МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРОЛІКОФФ ПЛЮС» М. УМАНЬ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент IV курсу, групи 41-м, спеціальності 073 «Менеджмент»
ЖОВНОВАТЮК Дмитро Миколайович
Керівник: д.е.н., професор
ВУЙЧЕНКО Марина Анатоліївна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено зміною загальної філософії бізнесу та утвердження ринку товарів і послуг, де визначальними є споживчі настрої та переваги, а не виробничі пропозиції від виробників. Для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства повинні реалізовувати активні політики управління маркетинговою діяльністю з метою досягнення синергії цілей: для споживачів можливість отримати кращий продукт чи послугу внаслідок конкурентної боротьби, для підприємства можливість досягти вищого рівня конкурентоспроможності та забезпечення прибутковості, для держави можливість сформувати ефективний підприємницький сегмент, що забезпечить формування конкурентних ринків і забезпечення попиту на товари та послуги.

Актуальності набуває проблематика управління маркетинговою діяльністю у контексті підвищення рівня конкурентної боротьби за споживача та структурних змін на ринках, наприклад ринку м’яса з фокусуванням за споживання м’яса птиці, м’ясних продуктів та зменшенням споживання інших видів м’яса. Тому виробники інших видів м’яса, наприклад м’яса кролів, потребують перегляду підходів до управління маркетинговою діяльністю та забезпечення сталого попиту на власну продукції, враховуючи її дієтичні властивості.

Проблеми управління маркетинговою діяльністю досліджувалися вченими та практиками. Серед українських науковців варто відмітити наукове надбання Водолазська Н. В.,Кожухар В.В., Косар О. В., Красовська О. Ю., Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О., Мартиненко В. П., Остряніна С. В., Пасько М. І., Носач І. В. та інші, в тому числі особливості управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств досліджували Багорка М.О., Басараб В.С., Коваленко Г. О., Чукіна І. В., Юрченко В.О. Однак, не достатньо дослідженими є теоретичні та прикладні основи управління маркетинговою

діяльністю виробників м’яса кролів на рику м’яса та м’ясних виробів в Україні в умовах висококонкурентного середовища.

Метою роботи є обґрунтування напрямів управління маркетинговою діяльністю для стійкого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного середовища та невизначеності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

– узагальнити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства та побудувати теоретичну конструкцію управління маркетинговою діяльністю;

– дослідити управління маркетинговою діяльністю виробника м’яса у контексті дослідження ринку мяса та особливостей маркетингової діяльності;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єкт дослідження **–** управління маркетинговою діяльністю для стійкого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного середовища та невизначеності.

Предмет дослідження **–** сукупність теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Кролікофф Плюс» (Черкаська обл., Уманський р-н).

Методи дослідження. Для досягнення мети та завдань при використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу для узагальнення сутності маркетингу, маркетингової діяльності та управління маркетинговою діяльністю та його моделі (розділ 1), економіко-статистичного аналізу для аналізу ринку м’яса, оцінки економіко-фінансового стану підприємства та маркетингової діяльності (розділ 2), економічного моделювання для визначення економічних ефектів від запропонованих заходів (розділ 3), системного узагальнення для обгрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою діяльністю (розділ 3), табличний та графічний методи для представлення отриманих теоретичних та

аналітичних результатів.

Практична значущість для підприємства, організації. Запропоновані та обґрунтовані у роботі заходи з удосконалення управління маркетинговою діяльністю можуть бути використані на практиці вітчизняними аграрними підприємствами, які спеціалізуються на виробництві м’яса, в тому числі м’яса кролів.

Результати проведеного дослідження дозволять ТОВ «Кролікофф Плюс» та іншим агарним підприємствам покращити рівень управління маркетинговою діяльністю.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Зміна сучасних умов управління підприємством передбачає постійні зміни у бізнес-середовищі та необхідність адаптації до зміни макроекономічного середовища та ринку. Варто відмітити, що ринку окремих товарів та послуг постійно змінюються під впливом різних факторів та провідним з них є зміна споживних переваг покупців під впливом технічного прогресу та наукових розробок, що визначається схильністю до вищого рівня прогресивності техніки, цифрового обслуговування споживачів тощо. Вище визначені зміни у бізнес-середовищі та основних тенденціях спілкування з покупцями призводить до необхідності формування стратегії та тактики маркетинговою діяльністю, яка постійно удосконалюється на рівні одних підприємств та вимагає переосмислення іншими підприємствами для збереження конкурентних позицій та забезпечення загальної ефективності бізнесу.

В основі теоретичних засад УМД закладено розуміння сутності маркетингу, маркетингової діяльності, технологій управління та безпосередньо УМД. Логіка дослідження теоретичних основ УМД наведена на рис. 1.1 через ланцюг причинно-наслідкових зв’язків.



Рис. 1.1 Логіка дослідження теоретичних засад УМД *

- побудовано за [2, с. 378]

Теоретичні основи маркетингу та його різних аспектів визначають маркетинг як складову ринкової економіки та маркетингова діяльність можлива лише в умовах ринкового продажу товарів і послуг. На підставі дослідження Пасько М. І., присвяченому сутності та ознакам маркетингового управління сформовано основні (поширені) підходи до визначення поняття «маркетинг» або провів у сучасному бізнес-середовищі (рис. 1.2).

За першим підходом маркетинг розглядають як філософію бізнесу, що заснована на вивченні ринку та керування саме ринковими (споживчими) настроями під час формування основних бізнес-рішень. Впровадження маркетингу на набуття ним статусу нової філософії бізнесу, на думку Стеблюк Н. та Губського Ю., «дозволяє суб'єктам ринкових відносин залишатися конкурентоспроможними в умовах підвищеного рівня нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, адаптуватися до мінливої економічної ситуації» [1, с. 57].

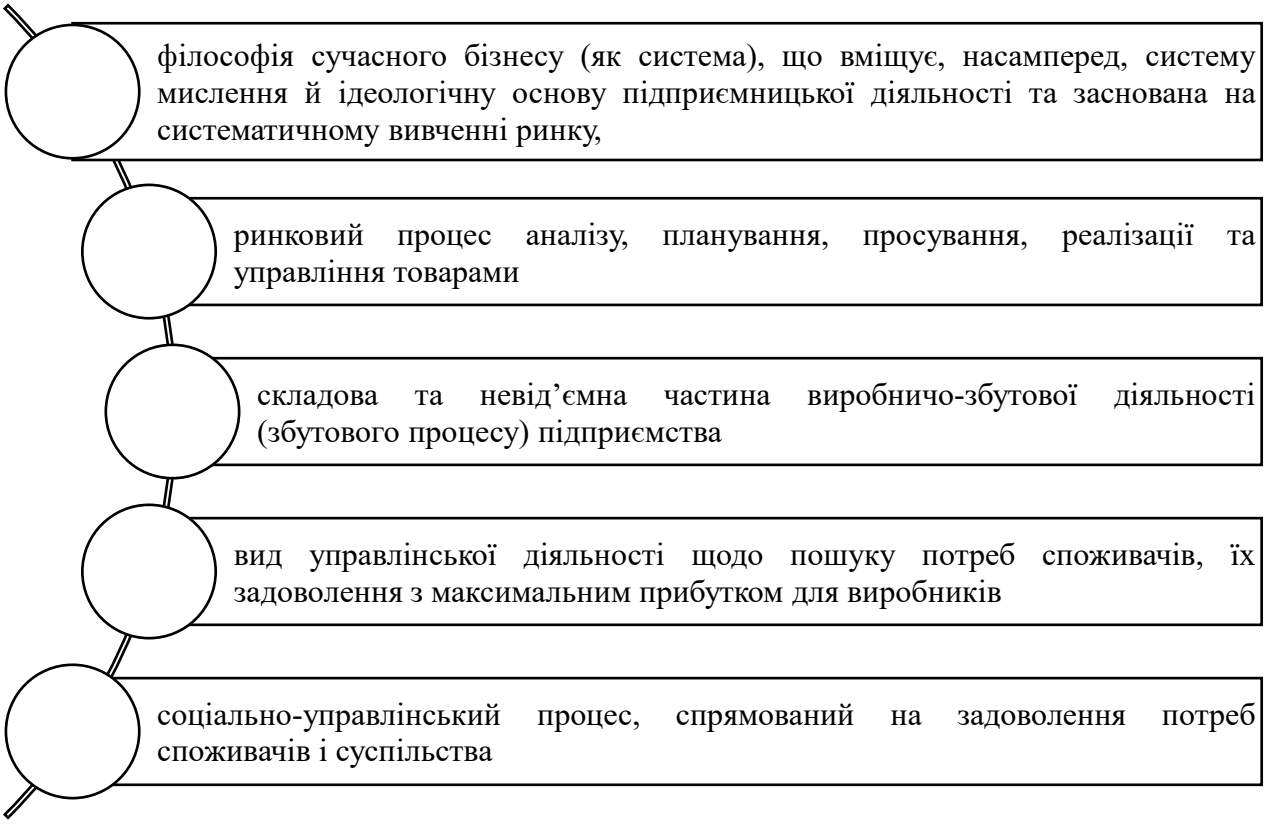


Рис. 1.2 Прояви маркетингу у сучасному бізнес-середовищі*

*побудовано автором за [2, с. 378]

За другим підходом маркетинг розуміють як процес, тобто сукупність дій від аналізу ринку та просування і реалізації товарів. Другий підхід також визначає маркетинг як окремий вид діяльності, що реалізується фізичними особами-підприємцями чи юридичними особами. Однак у чинному КВЕД-2010 не визначено окремого класу для маркетингових послуг і вони визначаються у межах класу 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки». Визначення маркетингу наведено виключно у Податковому кодексі України за другим підходом, маркетингові послуги ототожнені з маркетингом, що поєднує «послуги, що забезпечують функціонування діяльності … у сфері вивчання ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управлінні руху продукції (робіт, послуг) до споживача та післяпродажного обслуговування споживача в межах господарської діяльності» [3].

За третім підходом маркетинг розуміють як невід’ємна частина виробничо-збутової діяльності, що передбачає розширення процесів порівняно з другим підходом та компетентності маркетингу втручаються безпосередньо у процес виробництва та визначають особливості виробничого процесу не лише у частині визначення товару, що має вироблятися, а й у частині визначення обсягів виробництва товарів, його основних та додаткових характеристик, періодів виробництва тощо. Прихильником такого підходу є Кожухар В., який вказує на впровадженні маркетингу як спеціальної системи управління підприємством через вивчення попиту на ринку та врахуванні вимог ринку «для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств» [4, с. 53] та вимоги до продукції мають бути як технічними, так і економічними з обгрунтуванням обсягів виробництва, що відповідає потребам ринку. Прихильниками такого підходу є Поповиченко Г. та доповненням до третього підходу на прикладі сільськогосподарських підприємств є розуміння маркетингу як «усіх процесів і напрямів роботи, що належать до потоку товарів

і послуг від моменту первинного сільськогосподарського виробництва до моменту реалізації й одержання їх конкретними споживачами» [5, с. 125]. Прихильність до такого підходу знаходимо в інших науковців: Хамініч С.Ю., Сокол П.М. [6, с. 41]; Носач І. В., Водолазська Н. В. [7, с. 456]; Амеліна І., Лукашенко К. [8, с. 50]; Омельченко О. В., Швед В. В., Яковченко І. С. [9, с. 102]. За такого підходу первинними (факторним) є потреби споживачів (покупців), а вторинними (результативними) мають бути виробничі програми та асортиментні набори.

