-технологічний напрям концентрується на створенні нових продуктів, розвитку науково-дослідних ініціатив, модернізації обладнання й розширенні виробництва органічної продукції.

Реалізація програми базується на принципах стратегічної узгодженості та економічної обґрунтованості, а також враховує ресурсні можливості підприємства. З цією метою сформовано орієнтовний кошторис, який забезпечує фінансову підтримку основних груп заходів. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію програми становить 119,2 млн грн протягом трирічного періоду. Ці інвестиції спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності, модернізацію технологічних процесів, розроблення нових продуктів та зміцнення позицій компанії на глобальному ринку.

Програма має комплексний та збалансований характер, що дозволяє забезпечити взаємопов'язаний розвиток усіх ключових аспектів діяльності підприємства. Її реалізація сприятиме зростанню продуктивності, поліпшенню фінансових показників, розширенню експортного потенціалу та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Завдяки системності та стратегічній інтегрованості програма є інструментом формування стійкої платформи для подальшого розвитку компанії у динамічному середовищі ринку харчових інгредієнтів.

Зведений кошторис програми реалізації стратегічних пріоритетів з розподілом за визначеними стратегічними напрямками наведена в табл. 3.5-3.7

Таблиця 3.5 – Зведений кошторис програми реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за напрямком «Ринковий розвиток», тис. грн

Статті витрат	Бюджет
Маркетингові дослідження	1 400
Участь у виставках	6 600
Експортний офіс	4 400
AGRANA Partner Support	2 200
Розроблення упаковки	800
PR-кампанії	1 500
CRM	3 300
ВІ-аналітика + інтеграція	1 900
Разом	22 100

Розподіл бюджету побудований таким чином, щоб забезпечити пропорційність між ринковими, операційними та інноваційно-технологічними пріоритетами, уникаючи концентрації ресурсів у межах одного напрямку та мінімізуючи дисбаланси у розвитку підприємства.

Перший блок, 22,1 млн грн, становить майже п'яту частину загального бюджету. Такий рівень фінансування обумовлений необхідністю активізації експортної діяльності, посилення присутності у сегментах HoReCa та B2B, а також впровадження сучасних інструментів маркетингової аналітики. Інвестиції у міжнародні виставки, роботу експортного офісу та CRM-платформу створюють значний мультиплікативний ефект, оскільки дозволяють збільшити клієнтську базу, розширити географію продажів і підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Цей напрям є критичним для довгострокового зростання, оскільки дозволяє монетизувати виробничі та технологічні переваги підприємства шляхом виходу на ринки з вищою маржинальністю.

Таблиця 3.6 – Зведений кошторис програми реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за напрямком «Операційний розвиток», тис. грн

Статті витрат	Бюджет
Lean-аудит	1 100
Реінжиніринг логістики	800
Модернізація енергосистем	4 950
MES-система	8 300
ERP-модуль	2 700
ІоТ-сенсори	1 100
Сонячна електростанція	16 600
Резервні системи енергії	3 880
Біоенергетична установка	6 650
Разом	46 080

Саме операційні витрати, 46 млн грн, включаючи витрати на енергоносії, логістику, виробничі процеси та підтримку устаткування, формують значну частину собівартості продукції. Інвестиції у цифровізацію (ERP, MES, ІоТ), енергоефективність та оптимізацію бізнес-процесів забезпечують довгострокове зниження витрат, покращення продуктивності праці, підвищення стабільності виробництва та мінімізацію втрат. Фінансування модернізації виробничих систем і встановлення сонячної електростанції дозволяє зменшити залежність від зовнішніх енергетичних ризиків і забезпечити більш прогнозований рівень витрат, що є особливо актуальним в умовах нестабільної енергетичної ситуації в Україні.

Така структура інвестицій відповідає стратегічній потребі підприємства забезпечувати технологічну перевагу та розширювати продуктове портфоліо. Інвестиції у модернізацію обладнання, зокрема впровадження технології IQF 2.0, дозволяють значно покращити якість продукції та забезпечують довгострокове зниження витрат на одиницю продукції. Розвиток R&D-центру, лабораторних досліджень та запуск Clean Label-продуктів сприяють підвищенню доданої вартості продукції, активізації виходу на преміальні сегменти ринку та посиленню міжнародної конкурентоспроможності. Такі інвестиції формують

основу для довгострокової інноваційної стійкості, що є важливою умовою розширення ринкових позицій в умовах жорсткої конкуренції.