За четвертим підходом маркетинг розуміють як вид управлінської діяльності для длосягнення двох результатів: задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку. Прихильність до такого підходу через поєднання критеріїв потреби/прибуток знаходимо у працях вчених: Хамініч С., Сокол П. [6, с. 41], Носач І., Водолазська Н. [7, с. 456], Амеліна І., Лукашенко К. [8, с. 50], Пілецька С., Петровська С. досліджували проблематику маркетингу в умовах невизначеності та кризового стану економіки, тому розглядали маркетинг як елемент антикризового управлінні і дійшли висновку, що підприємства мають забезпечити «виробництво і продаж таких товарів, які користуються найбільшим і стійким попитом на ринку і приносять підприємству основний прибуток» [10, с. 162]. Саме за такого підходу маркетингова діяльність має бути спрямована на досягнення компромісу між інтересами споживачів та інтересами підприємства. Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д. вважають, що «його (маркетингу – *Авт.)* застосування сприяє досягненню відповідності між очікуваннями споживачів і можливостями (ресурсами) підприємства» [11].

За п’ятим підходом маркетинг розуміють як соціально-управлінський процес, що спрямований на задоволення потреб не лише окремих споживачів, а задоволення суспільних інтересів. Суспільна корисність та ефективність маркетингу досліджена Данилюк Т., Кушпетюк Р. [12] щодо підвищення якості товарів та послуг, оскільки у конкурентному середовищі додаткові переваги будуть отримувати підприємства, що проводять аналіз задоволення якістю

проданих товарів. Таким чином, через конкурентну боротьбу за споживача на ринку залишаться ті підприємства, які будуть виробляти кращий товар та пропонувати покупцям кращі умови продажу, що дасть змогу очистити через ринковий механізм ринок від неякісної продукції за неринковими цінами та неефективними маркетинговими технологіями.

Таким чином, маркетинг слід розглядати як багатогранну та комплексну економічну категорію, що визначає сукупність дій та вид діяльності, пов'язаний з просуванням товарів і послуг підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Поняття «маркетингова діяльність» є похідною від поняття «маркетинг» згідно рис. 1.1 та основою сутності є процесний підхід: «маркетингова діяльність – це складний, багатоаспектний процес» [13, с. 149]. «Маркетингова діяльність на підприємстві полягає в розробці заходів, які сприяють зміцненню його позицій на ринку» [14, с. 157].

На думку Дяченко Т. та Анохіної О., маркетингова діяльність спрямована на краще розуміння клієнтів та створення кращих продуктів та послуг для потенційних клієнтів [15]. Також маркетингову діяльність визначають як «одну з найважливіших функцій успішної діяльності компанії, яка покликана формувати конкурентоспроможність» [16], це вказує на необхідність переосмислення ролі маркетингової діяльності для сучасних бізнес-організацій та забезпечення успішності на конкурентних ринках не можливе без налагодженої маркетингової діяльності.

Таким чином, основною сутнісною ознакою маркетингової діяльності є процесний підхід, що базується на діяльності окремих фахівців щодо обгрунтування і реалізації маркетингових заходів, тобто заходів з просуванням товарів і послуг підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Провадження маркетингової діяльності передбачає формування системи і механізму УМД на кожному підприємстві на постійній чи разовій основі, що залежить від усвідомлення важливості маркетингу, наявності фінансових та

кадрових передумов. Основні підходи до розуміння та положення в сучасній економічній літературі [8; 16-26] полягають у такому:

- складова управління діяльністю підприємства [8, с. 50], яка базується на застосуванні основних маркетингових інструментів та реалізується як одна з складових управління підприємством поряд з фінансовим менеджментом, кадровим менеджментом, інноваційним менеджментом тощо. Таким чином, УМД повинно формуватися поряд з іншими складовими менеджменту підприємства та відображатися в організаційній структурі, стратегічних та тактичних планах підприємств,

- процесний підхід, що реалізується як процес аналізу, планування, реалізації і контролю [8, с. 50; 17, с. 106; 18, с. 238] та інших процесів, що відповідає загальним положенням теорії управління на основі підготовки, ухвалення та виконання управлінських рішень та реалізації комплексу маркетингових заходів [16; 19],

- використання різноманітних маркетингових засобів [20, с. 247] та доповненням вважаємо, що ефективне УМД передбачає поєднання різних маркетингових засобів та їх диференціація лише покращує ефективність УМД та ефективність управлінських рішень підприємства загалом;

- варіативність та індивідуальність УМД цільового призначення, що визначається поточною ринковою позицією підприємства та цілями розвитку у поточній та довгостроковій перспективі. У табл. 1.1 наведено цільове призначення УМД за різними підходами.

Таблиця 1.1

Цільове призначення УМД*

№ п/п	Цілі УМД	Прихильники даного підходу	Джерело
1	2	3	4
1	Збільшення виробництва і реалізації (збуту)	Шумкова О.В., Швець Є.М., Мартиненко В. П., Куниця А. Ю.	[18, с. 238; 21, с. 46]
2	Залучення споживачів	Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О.	[20, с. 247],
3	Формування прихильності споживачів	Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О.	[20, с. 247],
4	Задоволення потреб споживачів	Багорка М., Газуда М. В., Газуда С. М., Денисова А., Ерфан В. Й.,	[16; 19; 22, с. 82; 23, с. 121; 24, с. 26],

		Прокопчук О. Т., Пенькова О. Г., Сахно І.В., Часник М.О., Харенко А. О., Юрченко В., Янчук Т.	
5	Збільшення частки ринку	Шумкова О.В., Швець Є.М.	[18, с. 238],
6	Оптимальне використання потенціалу	Прокопчук О. Т., Пенькова О. Г., Харенко А. О.	[23, с. 121],

Продовж. табл. 1.1

1	2	3	4
7	Збільшення або максимізація прибутків чи прибутковості	Багорка М., Газуда М. В., Газуда С. М., Ерфан В. Й., Куниця А. Ю., Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О., Мартиненко В. П., Пенькова О. Г., Прокопчук О. Т., Шумкова О.В., Швець Є.М. Харенко А. О., Юрченко В.	[18, с. 238; 19; 20, с. 247; 21, с. 46; 23, с. 121; 24, с. 26];
8	Економічний розвиток підприємтва	Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О.	[20, с. 247],
9	Підвищення рівня конкурентоспроможності	Коваленко Г. О., Кузьминчук Н., Куниця А. Ю., Писаревська Г., Ляшенко В., Мартиненко В. П., Чукіна І. В.	[21, с. 46; 25; 26]
10	Підвищення рівня інвестиційної привабливості	Мартиненко В. П., Куниця А. Ю.	[21, с. 46],
11	Зниження або подолання маркетингових ризиків	Шумкова О.В., Швець Є.М.	[18, с. 242].

*побудовано автором за науковими фаховими публікаціями

Отже, відповідно до теорії управління можна вважати визначення Янчук Т. та Денисової А., «управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства» [16].

УМД та його механізм передбачають визначення об'єкта та суб'єктів управління, інструментів та засобів управління, а також формування процесу управління з урахуванням потенційного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Наукове обгрунтування УМД визначено за працями Кузьминчук Н. та інших [25], Гузенко Г. [30], Касич А. та Малюшенко О. [31] (рис. 1.3) та інших.

Об'єктами УМД є маркетингова діяльність, в тому числі діяльність з реалізації продукції підприємства для задоволення потреб споживачів і

досягнення прибуткової діяльності, утримання достатнього рівня конкурентоспроможності та суб'єктами УМД є керівництво структурних одиниць (відділів, департаментів чи служб), що реалізують маркетингову діяльність та-менеджери, що затверджують та погоджують маркетингову стратегію чи тактику, маркетингові аудитори та інші суб'єкти, що розробляють та реалізовують маркетингові заходи. Розширений підхід до визначення суб'єктів УМД застосовують Багорка М., Басараб В., наводячи такий перелік: «постачальники, підрядники; посередники, партнери; контактні аудиторії; учасники ринку, конкуренти; потенційні споживачі» [14, с. 158].

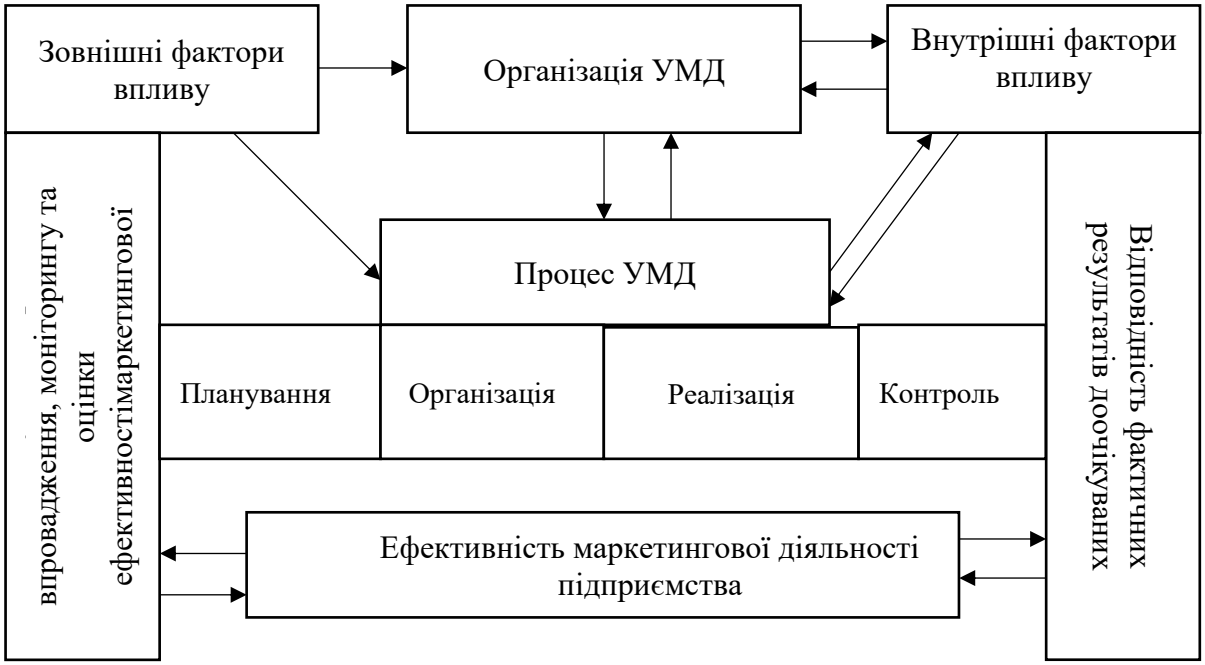


Рис. 1.3. Модель УМД*

** побудовано за [31]*

Побудова моделі УМД відбувається обов'язково під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть забезпечувати позитивний чи негативний вплив на діяльність, а також необхідно визначати чутливість показників діяльності підприємства до зміни макроекономічних, ринкових чи внутрішніх показників.

Для забезпечення функціонування УМД підприємства доцільно визначити всі складові ресурсного забезпечення:

– нормативне забезпечення, що передбачає розробку на рівні підприємства внутрішніх документів, що визначають порядок функціонування системи управління, роль та місце маркетингу у діяльності підприємства, посадові обов'язки маркетологів тощо;

– інформаційне забезпечення, що передбачає формування необхідних масивів даних про діяльність підприємства, схильність споживачів до продукції підприємства та стан ринку загалом. Від якості інформаційного забезпечення УМД та даних, що враховуються під час прийняття управлінських рішень залежить якість управлінських рішень. Для формування інформаційного забезпечення доцільно використовувати офіційні дані Держстату чи профільних міністерств щодо певних ринків, а також дані проведених маркетингових спостережень, опитувань, дані від авторитетних та незалежних рейтингових (маркетингових) агенцій (Pro-Consulting, BDO в Україні, Guild of Marketing, Торгово-промислова палата України), міжнародних маркетингових агенцій, порталів з відкритими даними про діяльність підприємств (Youcontrol та ін.) тощо;

– технологічне забезпечення, що передбачає наявність необхідної техніки для проведення УМД, в тому числі обробки інформації, її оприлюднення, поширення тощо;

– організаційне забезпечення, що передбачає наявність в складі підприємства відповідної організаційної одиниці з виконання стратегічних та тактичних завдань УМД, в тому числі до складу відповідної організаційної одиниці повинні входити висококваліфіковані фахівці;

– фінансове забезпечення, що передбачає наявність у підприємства коштів для фінансування маркетингових витрат, в тому числі витрат на рекламу, на маркетингові дослідження, на оплату праці маркетологів тощо.

Отже, модель УМД розробляється індивідуально для кожного підприємства індивідуально на основі обгрунтування складу та переліку

суб’єктів та об’єктів, принципів та цільового призначення, всіх видів забезпечення з урахуванням поточного стану підприємства, особливостей його продукції та ринкової позиції.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ТОВ «Кролікофф Плюс» слід вважати сучасним підприємством, що працює у аграрній сфері та спеціалізується на вирощуванні кролів та виробництві м’яса саме цих тварин. Відповідно до статутних та реєстраційних документів вид діяльності основні види діяльності та власники часто змінюються. Підприємство засноване у 2013 році та здійснює діяльність у Черкаській обл. За останні три досліджувані роки відбувалися такі стратегічні зміни у діяльності ТОВ «Кролікофф Плюс»:

2022 рік – часткова зміна власників (додано до власників Дворецького І. В.) та зміна керівника на Чалика О. М.,

2023 рік – часткова зміна власників (додано до власників Болдиря І. П.) та зміна керівника на Шестака А. В.,

2024 рік – часткова зміна власників (додано до власників Гдичинського Б.П. та Стандіка Г. В.), збільшено розмір статутного капталу до 1000 грн та зміна виду діяльності з 01.49 Розведення інших тварин на 10.11 Виробництво м'яса, зміна керівника на Яровий В. А.

Таким чином, можна визначити нестабільність діяльності підприємства та постійні зміни у діяльності, в тому числі через зміну виду діяльності. ТОВ «Кролікофф Плюс» здійснювало діяльність у сегменті вирощуванні кролів та виробництва м’яса кролів. Варто відмітити, що підприємство має кінцевого бенефіціара Гдичинського Богдана Петровича, що володіє підприємствами у різних секторах економіки, в тому числі іншим підприємством з вирощування кролів – ТОВ «Кролікофф». Підприємства Гдичинського Б. П. з вирощуванні кролів побудовані на основі французьких технологій, із застосуванням інноваційного європейського обладнання. «На підприємствах впроваджена комплексна механізація, автоматизація, комп'ютеризація всіх виробничих процесів: приміщення забезпечені регульованим мікрокліматом, автоматичною

подачею води та кормів… У комплекс кролеферми входять: ферми з вирощування кроликів, селекційно-племінне господарство, комбікормовий завод, сучасний забійно-переробний пункт, власна логістика. Завдяки тому, що компанія володіє всіма необхідними виробничими потужностями, ми можемо відстежувати і контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва».

Асортимент продукції ТОВ «Кролікофф Плюс» є наступним у двох видах – охолоджений та заморожений:

- тушка кролика,
- задні лапи кролика,
- передні лапи кролика,
- спинка кролика,
- печінка кролика,
- сердце кролика,
- язик кролика.

Дослідження системи УМД ТОВ «Кролікофф Плюс» передбачає визначення особливостей і тенденцій розвитку маркетингового середовища, ідентифікація основних конкурентів та дослідження основних внутрішніх практик УМД. За даними Держстату України станом на 01.01.2024 року кількість кролів становила в Україні загалом 3894,2 тис. голів з різким регіональним рівнем диверсифікації (рис. 2.2).

Найвищий рівень вигодовлення кролів та найвищий рівень конкуренції був у Київській обл. (частка – 14,57% загальноукраїнського рівня), Житомирськів обл. (11,71%). Конкурентними можна вважати ринки таких регіонів: Вінницька (8,55%), Одеська (8,44%), Львівська (6,64%), Полтавська (6,42%), Черкаська (5,38%), Чернігівська (5,23%). Низький рівень конкуренції присутній у регіонах, де низький рівень вирощування і відгодівлі кролів, це Рівненська, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька, Луганська та Донецька, Запорізька та Херсонська обл., що мали негативний вплив воєнного стану та введення воєнних дій на їх території. Досліджуване підприємство працює у Чернігівській області, де середній рівень кількості голів кролів.

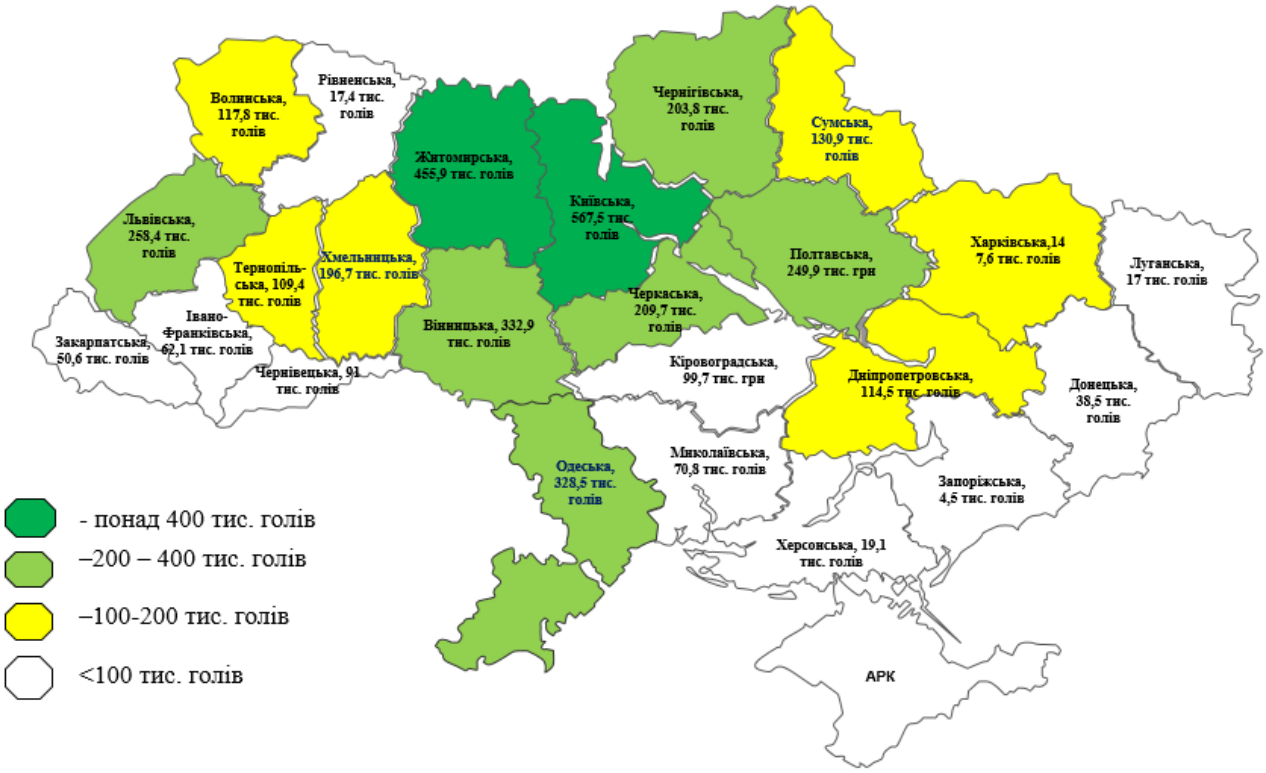


Рис. 2.1 Кількість кролів на 01 січня 2024 року за регіонами*

* побудовано за даними Держстату України

Про пріоритети тваринництва та пріоритети споживання різних видів м’яса в Україні можна стверджувати за даними рис. 2.2 та найбільший попит формується на м'ясо птиці і, відповідно, попит є стабільно високим і збільшується. Незважаючи на зміну сукупного платоспроможного попиту та міграцію частини населення, вирощування птиці збільшилося за 2022-2024 роки на 13%. Частка м’яса птиці становила понад 50%: 2022 рік – 55,8%, 2023 рік – 56,9%, 2024 рік – 58,7% та визначено підвищення частка м’яса птиці за рахунок зменшення часток іншої продукції.

Вирощування свиней майже не змінилося у живій масі та поступалася майже у два рази вирощуванню птиці. Частка свиней зменшилася з 29,76% у 2022 році до 27,96% у 2024 році. На третій позиції серед вирощування сільськогосподарських тварин перебуває ВРХ, що залишилося на єдиному рівня з незначними відхиленнями.