Таблиця 3.7 – Зведений кошторис програми реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за напрямком «Інноваційно-технологічний розвиток», тис. грн

Статті витрат	Бюджет
Лабораторія Innovation Hub	8 300
Нові рецептури	2 200
Пілотні партії	2 770
IQF 2.0	17 700
Автоматизація	9 950
Predictive Maintenance	3 300
Органічна сертифікація	1 900
Контрактне вирощування	2 700
Маркетинг органічних лінійок, Clean Label-продукти	2 200
Разом	51 020

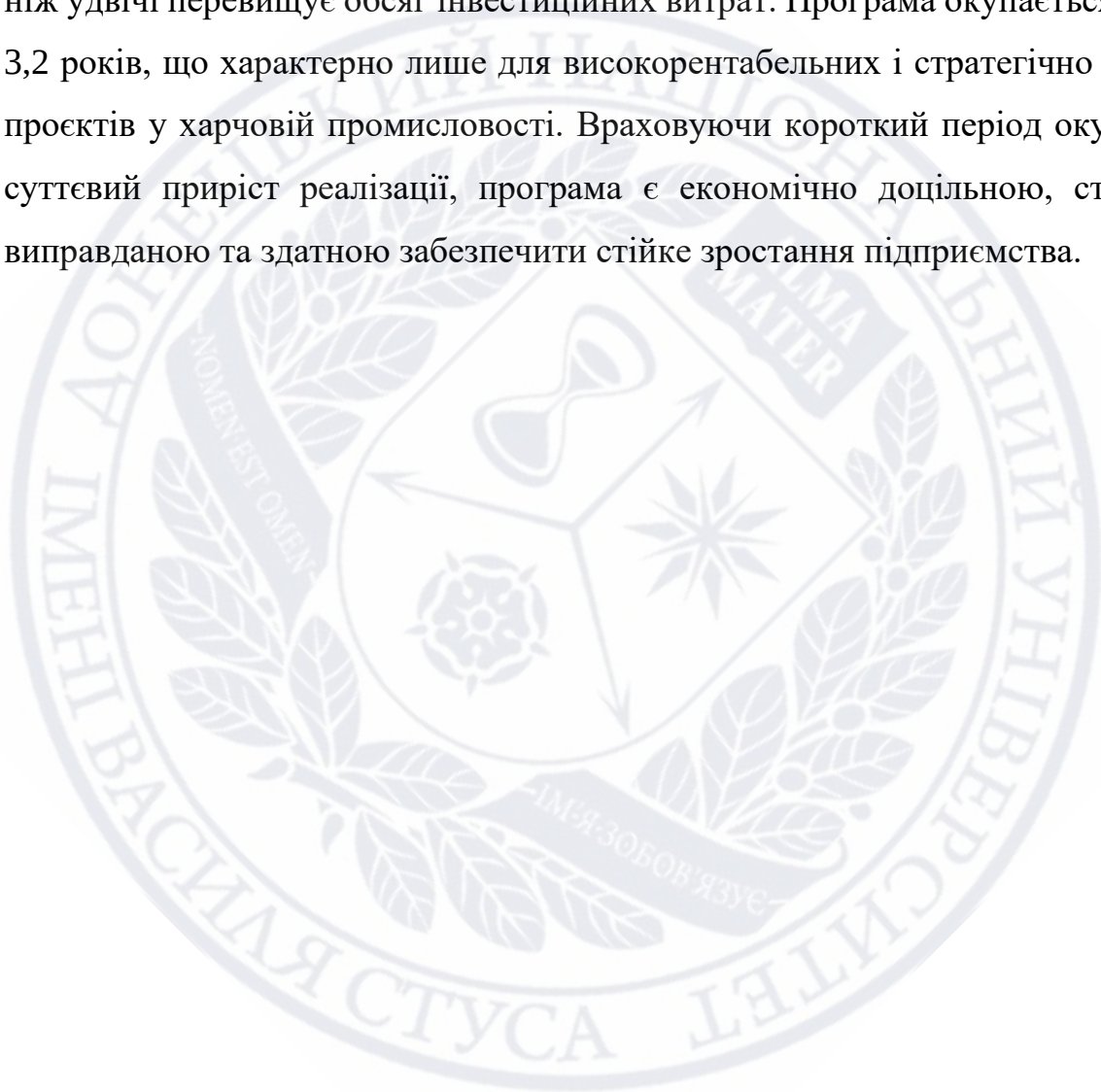
Таблиця 3.8 – Економічна оцінка результатів впровадження програми розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна», тис. грн