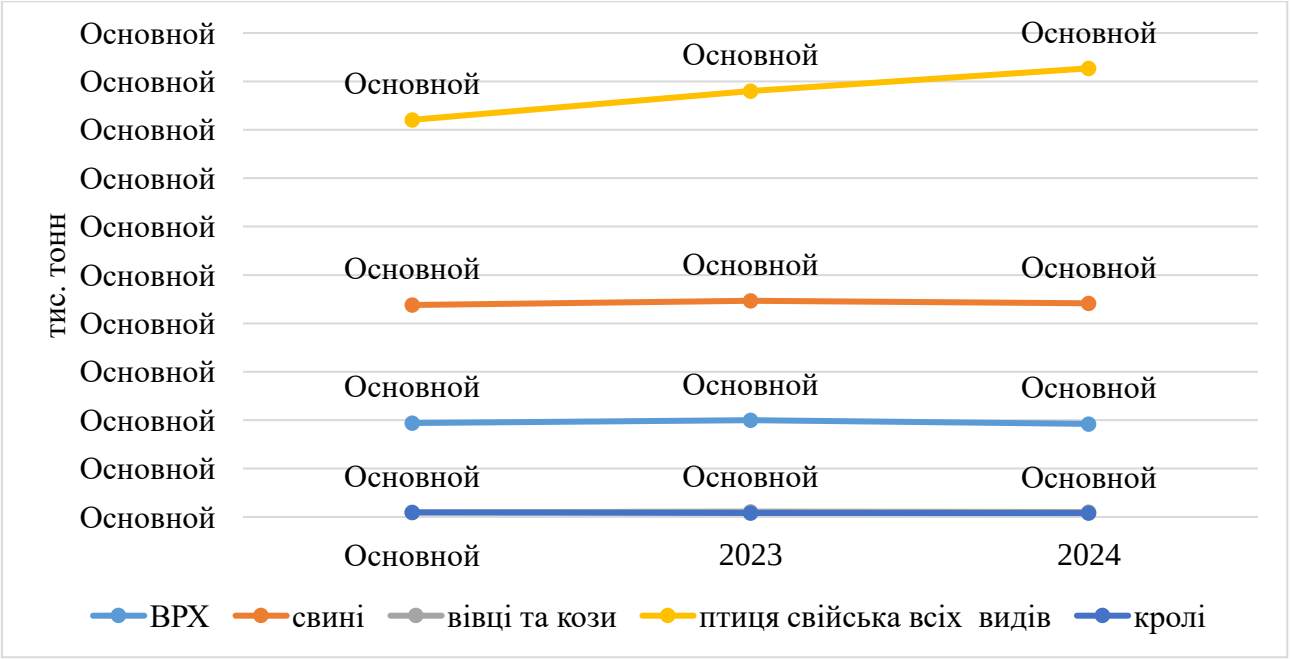


Рис. 2.2. Жива маса вирощування сільськогосподарських тварин, тис.т

* побудовано за даними Держстату України

На четвертій позиції перебуває вирощування кролів, тобто предмет діяльності досліджуваного підприємства перебуває на останній позиції серед сільськогосподарських тварин. До негативних тенденцій варто відмітити зменшення живої маси кролів на 1,8 тис. тонн або 9,7% у 2023 році та зменшення живої маси кролів на 0,8 тис. тонн або 4,8% у 2024 році. Частка м'яса кролів становила менше 1%: 2022 рік – 0,6%, 2023 рік – 0,5%, 2024 рік – 0,5%. За такими показниками можна визначити відсутність належного попиту на м'ясо кролів та фокусування уваги у тваринництві на вирощуванні птиці. За показниками виробництва м'яса та його реалізації, тобто даними про ринок м'ясних виробів (рис. 2.3) можна стверджувати про загальне зростання ринку м'яса та м'ясних продуктів, де найбільші обсяги торгівлі відбувалися з торгівлі м'яса птиці, навіть у період воєнного стану ринок збільшувався на 26,8% або 14 805,1 млн грн у 2023 році, коли виробництво та реалізація м'яса збільшувалося на 10,7% або 2674,7 млн грн; виробництво м'ясних продуктів збільшувалося на 7,9% або 2980,0 млн грн.

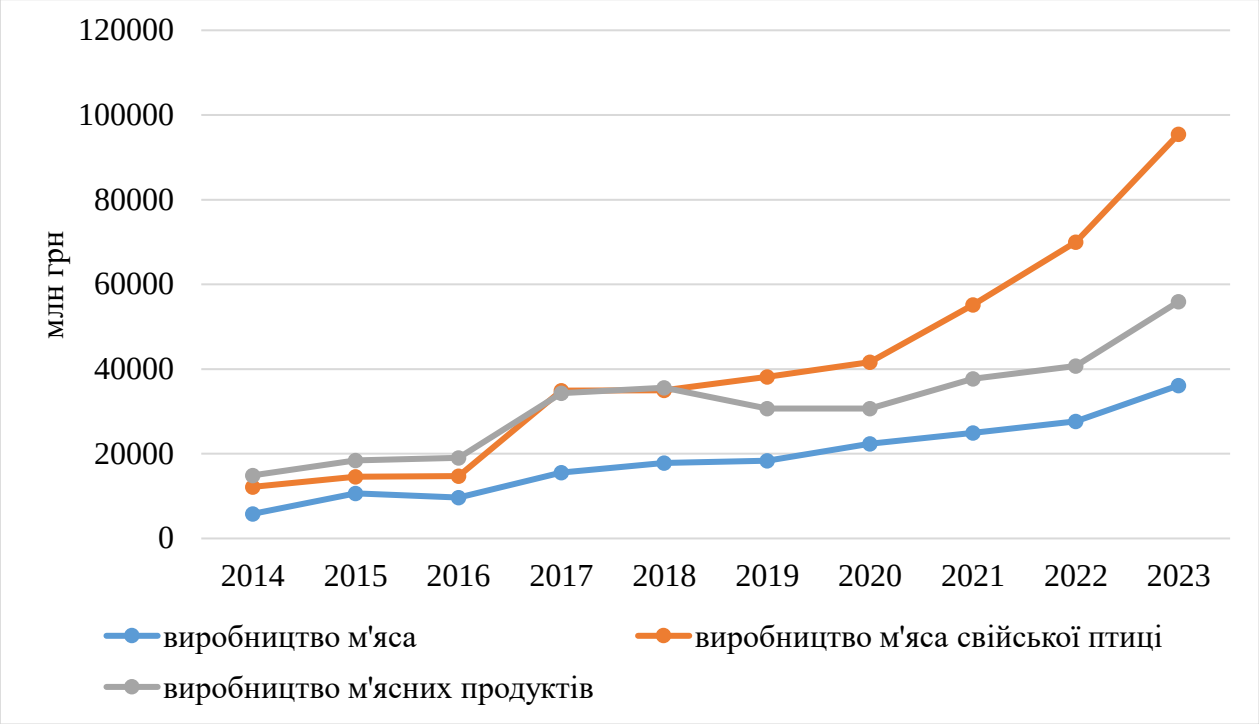


Рис. 2.3. Обсяг реалізації м’яса та м’ясних продуктів

* побудовано за даними Держстату України

У 2024 році ринок м’яса птиці збільшувався на 36,4% або 25502,2 млн грн, коли виробництво та реалізація м’яса збільшувалося на 30,8% або 8516,1 млн грн; виробництво та реалізація м’ясних продуктів збільшувалося на 37,4% або 15216,4 млн грн. Отже, ТОВ «Кролікофф Плюс» працює на ринку, що активно розвивається та має сталий попит серед населення, що створює переваги для діяльності, проте сегмент споживання м’яса кродів не має такого сталого попиту.

Основні показники діяльності ТОВ «Кролікофф Плюс» визначаються за даними звітності та передбачають визначення економічного та фінансового потенціалу, а також УМД. Показники активів та пасивів, їх складових наведені на рис. 2.5 вказують на збільшення сукупної вартості активів та капіталу у 2023 році на 10,9% або 2 155 тис. грн за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 2 301 тис. грн та незначного зменшення вартості необоротних активів на 146 тис. грн, щодо джерел фінансування, то збільшено власний капітал на 4 878 тис. грн та зменшення зобов’язань на 2 723 тис. грн. У 2024 році збільшення сукупної вартості активів та капіталу становило 15,0% або

3 297 тис. грн за збільшення вартості оборотних активів на 2 980 тис. грн та збільшення вартості необоротних активів на 317 тис. грн. Щодо джерел фінансування у 2024 році мали місце тенденції формування і зміни фінансових ресурсів, які продовжилися з 2023 року. Власний капітал продовжував збільшуватися та збільшився на 4 995 тис. грн та зменшення зобов'язань на 1 698 тис. грн. Загальні тенденції змін за складовими активів і пасивів – це зменшення зобов'язань, збільшення оборотних та необоротних активів, власного капіталу.

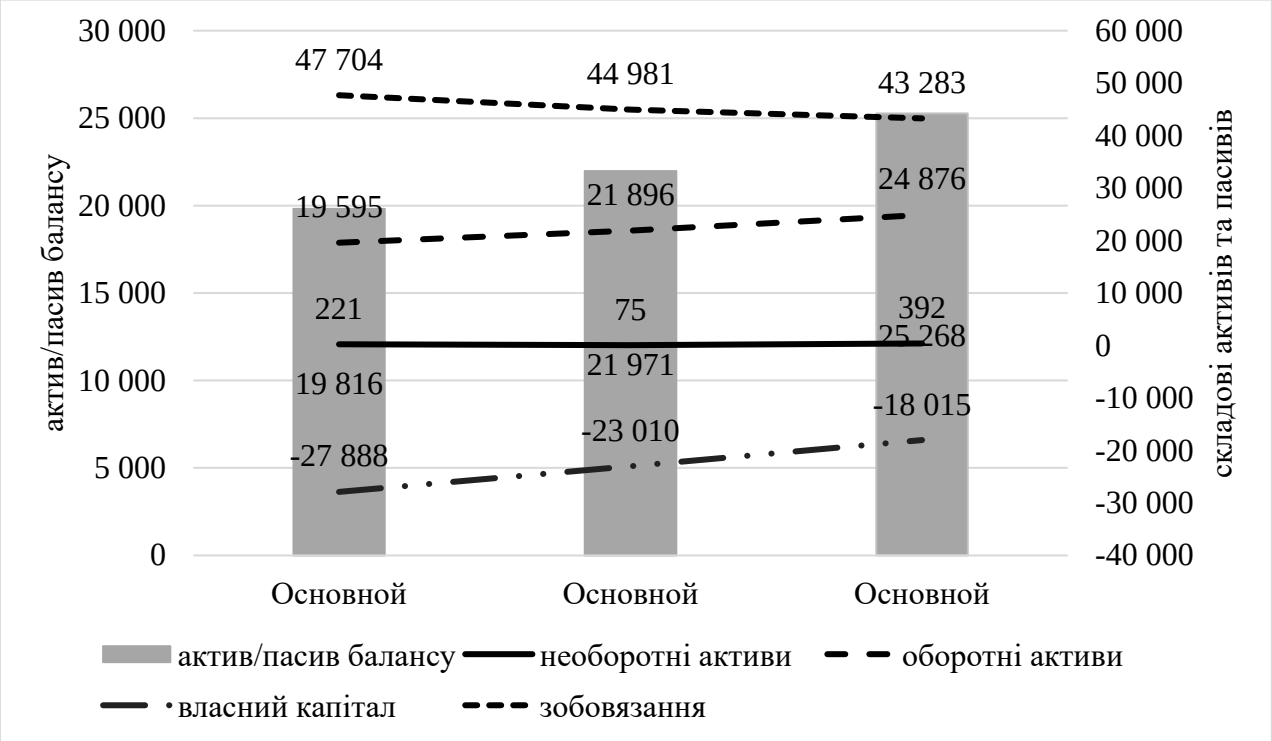


Рис. 2.5. Показники балансу ТОВ «Кролікофф Плюс», тис. грн

* побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Кролікофф Плюс»

Показники фінансових результатів ТОВ «Кролікофф Плюс» визначаються чистим доходом, чистим прибутком та іншими показниками прибутків та збитків (рис. 2.6). За показниками доходів визначено позитивну динаміку та збільшення доходів (темп приросту у 2023 році становив 52,1% та у 2024 році темп приросту зменшився до 25,3%), незважаючи на тенденції до зменшення доходів реалізації м'яса кролика в економіці загалом. Валовий прибуток збільшився у 3,5 разів у 2023 році та мав незначне збільшення у 2024

році та становив 7,8%.Операційний фінансовий результат вказує на неефективність операційної діяльності у 2022 році, коли збиток становив 3079 тис. грн, проте у 2023-2024 роках досягнуто прибутковості та операційний прибуток становив 8588 тис. грн та 5196 тис. грн, відповідно. Чистий збиток був наслідком діяльності у 2022 році у розмірі 5677 тис. грн та у 2023-2024 роках генерувався чистий прибуток у розмірі до 5 млн грн.

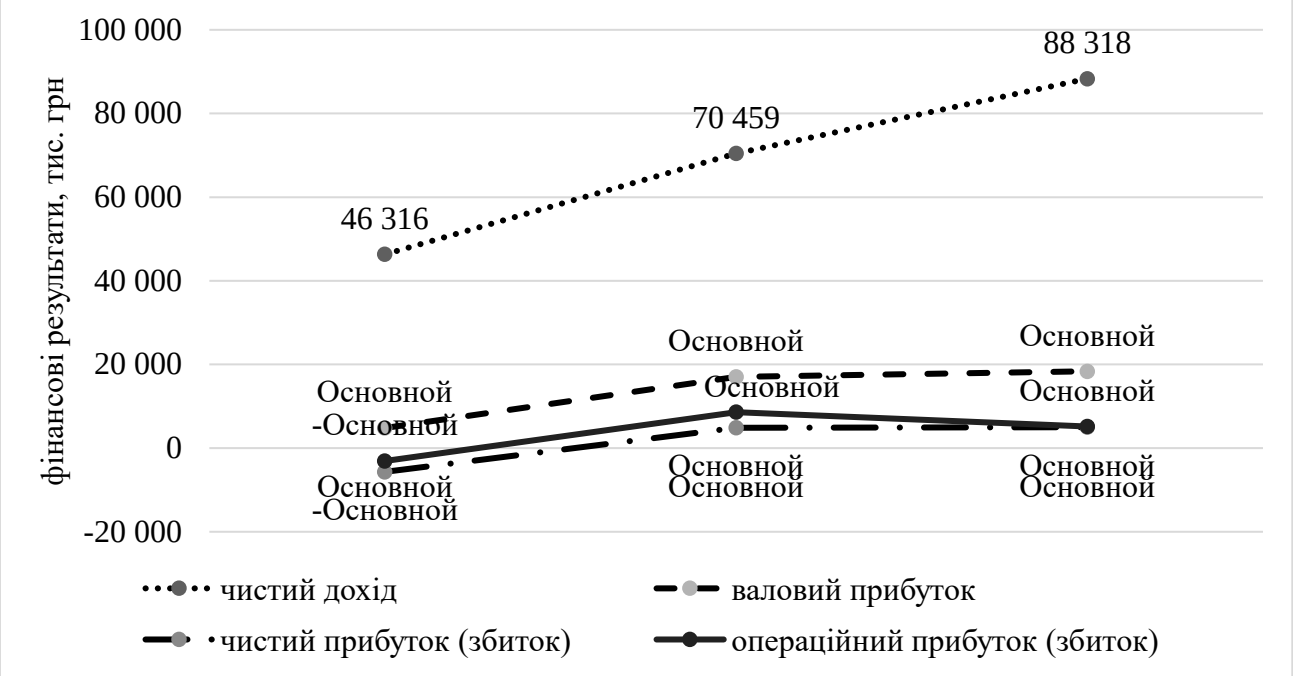


Рис. 2.6. Показники фінансових результатів ТОВ «Кролікофф Плюс», тис. грн

* побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Кролікофф Плюс»

Відносні показники майнового стану, ліквідності та фінансової стійкості, а також рентабельності розраховані та наведені у табл. 2.1. За проведеними розрахунками можна визначити, що загальні тенденції управління економічним станом ТОВ «Кролікофф Плюс» та фінансовими показниками полягає у високому рівні зносу основних засобів (рівень зносу перевищував 80,5% та максимальне значення було 95,4%) та відсутності активної інвестиційної складової діяльності, яка б забезпечила інноваційне вирощування кролів та виробництво м’яса; підвищення фондоозброєності та фондовіддачі, проте за низького рівня реальної вартості основних засобів (середньорічна вартість

основних засобів становила 315 тис. грн у 2022 році, 132,5 тис. грн у 2023 році, 233,5 тис. грн у 2024 році). За даними балансу можна визначити частку вартості основних засобів на рівні 1-2%, що вказує на відсутність належних виробничих потужностей та виробничого потенціалу.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «Кролікофф Плюс»

№ п/п	Назва показника	2022	2023	2024	Відхилення		
					2023-2022	2024-2023	2024-2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Стан та ефективність використання ОЗ							
1.1	Знос ОЗ, %	88,2	95,4	80,5	7,2	-14,8	-7,6
1.2	Придатність ОЗ, %	11,8	4,6	19,5	-7,2	14,8	7,6
1.3	Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	315	132,5	233,5	-182,5	101,0	-81,5
1.4	Середньорічна вартість ОА, тис. грн.	17417	20745,5	23386	3328,5	2640,5	5969,0
1.5	Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	3,9	1,5	6,1	-2,3	4,6	2,2
1.6	Фондовіддача на 1 грн. ОЗ, грн./грн.	147,0	531,8	378,2	384,7	-153,5	231,2
1.7	Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,007	0,002	0,003	-0,005	0,001	-0,004
1.8	Коефіцієнт реальної вартості ОЗ	0,01	0,003	0,02	-0,01	0,01	0,01
2. Трудові показники							
2.1.	Чисельність працівників, осіб	49	49	64	0,0	15,0	15,0
2.2	Фонд оплати праці, тис. грн	126,0	131,9	169,6	5,9	37,8	43,7
2.3	Продуктивність праці, тис. грн	945,2	1437,9	1380,0	492,7	-58,0	434,7
3. Показники фінансової стійкості та ліквідності							
3.1	Коефіцієнт фінансової стійкості	-1,4	-1,0	-0,7	0,4	0,3	0,7
3.2	Коефіцієнт фінансової незалежності	-1,4	-1,0	-0,7	0,4	0,3	0,7
3.3	Коефіцієнт фінансової залежності	2,4	2,0	1,7	-0,4	-0,3	-0,7
3.4	Власний оборотний капітал, тис. грн	-28 109,0	-23 085,0	-18 407,0	5 024,0	4 678,0	9 702,0
3.5	Робочий капітал, тис. грн	-28 109,0	-23 085,0	-18 407,0	5024,0	4678,0	9702,0
3.6	Коеф. абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,03	0,0	0,0	0,0
3.7	Коеф. загальної ліквідності	0,41	0,49	0,57	0,1	0,1	0,2

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Показники рентабельності							
4.1	Рентабельність активів, %	-32,0	23,3	21,1	55,3	-2,2	53,1
4.2	Рентабельність власного капіталу, %	-22,7	-19,2	-24,4	-41,8	-5,2	-47,0
4.3	Рентабельність продажу, %	-12,3	6,9	5,7	19,2	-1,3	17,9
4.4	Рентабельність операційної діяльності, %	-6,2	13,9	6,2	20,1	-7,6	12,5
5. Показники ділової активності							
5.1	Оборотність активів	2,6	3,4	3,7	0,8	0,4	1,1
5.2	Оборотність ОА	2,7	3,4	3,8	0,7	0,4	1,1
5.3	Оборотність товарної дебіторської заборгованості	8,5	10,3	10,9	1,8	0,6	2,4
5.4	Оборотність товарної кредиторської заборгованості	8,0	8,9	21,6	0,9	12,7	13,6
5.5	Оборотність грошей	214,9	82,6	62,0	-132,4	-20,6	-153,0

Примітки: ОЗ – основні засоби, ОА – оборотні активи

Трудові показники вказують про збільшення трудового потенціалу та збільшення чисельності працівників з 49 осіб у 2022-2023 роках до 64 осіб у 2024 році, тобто на штатні працівники збільшилися майже на третину або 15 осіб. Збільшення чисельності працівників відбувалося одночасно зі збільшенням фонду оплати праці та продуктивності праці, що слід вважати позитивним ефектом розвитку підприємства. Показники фінансової стійкості та ліквідності вказують на проблеми з фінансовою стійкістю та незалежністю через відсутність власного капіталу (непокриті збитки у власному капіталу перевищували статутний капітал та баланс власного капіталу з від’ємним значенням становив 27 888 тис. грн у 2022 році, 23 010 тис. грн у 2023 році, 18 015 тис. грн у 2024 році) та власного оборотного капіталу (28 109 тис. грн у 2022 році, 23 085 тис. грн у 2023 році, 18 407 тис. грн у 2024 році). Проблеми з фінансовою стійкістю продовжуються у напрямі ліквідності та підприємство не має достатньо грошових коштів для фінансування поточних зобов’язань, оборотних активів також недостатньо.

Показники рентабельності вказують на збитковість діяльності у 2022 році та чистий збиток, сформований у перший воєнний рік становив 32,0% від вартості активів, 22,7% від власного капіталу, 12,3% від вартості продажу. Сформовані чисті збитки негативно вплинули на економічний стан підприємства та перспективи здійснення МД, оскільки відчувався дефіцит коштів на фінансування першочергових потреб та простого відтворення, безперебійного виробництва. Основними причинами формування збитків у 2022 рік за даними форми 2 фінансової звітності стало зменшення доходів від реалізації на 14 842 тис. грн або 24,3%, валового прибутку на 297 тис. грн або 5,8%, інших операційних доходів на 2558 тис. грн або 97,7%. У 2023-2024 роках відбулася відносна стабілізація попиту на продукцію та його реалізації, що сформувало прибутковість на рівні понад 20% від вартості активів та власного капіталу. Рентабельність продажу у 2023 році становила 6,9% та зменшилася до 5,7%, тобто стабільним можна вважати рівень рентабельності продаж на рівня близькому до 6%.

Показники ділової активності вказують на покращення ділової активності ТОВ «Кролікофф Плюс» та підвищення оборотності активів з 2,6 оборотів у 2022 році до 3,7 оборотів у 2024 році, що вказує на високий рівень оборотності; підвищення оборотності оборотних активів з 2,7 оборотів у 2022 році до 3,8 оборотів у 2024 році. Оборотність заборгованості вказує на порушення платіжної дисципліни за двома видами заборгованості. Оборотність товарної дебіторської заборгованості збільшилася з 8,5 оборотів у 2022 році до 11 оборотів у 2024 році, проте кредиторська заборгованість мала швидшу оборотність: з 8 оборотів у 2022 році до 22 оборотів у 2024 році.

Отже, фінансово-економічний стан ТОВ «Кролікофф Плюс» у 2022-2024 роках вказує на наявність проблем з розвитку підприємства, що визначається відсутністю власного капіталу та фінансової стійкості, фінансуванням лише через зобов’язання, відсутністю грошей для ліквідності і платоспроможності, високого рівня зносу основних засобів та низької їх реальної вартості.