Показники	Ефект від впровадження	Результат
Загальна виручка підприємства	–	1 246 729,0
Приріст продажів завдяки програмі, %	15%	–
Додаткова виручка від приросту продажів	–	187 009,35
Частка нової продукції у виручці, %	20%	–
Обсяг виручки від нової продукції	–	37 401,87
Витрати на програму	–	119 200,00
Чистий економічний ефект програми	–	-81 798,13
Річний економічний ефект (приріст продажів)	–	31,38
Термін окупності, років	–	3,19

У цілому запропонований бюджет має збалансований та економічно обґрунтований характер. Його структура дозволяє одночасно підвищити ефективність операційної діяльності, розширити ринкові можливості, забезпечити модернізацію виробництва та створити умови для інноваційного зростання. Фінансова модель програми передбачає отримання прямого економічного ефекту через зниження витрат, збільшення обсягів продажів, вихід

на нові ринки та підвищення маржинальності продукції. У результаті реалізація програми є не лише стратегічно доцільною, але й економічно вигідною та забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Проведені розрахунки демонструють високу економічну ефективність програми. Сукупний економічний результат становить 37,4 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує обсяг інвестиційних витрат. Програма окупається у термін 3,2 років, що характерно лише для високорентабельних і стратегічно значимих проєктів у харчовій промисловості. Враховуючи короткий період окупності та суттєвий приріст реалізації, програма є економічно доцільною, стратегічно виправданою та здатною забезпечити стійке зростання підприємства.



ВИСНОВКИ

Невизначеність і динамічність ринкового середовища формують нові вимоги до маркетингової діяльності підприємств, зумовлюючи необхідність гнучкого планування, використання цифрової аналітики, побудови сценарних моделей і оперативної адаптації до ринкових шоків. Розуміння типів невизначеності та їхніх причин дозволяє підприємствам зменшувати ризики, підвищувати ефективність маркетингових рішень та забезпечувати конкурентні переваги в умовах турбулентності сучасного ринку.

Турбулентність ринку є багатовимірним явищем, що визначає сучасну логіку маркетингового управління. Її розуміння дозволяє формувати стійкі конкурентні позиції, мінімізувати ризики та ефективно використовувати динаміку ринкових змін як можливість для інноваційного розвитку.

Ринкова невизначеність породжує комплексний вплив на всі ключові аспекти маркетингової діяльності підприємства. Вона формує ризики для позиціонування, ціноутворення та комунікацій, підвищуючи вимоги до їх гнучкості, адаптивності та точності. Одночасно невизначеність створює суттєві загрози для довгострокових стратегій, зумовлюючи необхідність переходу до інтегрованих, даних-орієнтованих і сценарно гнучких моделей стратегічного планування. Успішні компанії у таких умовах будують маркетингову діяльність на основі принципів адаптивності, швидкого реагування, глибокої аналітики та стійкого управління ризиками, що дозволяє перетворити невизначеність із загрози на джерело конкурентних можливостей.

Застосування адаптивних маркетингових підходів — agile-маркетингу, гнучких стратегій, сценарного планування, маркетингу у реальному часі та цифрових інструментів швидкого реагування — забезпечує підприємству стійкість і конкурентоспроможність у середовищі високої ринкової динаміки. Ці підходи дозволяють не лише швидко реагувати на зміни, але й передбачати їх, що формує основу для створення адаптивної системи маркетингового

управління, здатної забезпечувати стабільний розвиток навіть у умовах невизначеності та турбулентності.