Ефективність діяльності була забезпечена у 2023-2024 роках, проте у 2022 році та попередніх роках були отримані збитки, що залишаються непокритими.

УМД передбачає формування конкурентних позицій та передбачає аналіз МД та втрат на збут (рекламу, маркетингові дослідження) ТОВ «Кролікофф Плюс» та основних конкурентів. Основними конкурентами досліджуваного підприємства з вирощування кролів є:

ТОВ «Агроплант», код ЄДРПОУ 33761534, Черкаська обл, Уманський р-н,

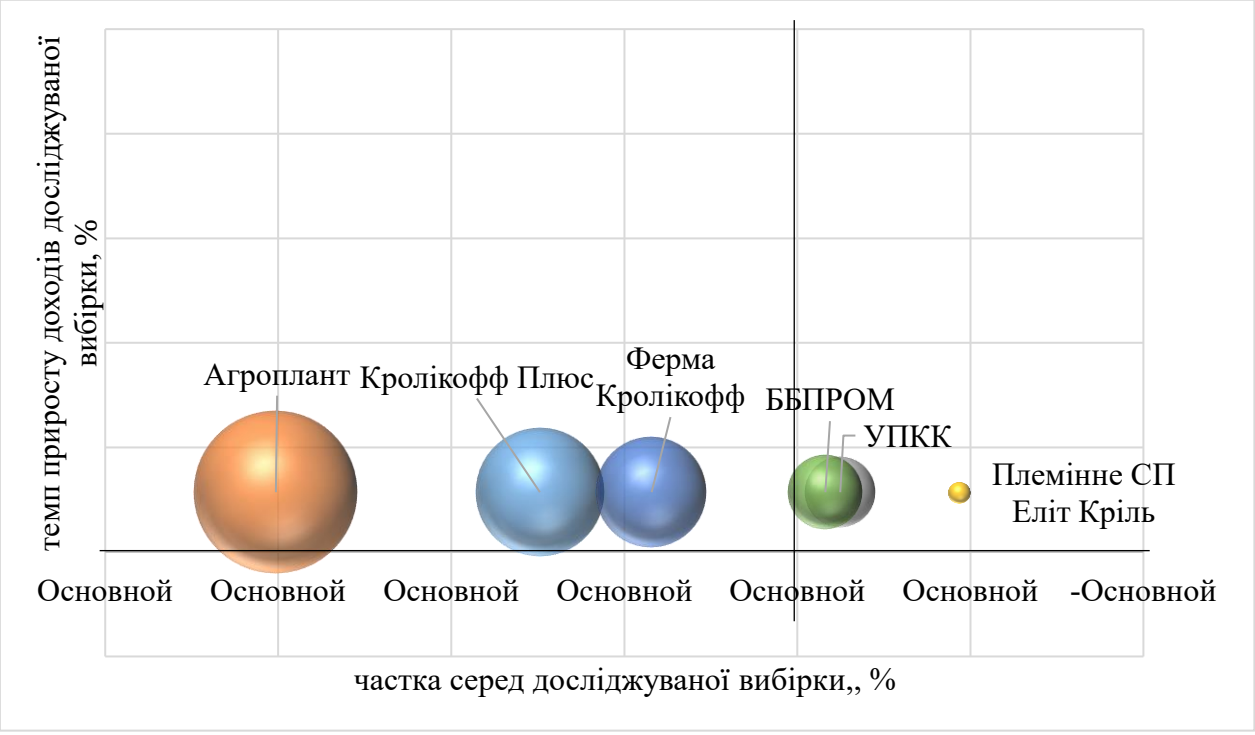
ТОВ «Український племінний кролівницький комплекс» (далі – УПКК), код ЄДРПОУ 32402865, Київська обл., Вишгородський р-н,

ТОВ «Племінне СП Еліт Кріль», код ЄДРПОУ 36998450, Київська обл., м. Бровари,

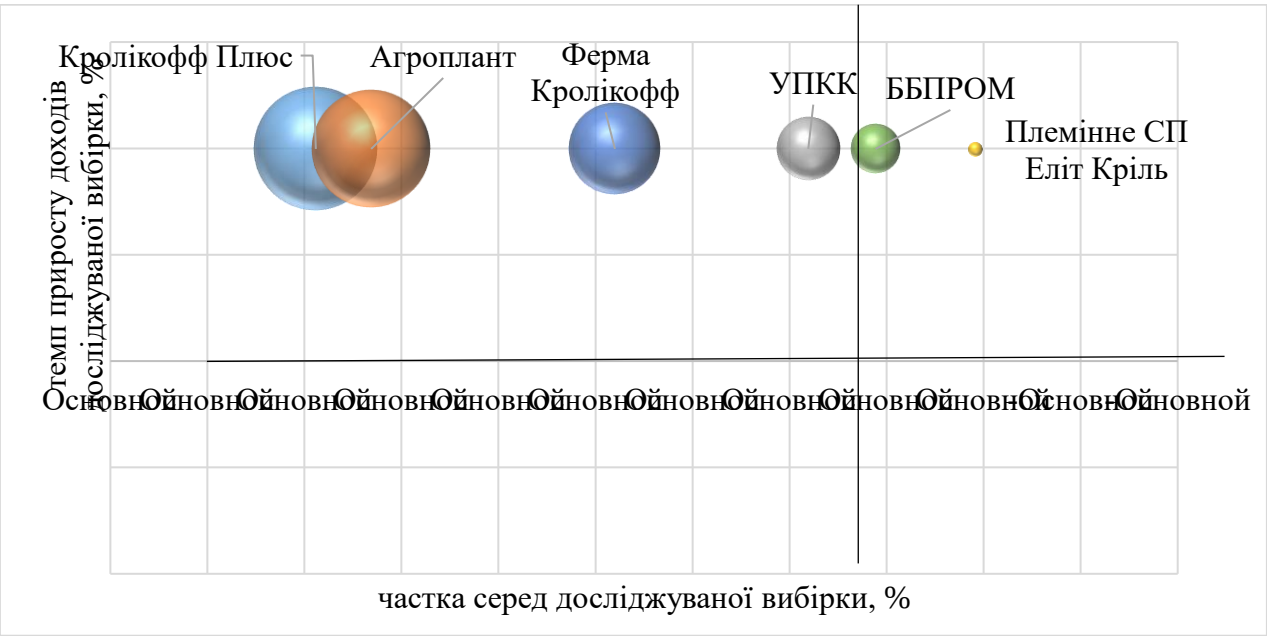
ТОВ «Ферма Кролікофф», код ЄДРПОУ 42656182, м. Київ,

ТОВ «ББПРОМ» код ЄДРПОУ 34397318, Одеська обл., Березівський р-н.

Оцінку конкурентної позиції ТОВ «Кролікофф Плюс» визначимо першочергово за допомогою матриці BCG, в основу якої покладено відносну частку ринку та темпи приросту.



а) 2022 рік



б) 2023 рік



в) 2024 рік

Рис. 2.7. Матриці BCG у 2022-2024 роках*

* побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Кролікофф Плюс» та інших виробників м'яса кролів

За даними рис. 2.7 можна стверджувати, що за вибіркою основних виробників м'яса кролів відбувалося збільшення реалізації та доходів від

реалізації на 2,9% у 2022 році (рис. 2.7, а), збільшення доходів від реалізації на 10,0% у 2023 році (рис. 2.7, б), збільшення доходів від реалізації на 40,7% у 2024 році (рис. 2.7, в). Сукупні доходи досліджуваних підприємств становили 186 172 тис. грн у 2022 році, 204 741 тис. грн у 2023 році та 288 057 тис. грн у 2024 році.

За показниками частки ринку м'яса кролів, тобто частки серед досліджуваної вибірки першість належала ТОВ «Агроплант» з часткою 40,1% у 2022 році, 31,6% у 2023 році, 32,8% у 2024 році. Відповідно, ТОВ «Кролікофф Плюс» мало другу позицію за розмірами доходів та частка збільшувалася і зменшувався розрив з основним виробником м'яса кролів. Якщо у 2022 році розрив становив 15,3 в.п., то у 2024 році такий розрив становив 2,2 в.п. Також важливим учасником ринку м'яса кролів було ТОВ «Ферма Кролікофф» з часткою 18,4% у 2022 році, 19,0% у 2023 році, 21,5% у 2024 році. Структурні зміни ринку виробників м'яса кролів вказують на концентрацію у трьох виробників 85% всього обсягу реалізації.

Оцінка ефективності УМД ТОВ «Кролікофф Плюс» можливе за визначення розміру та рентабельності маркетингових витрат, що відображаються у складі витрат на збут. Порівняння маркетингових витрат та їх рентабельності двох основних виробників м'яса наведено на рис. 2.8 вказує на відмінність розмірів маркетингових витрат, їх рентабельності та витрат на 1 грн реалізованої продукції (рис. 2.9). Маркетингові витрати ТОВ «Кролікофф Плюс» становили від 3 692 тис. грн у 2022 році до 5 623 тис. грн, тобто збільшилися на 52% за умови збільшення чистого доходу на 90%, тобто темп приросту доходів перевищував темп приросту маркетингових витрат і це слід вважати позитивною рисою УМД.

Частка маркетингових витрат (витрат на збут) була сталою для ТОВ «Кролікофф Плюс» та становила 7,5% у 2022 році, 6,4% у 2023 році та 6,8% у 2024 році. Маркетингові витрати поступалися лише собівартості та адміністративним витратам.

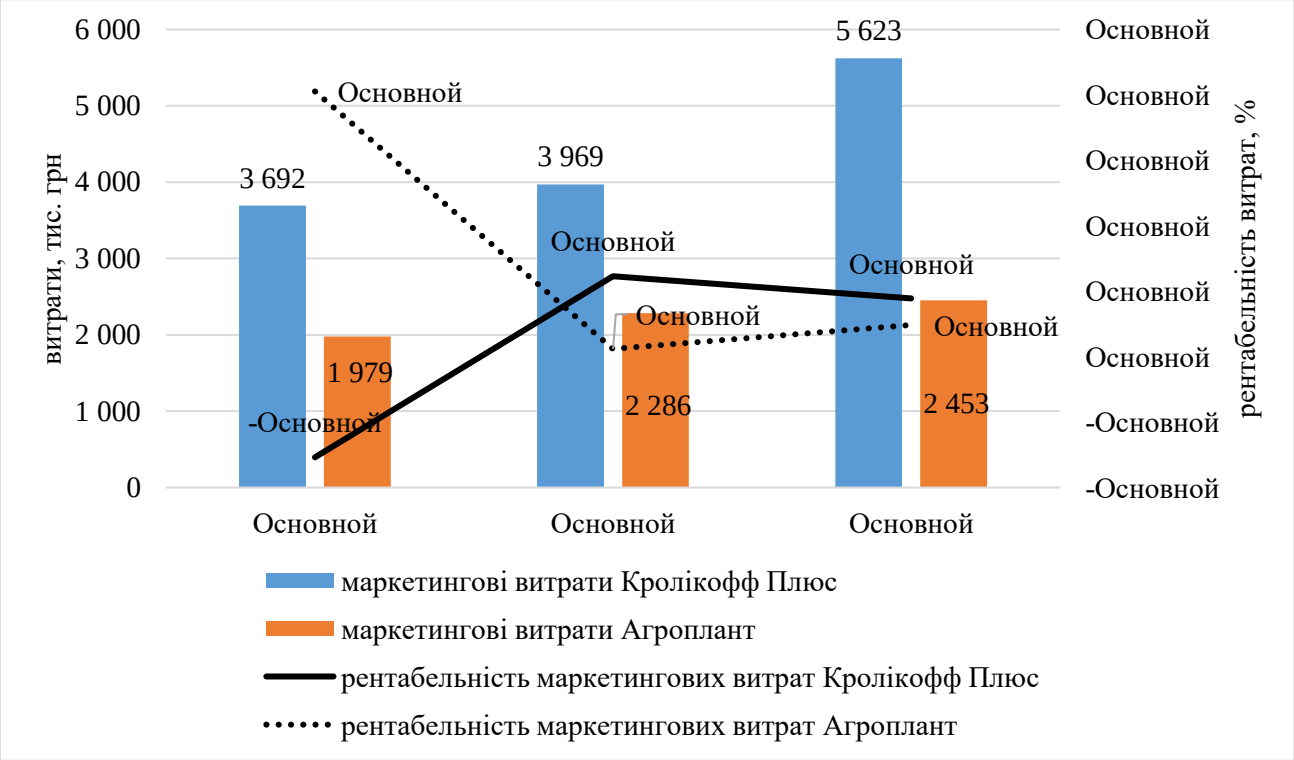


Рис. 2.8. Маркетингові витрати ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Агроплант» та їх рентабельність

* побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Агроплант»

Маркетингові витрати набували максимального значення серед виробників м'яса, навіть перевищували показники основного конкурента у 1,9 разів у 2022 році, 1,7 разів у 2023 році, 2,3 разів у 2024 році.

Рентабельність маркетингових витрат ТОВ «Кролікофф Плюс» коливалася від -153,8% у 2022 році, коли діяльність була збитковою та досягла максимальних 122,9% у 2023 році, тоді як рентабельність маркетингових витрат основного конкурента становила 11,8% у 2023 році та максимальні 405,3% у 2022 році, що вказує на високий рівень варіації маркетингових витрат та відсутність єдиної тенденції та прибутковості маркетингових витрат.

Загалом для ТОВ «Кролікофф Плюс» притаманний вищий рівень маркетингових витрат на 1 грн реалізованої продукції, ніж у основного конкурента. Так, маркетингові витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Кролікофф Плюс» дорівнювали від 0,08 трн у 2022 році до 0,06 грн у 2023-2024 роках, що більше від0,03-0,04 грн (ТОВ «Агроплант»).

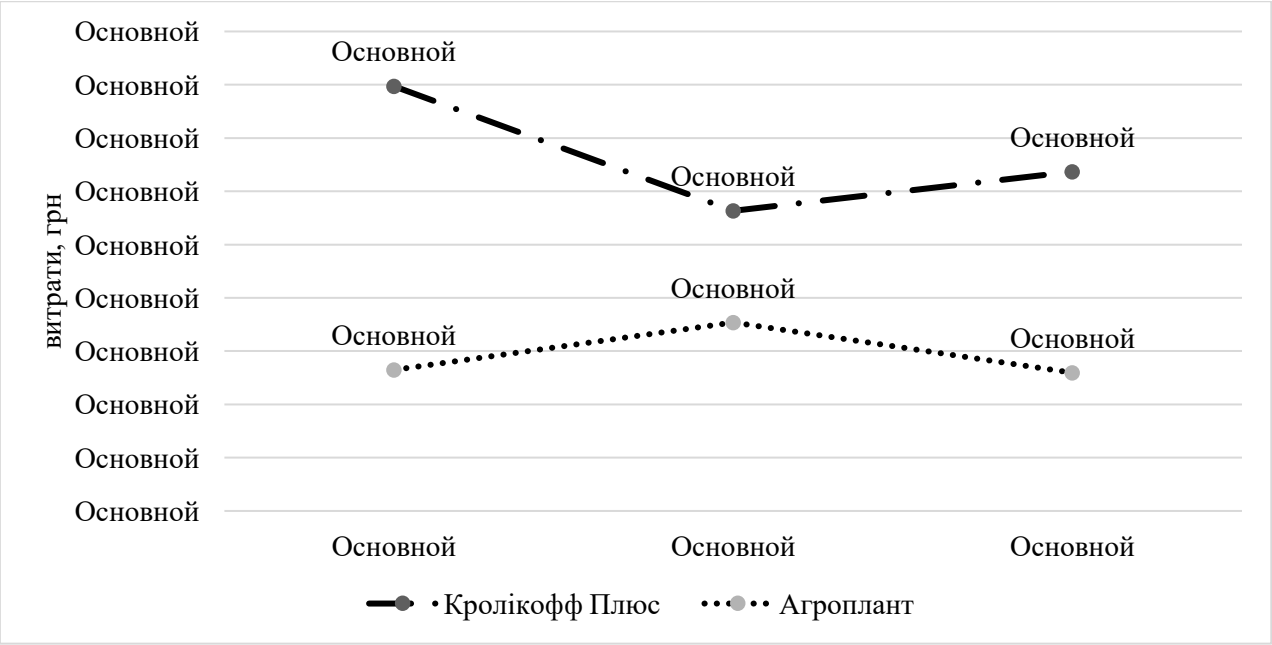


Рис. 2.9. Маркетингові витрати ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Агроплант» на 1 грн реалізованої продукції*

* побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Агроплант»

Отже, проведено оцінку УМД ТОВ «Кролікофф Плюс» та визначено, що загалом підприємство забезпечувало ефективність маркетингових заходів, що призвело до збільшення обсягів реалізації м’яса кролів та збільшення ринкової частки з утриманням другої позиції серед досліджуваної вибірки (ТОВ «Агроплант», ТОВ «Український племінний кролівницький комплекс», ТОВ «Племінне СП Еліт Кріль», ТОВ «Ферма Кролікофф», ТОВ «ББПРОМ»). Маркетингові витрати набували максимального значення серед виробників м’яса, навіть перевищували показники основного конкурента у 1,9-2,3 разів. Частка маркетингових витрат (витрат на збут) була сталою для ТОВ «Кролікофф Плюс» та становила 6-7% та поступалися лише собівартості та адміністративним витратам.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення УМД передбачає зміну основних пріоритетів діяльності підприємства та досягнення вищого рівня конкурентоспроможності за зміни макроекономічних, споживчих та інших умов. По-перше, варто змінити суспільну думку про м'ясо кролів та його корисність порівняно з іншими видами м’ясних продуктів та м’яса інших тварин. На нашу думку, основним виробникам мяса кролів (ТОВ «Кролікофф Плюс», ТОВ «Агроплант», ТОВ «Український племінний кролівницький комплекс», ТОВ «Племінне СП Еліт Кріль», ТОВ «Ферма Кролікофф», ТОВ «ББПРОМ») необхідно провести спільні заходи з популяризації споживання м’яса кролів, а також провести рекламні заходи, інформаційні заходи під час яких доцільно пояснювати його антиоксидні властивості. Для реалізації запропонованого заходу рекомендовано заснувати громадську чи саморегулівну організацію з популяризації споживання м’яса кролів.

Організаційні та управлінські аспекти удосконалення УМД з урахуванням поточного стану УМД та перспектив забезпечення ефективності МД у наступних періодах визначені на рис. 3.1.

Організаційні та управлінські аспекти удосконалення УМД на прикладі ТОВ «Кролікофф Плюс» можливе за повного регулювання бізнес-моделі підприємства, оскільки бізнес-моделі не можуть забезпечити ефективного управління маркетингом на підприємства та досягнення загальної ефективності діяльності, оптимізації маркетингових втрат (втрата частини ринку виробників м’яса кролів):

1. Реформування діяльності ТОВ «Кролікофф Плюс» та перегляд бізнес-конструкцій, в тому числі перегляд бізнес-конструкцій власників.



Рис. 3.1. Організаційні та управлінські аспекти удосконалення УМД ТОВ «Кролікофф Плюс»

* побудовано автором за власними розрахунками

Відповідно до статутних документів власником є Гдичинський Богдан Петрович, який також володіє іншими суб'єктами господарювання ТОВ «Ферма Кролікофф», іншими підприємствами аграрного сектору, нафто-газової промисловості та фінансового сектору. Нами запропоновано провести об'єднання двох підприємств одного власника для досягнення синергетичного ефекту та збільшення частки ринку, підвищення ефективності маркетингових витрат та забезпечення прибутковості, оскільки ТОВ «Ферма Кролікофф», ТОВ «Кролікофф» (офіційно ліквідовано у 2023 році) та ТОВ «Кролікофф Плюс» мають прояви порушення фінансового стану та загрози економічному потенціалу, а також загрози діяльності, банкрутства. У табл. 3.1 наведено

індивідуальні та консолідовані показники фінансово-економічного стану, а також перспективи для оптимізації.

Таблиця 3.1

Показники балансу ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф» станом на кінець 2024 року, тис. грн*

Назва	ТОВ			Рекомендації
	Кролікофф Плюс	Ферма Кролікофф	Разом	
1	2	3	4	5
Актив				
І. Необоротні активи	392	26424	26816	
ОЗ	392	26409	26801	Формування ОЗ з низьким рівнем зносу та формування виробничого потенціалу для ТОВ «Кролікофф Плюс»
первісна вартість	2 013	35494	37507	
знос	1 621	9085	10706	
ІІ. Оборотні активи	24 876	14699	39575	
Запаси	8 353	4389	12742	
Дебіторська заборгованість товарна	8 183	482	8665	оптимізація дебітор. заборгованості
Гроші та їх еквіваленти	1 465	6	1471	формування додаткової ліквідності
Пасив				
І. Власний капітал	-18 015	25181	7166	Забезпечення фінансової стійкості за рахунок власного капіталу ТОВ «Ферма Кролікофф»
Зареєстрований капітал	1	50100	50101	
Непокритий збиток	-18 016	-24919	-42935	
ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення	43 283	15942	59225	оптимізація поточної заборгованості
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	1 240	4910	6150	
перед бюджетом	1 183	230	1413	
зі страхування	352	161	513	
з оплати праці	1 433	641	2074	
Інші поточні зобов’язання	39 075	10000	49075	
Баланс	25268	41123	66391	

* побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф»

За проведеними розрахунками позитивними ефектами для двох підприємств має стати підвищення виробничого потенціалу через сукупну вартість основних засобів до 26801 тис. грн, в тому числі знос основних засобів можливо зменшити до 29%.

Також варто відмітити, що у частині оборотних активів рекомендовано реалізувати першочергово готову продукцію, що актуально для ТОВ «Кролікофф Плюс» та продукція підприємства має термін придатності і доцільно дотримуватися суворого контролю за термінами реалізації продукції, оскільки споживачі надають перевагу найсвіжішому м'ясу; рекомендовано оптимізувати товарну дебіторську заборгованість, що актуально для ТОВ «Кролікофф Плюс» та збільшити залишки грошових коштів. Таким чином, перевагами для діяльності від об'єднання ТОВ «Ферма Кролікофф» та ТОВ «Кролікофф Плюс» є покращення виробничих потужностей та оптимізація оборотних активів.