Інформаційно-аналітичні системи — Big Data, predictive analytics, CRM, BI, інструменти моніторингу та моделювання — формують основу адаптивного маркетингу, що дозволяє підприємствам знижувати вплив ринкової невизначеності та забезпечувати стратегічну стійкість. Вони підсилюють здатність до прогнозування, підвищують точність прийняття рішень, зменшують ризики та забезпечують високу швидкість реагування на зміни ринку. У результаті підприємства отримують можливість будувати гнучкі, клієнтоцентричні моделі маркетингового менеджменту, здатні забезпечувати конкурентні переваги в умовах високої турбулентності й динамічності ринків.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є українським дочірнім підприємством міжнародної групи AGRANA Beteiligungs-AG та включає 55 виробничих підприємств у понад 25 країнах світу та налічує близько 8,9 тис. співробітників. Чистий дохід підприємства за 2024 рік становив 1,24 млрд грн. Чистий прибуток 154 млн грн.

Фінансові результати ТОВ «АгрANA Фрут Україна» у 2020–2024 роках засвідчують стабільне покращення показників діяльності та зміцнення економічної стійкості підприємства. Незважаючи на окремі спади у 2022 році, компанія успішно відновила темпи зростання і досягла високих фінансових результатів у 2023–2024 роках. Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний і такий, що має потенціал до подальшого розвитку та збільшення ефективності господарської діяльності.

ТОВ «АГРANA Фрут Україна» є високотехнологічним підприємством із потужною виробничою базою, інтегрованим у глобальну структуру AGRANA. Попри виклики 2022–2024 років, компанія забезпечує стабільну фінансову діяльність, нарощує експорт та модернізує виробничі процеси. Підприємство зберігає лідерські позиції у сегменті фруктових наповнювачів і замороженої продукції, продовжуючи адаптацію до нових економічних умов.

Управління якістю залишається ключовим інструментом адаптації ТОВ «Агрона Фрут Україна» до зовнішніх викликів, забезпечуючи стабільність виробництва та відповідність продукції міжнародним стандартам у складних умовах ринку.

Взаємодія маркетингу ТОВ «Агрона Фрут Україна» з виробничим підрозділом має ключове значення, оскільки підприємство працює у галузі переробки рослинної сировини, де сезонність та обмежений термін зберігання продукції потребують оперативної координації. Ваговий інтегральний показник 88,9 свідчить про те, що маркетингова система ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ефективною, гнучкою та здатною забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Розроблена модель адаптивних маркетингових рішень створює основу для формування цілісної стратегії, що забезпечує гнучкість, стабільність та ефективність діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічного ринку. Її впровадження дозволяє мінімізувати ризики, підвищити стійкість виробничо-збутової системи та зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому й міжнародному рівнях.

Проведений SWOT-аналіз демонструє значний стратегічний потенціал, сформований на основі якісних виробничих технологій, стабільного іміджу на ринку B2B та високої кваліфікації персоналу. Головними сильними сторонами виступають технологічні можливості швидкого заморожування продукції, підтримка корпоративного бренду AGRANA, надійна репутація та прибутковість діяльності. Вони забезпечують підприємству конкурентоспроможність і підвищують його цінність для партнерів у сфері переробки та харчових індустрій.

Узагальнення SWOT-аналізу дозволяє побудувати результуючу матрицю стратегічних рішень, що спрямовує підприємство на реалізацію потенціалу та мінімізацію ризиків.

На підставі подальшого аналізу обираю 4 інтегровані стратегічні альтернативи: Стратегія А (експортно-інноваційна) – розширення експорту,

акцент на технології швидкої заморозки, органічній та продукції «безГМО» (SO1, SO4, ST4). Стратегія В (маркетингово-збутова) – розвиток комунікацій з кінцевим споживачем, HoReCa та цифрового маркетингу (WO1, WO3, WO5). Стратегія С (ефективність та оптимізація витрат) – зниження витрат, підвищення продуктивності, логістична та виробнича оптимізація (ST3, WT2). Стратегія D (ресурсно-енергетична та сировинна безпека) – диверсифікація постачальників, енергобезпека, мінімізація залежності від погоди (WT1, WT5).

Сформовано комплексну програму реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «Агрона Фрут Україна», розроблену відповідно до трьох визначених напрямів: ринковий розвиток, операційний розвиток та інноваційно-технологічний розвиток.

Програма побудована на принципах адаптивного управління, орієнтації на довгострокову результативність, високій технологічності виробництва та синергії між внутрішніми підрозділами компанії. Реалізація пріоритетів охоплює трирічний горизонт планування та включає стратегічні, тактичні та операційні заходи, що забезпечують стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фінансова модель програми передбачає отримання прямого економічного ефекту через зниження витрат, збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки та підвищення маржинальності продукції. Реалізація програми є економічно вигідною та забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Проведені розрахунки демонструють високу економічну ефективність програми. Сукупний економічний результат становить 37,4 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує обсяг інвестиційних витрат. Програма окупається у термін 3,2 років, що характерно лише для високорентабельних і стратегічно значимих проєктів у харчовій промисловості. Враховуючи короткий період окупності та суттєвий приріст реалізації, програма є економічно доцільною, стратегічно виправданою та здатною забезпечити стійке зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hromova O., Serednytska L., Krupskyi A. Effective marketing as the basis of the competitiveness of enterprises. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2023. 2(29-02), 3–8. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-001>
2. Ivanenko, P. (2023). Digital Marketing Trends and Their Application in Ukrainian SMEs During Wartime. *European Journal of Business Innovation*, 12 (3): 85–101.
3. Smith, J., Kogan, L. (2023). The Role of Innovation in Crisis Marketing: Lessons from Small Businesses in Conflict Zones. *Journal of Marketing Research*, 45 (2): 120–135.
4. Амеліна І.В. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2022. № 1 (84). С. 50-58.
5. Асоціація «Ягідництво України». URL: <https://uaberries.com/>.
6. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-17>
7. Баранчук О. В., Іваненко С. П. Ефективність цифрових маркетингових стратегій для малого та середнього бізнесу в умовах кризи. *Науковий вісник Київського національного економічного університету*. 2023. № 4. С. 35–45.
8. Білякова Д., Черненко О. Організація роботи служби маркетингу на підприємстві: Збірник наукових статей. Кропивницький :ЦІРОЛ, 2023. 452- 455.
9. Бойчук, І. В. Організація маркетингової діяльності підприємств за умов ринкової невизначеності. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення. 2022. С. 231. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidn_a_Chastyna/Docs/Materiali_mizhnarodnoji_konferenciji_LTEU_-_2022.pdf

10. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.
11. Гавловська, Н., Кримчак, О., Подгала, В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 275–281.
12. Герило, В. Я. Досягнення комплементарності стратегії маркетингу та логістики в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук* 2025. 7 DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17042987>
13. Зубков, Р., Ляшенко, В. Маркетингові стратегії в загальній стратегії підприємства. *Науковий погляд у майбутнє*, 2021. 2(17-02), 62–65. <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-040>
14. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с
15. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: навч. посіб. за ред. Н.Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
16. Ігошин, М. М. Стратегічний маркетинг як функція управління підприємством на галузевому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2024. Вип. 51. С. 41–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-51-6>
17. Кислюк Л.В. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій. 2-е вид. Київ : Видавничий Дім «Кондор», 2020. 172 с.
18. Ковальчук С.В., Рясних А.А., Болотнікова Х.С. (2021). Роль служби маркетингу у діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*.у 2021. 1, 56-58. doi: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-11.
19. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. с. 260–267.
20. Ковінько О. М., Пасічник Т.Г. Особливості сучасних маркетингових технологій в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2017. №12 (52). с. 647-650.

21. Колесник, А., Дименко, Р. Маркетинг і менеджмент в підприємстві за умов війни та економічної невизначеності країни. 2024. URL: <http://ndekc.lviv.ua/pdf/21.06.2024.pdf#page=182>
22. Коноплянікова. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17.
23. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DO : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
24. Кошова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. 2018. 516 с.
25. Лабурцева, О.І., Яцишина, Л. К., Бондаренко, О. С., Янковець, Т. М. Стратегічний маркетинг: підручник. За ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 247 с. <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/9c1c2a12-385f-4db1-a2a2-dba6d2aaa1a9/download>
26. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 258 с.
27. Мануйлов, О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 60–64. URL: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf
28. Мохненко А.С., Федорчук О.Ф., Мельникова К.В. Організація маркетингової діяльності. Хмельницький : ХНУ, 2019. с. 94.
29. Нова аграрна політика. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/Dep-APK-2022/Prezentatsia.pdf>
30. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68–81. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.068>
31. Офіційний сайт ТОВ «Агрона Фрут Україна» URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/grupa-agrana>

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

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

34. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

35. Пачева, Н., Лутай, Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2540/2460>

36. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. Дніпро: Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій ПДАА, 2020 240 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8387>

37. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш Формат, 2020. 424 с.

38. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг (електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр). Тернопіль: ЗУНУ, 2022 146 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45457>

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

40. Ромат Є.В., Гаврилечко Ю.В.. Маркетинг у публічному управлінні: монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018. 288 с

41. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 5. С. 27-38.

42. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
43. Стеблюк Н. Ф. Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління: монограф. Кам'янське: ДДТУ, 2020. 184 с.
44. Стеблюк Н.Ф., Губський Ю.Г. Економічна сутність та ознаки маркетингового управління. Вісник Дніпровського державного технічного університету, 2021. № 1(2). С. 56-63.
45. Струк, Н. Р., Гомольська, В. В. Стратегічний маркетинг та маркетингове планування: ефективні підходи для довгострокового розвитку бізнесу. Актуальні питання економічних наук, 2025 (9).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15276781>
46. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник.. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL:
<http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/handle/123456789/5021>
47. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024 URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
48. 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>
49. 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>
50. 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)

51. Таранич А.В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Випуск 62 <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18256>

52. 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)

53. 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

54. Терлецька, Ю., Данилюк, М., Мажар, М. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 202–206. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/181/175>

55. Тяжкун, Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3430/3358>

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

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

58. Хрупович С. Моделювання та прогнозування маркетингу. Електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль, ЗУНУ. 2022. 121 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45229>

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

60. Чечетова-Терашвілі Т.М. Класифікація матричних методів, які застосовують в стратегічному управлінні підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php

61. Чирва О. Г., Чирва Г. М. Стратегічний маркетинг : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2021. 86 с. <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16617>

62. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 40. С. 328-333. <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-57>

63. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

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

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

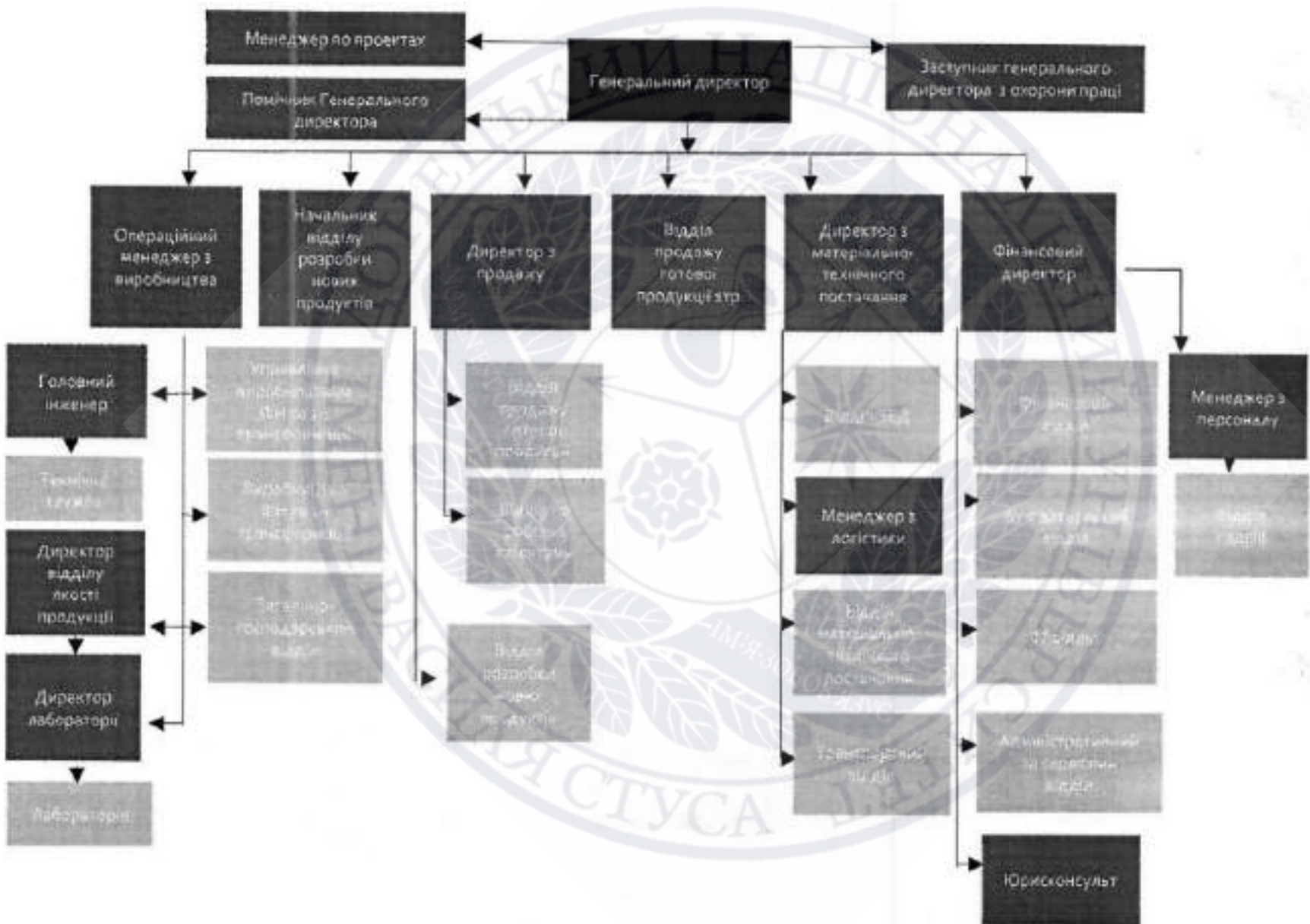
66. Яроміч С. А., Величко Т. Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 740-745.

67. Яценко О. Бутко Н. Стратегічне планування в маркетингу. Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки. 2023. Т. 27 (№ 3-4). С. 60-68. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-60-67>

ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «Аграна Фрут Україна»



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

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

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число)	КОДН		
			2024	01	01
Територія	Вінницька область	за ЄДРПОУ	20118399		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	384	за КВЕД	10.39		
Адреса	вул. Сергія Зулєвського, 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 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

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

Продовження Додатку Б

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

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

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

Продовження Додатку Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграпа Фрут Україна»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

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

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

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

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

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

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

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

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

Форми № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «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).

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

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

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2022	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ	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				
Адреса	вул. Сергія Жулінського, 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 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	10,180	5,214	10
первісна вартість	1001	20,561	20,561	
накопичена амортизація	1002	(10,381)	(15,347)	
Незвершені капітальні інвестиції	1005	6,251	230	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	188,219	192,242	11
первісна вартість	1011	303,058	327,664	
накопичений знос	1012	(114,839)	(135,422)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	1,946	2,000	
Відстрочені податкові активи	1045	33,370	36,785	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	239,966	236,471	
II. Оборотні активи				
Запаси:				
виробничі запаси	1100	389,565	347,064	12
незвершене 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	2,258	
Усього за розділом II	1195	847,696	786,329	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1,087,662	1,022,800	

Продовження Додатку Г

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

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

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

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

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

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

Генеральний директор
Петро Мисливий



Головний бухгалтер
Тарас Забродський

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

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

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

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

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

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

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	14,793	10,189	10
первісна вартість	1001	20,127	20,561	
накопичена амортизація	1002	(5,334)	(10,381)	
Незвернені капітальні інвестиції	1005	351	6,251	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	184,441	188,219	11
первісна вартість	1011	281,200	303,038	
накопичений знос	1012	(96,759)	(114,819)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	2,054	1,946	
Відтерчені податкові активи	1045	34,747	33,370	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	236,386	239,966	
II. Оборотні активи				
Запаси:				
виробничі запаси	1101	311,937	389,565	12
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	168,277	238,910	
товари	1104	10	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	237,368	279,094	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за поставленим авансом	1130	5,528	4,726	
з бюджетом	1135	112	15,464	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,269	109,453	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,215	48,510	15
Готівка	1166	64	63	
Рахунки в банках	1167	40,151	48,447	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	636	884	
Усього за розділом II	1195	691,065	847,696	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та група вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	927,451	1,087,662	

Продовження Додатку Ж

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

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

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

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

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

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021

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

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Агрона Фрут Україна»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2021 12 31

20118399

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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