Моделювання фінансових результатів після об'єднання ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф» наведено у табл. 3.2 та вказує на можливість доходів у розмірі 150 134 тис. грн, в тому числі собівартість може становити 120 376 тис. грн за умови валової рентабельності 20,8% для ТОВ «Кролікофф Плюс» та 18,5% для ТОВ «Ферма Кролікофф». Для наступної діяльності можливо застосувати кращий досвід та для моделювання врахувати вищий рівень валової рентабельності. В основі об'єднання двох підприємств покладена ідея економії на більшості витратах, що можуть бути присутні у діяльності обох підприємств. Це адміністративні витрати та їх можна оптимізувати за однієї адміністрації у розмірі 7 336 тис. грн за показниками ТОВ «Кролікофф Плюс». Інші операційні витрати можна оптимізувати за максимальним розміром – 14 655 тис. грн за показниками ТОВ «Ферма Кролікофф». Чистий прибуток визначений за модельним значенням на рівні 3521,7 тис. грн, що повністю покриває збитки, що могли бути отримані ТОВ «Ферма Кролікофф» за провадження окремо діяльності.

Таблиця 3.2

Показники фінансових результатів ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф» у 2024 році, тис. грн*

Назва	ТОВ			Рекомендації
	Кролікофф Плюс	Ферма Кролікофф	Разом	
1	2	3	4	5
Чистий дохід	88 318	61846	150164	Збільшення доходів через об'єднання виробничих та комерційних потужностей
Собівартість	69 954	50422	120376	Оптимізація собівартості за рахунок економії частини витрат
Валовий прибуток, рентабельність валова, %	20,8	18,5		можливість застосування кращої практики управління доходами від реалізації і собівартості
Інші операційні доходи	148	126	274	
Адміністративні витрати	7 336	5538	7 336	Оптимізація витрат за рахунок економії частини витрат, за оптимізації витрат можна залишити більші витрати за підприємствами
Витрати на збут	5 623		5 623	
Інші операційні витрати	357	14655	14655	
Інші доходи	54		54	
Фінансові витрати	347	69	416	
Чистий прибуток/збиток	4 995	-8727	3521,7	Забезпечення прибутковості

* побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф»

За зміни бізнес-моделі ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф» можливо досягти лідируючої ролі на ринку та модерна структура ринку виробників м'яса буде наступною (рис. 3.2). За умови об'єднання виробничих потужностей та комерційного потенціалу двох підприємств можливо досягти контролю за понад половиною ринку мяса кролів (близько 52%) та основного конкурента ТОВ «Агроплант», тому ініціативи щодо популяризації споживання м'яса кролів має бути саме від ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф».

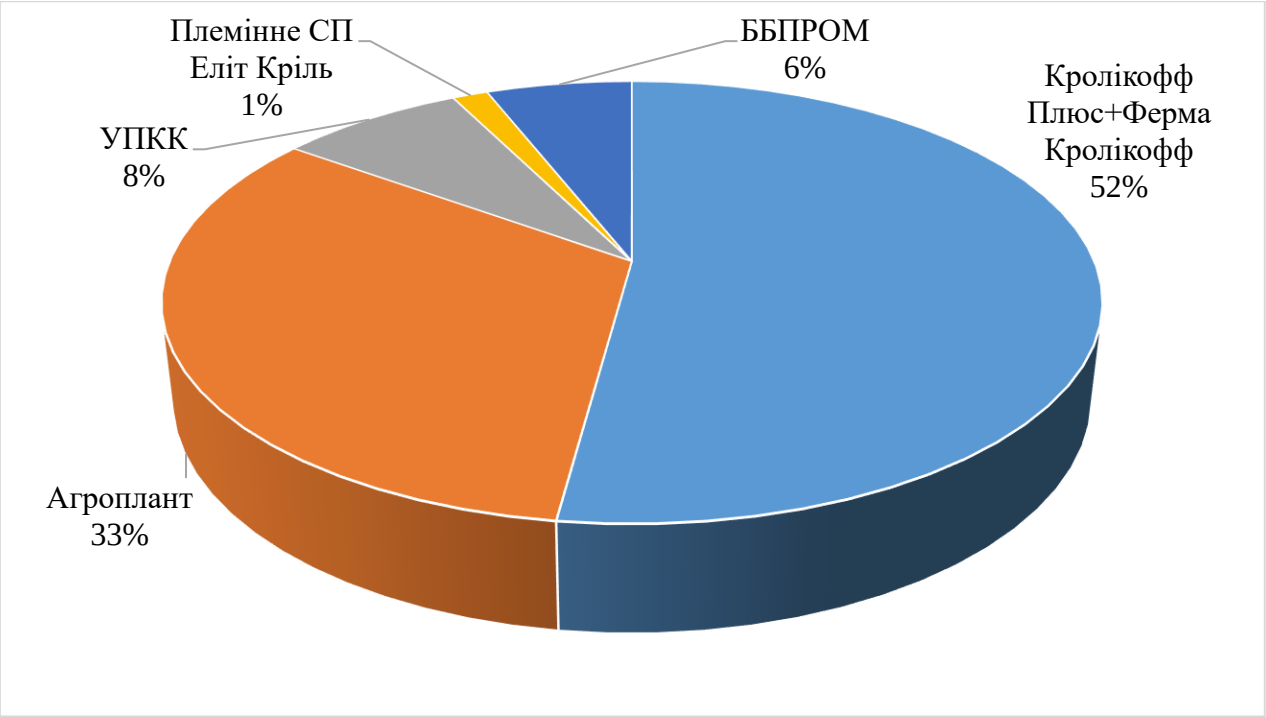


Рис. 3.2. Рекомендована структура ринку виробників м'яса

* побудовано автором за власними розрахунками

Обов'язковою умовою діяльності нових бізнес-структур є встановлення цільових значень фінансових показників, таких як прибуток, що відповідає статутній меті діяльності та основним вимогам власників до діяльності. Для досягнення прибутковості ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф» необхідним і об'єктивним елементом є забезпечення ефективної маркетингової діяльності.

На даному етапі також варто провести незалежний аудит маркетингової діяльності та аудит маркетингових витрат. Наприкдад, Міжнародна Маркетингова Група надає послуги з проведення аудиту маркетингової діяльності та визначення рівня його ефективності, ефективності здійснених маркетингових витрат та перспектив діяльності підприємства у визначеному сегменті ринку.

2. Проведення маркетингового опитування серед населення щодо схильності до споживання м'яса кролів та визначення причин низького споживання м'яса кролів в Україні, а також опитування основних виробників м'ясних виробів щодо схильності до переробки м'яса кролів та виготовлення

м’ясних продуктів з кролятини (сосиски, сардельки, ковбаси) та концерви, в тому числі дитячого харчування. Опитування рекомендовано проводити окремо для споживачів-фізичних осіб та окремо для юридичних осіб-виробників м’ясних виробів. Для фізичних та юридичних осіб рекомендовано розробити за погодити з керівництвом підприємствами формуляри анкет, а також використовувати технології онлайн-опитування. Для ефективного та результативного опитування, що матиме правдиві результати варто звернутися до професійних суб’єктів з проведення опитувань. Таким професійним суб’єктом може бути Міжнародна Маркетингова Група, яка проведе опитування та надасть отримані результати керівництву підприємства з обгрунтуванням відповідних управлінських рішень. Важливим аспектом для проведення опитування є визначення чисельності респондентів та географії респондентів з фокусуванням уваги на жителів Черкаської області та основних переробників м’яса і виробників м’ясної продукції Черкаської області. Опитування рекомендовано проводити окремо для споживачів щодо обізнаності споживчих властивостей м’яса кролів, щодо схильності до споживання, достатності асортименту та цінової політики, тобто визначення ціни попиту у разі придбання м’яса кролів. Окремим об’єктом дослідження має бути цінова політика та схильність клієнтів до сучасної цінової політики на ринку, в тому числі цінової політики конкурентів. Під час опитування виробників м’ясних продуктів доцільно визначити схильність до розширення асортименту власної продукції за рахунок переробки м’яса кролів та визначити потенційні обсяги закупівлі такого м’яса, також ціну попиту на закупівлю у виробників м’яса кролів.

3. Збільшення маркетингових витрат та підвищення їх ефективності. Відповідно до показників ТОВ «Ферма Кролікофф» не здійснювало маркетингових витрат та витрати на збут офіційно відсутні у фінансовій звітності, що вказує на порушення ланцюгів реалізації продукції, що можна визначити у контексті коливання обсягів реалізації та частки ринку. Потенціал до збільшення маркетингових витрат можливий за умови оптимізації

адміністративних витрат та оптимізацію чисельності адміністративного персоналу з формуванням єдиного апарату правління ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф». Також збільшення маркетингових витрат можливе за рахунок оптимізації собівартості та економії частини матеріальних витрат, витрат на оплату праці працівників основного вигодовування кролів тощо. Резерви для збільшення маркетингових витрат можливе через економію на інших операційних витратах і інших витратах, в тому числі основний потенціал для економії має полягати в оптимізації чисельності працівників та перегляду різних видів витрат.

Збільшення абсолютних розмірів маркетингових витрат та визначення цільових абсолютних та відносних показників та контроль за їх дотриманням має стати невід'ємним елементом для УМД. Абсолютні показники маркетингових витрат визначаються на рівні, не нижчому від попереднього року, проте для формування національного бренду виробника м'яса необхідно збільшувати маркетингові витрати відповідно до укладених договорів з маркетинговими агенціями (Міжнародна Маркетингова Група або інші). Для проведення комплексного маркетингового аудиту необхідно закласти витрати у розмірі 200 тис. грн, що відповідає цінам на послуги даної установи, а також закласти додаткові витрати у розмірі 15 тис. грн на кожне з маркетингових досліджень. Рекомендовано проводити аналіз маркетингових витрат та ступеня їх впливу на показники збуту продукції у короткостроковому та довгострокових періодах.

4. Оптимізація складу та структури маркетингових витрат слід вважати важливим аспектом в удосконаленні УМД, оскільки поточний склад та структуру маркетингових витрат не можна вважати ефективним та вони не вказують на підвищення рентабельності продажу. За проведеним аналізом у розділі 2 маркетингові витрати на 1 продукції ТОВ «Кролікофф Плюс» були вищим ніж у основного конкурента, а обсяги реалізації були меншими. Оптимізацію складу та структури маркетингових витрат рекомендовано здійснювати у частині витрат на маркетинговий аудит, маркетингові

дослідження та опитування потенційних споживачів і партнерів, збільшення витрат на рекламу, витрати на комунікації та інформаційно-комунікаційні послуги. Також варто провести аналіз діяльності відділу маркетингу і продажу, в тому числі провести оптимізацію чисельності фахівців у такому відділі для визначення оптимального його складу за посадовими обов'язками, переглянути рівень кваліфікації та рівень оплати праці. Рекомендовано визначити оптимальну структуру маркетингових витрат та фіксування мінімальної частки витрат на рекламу, витрат на комунікації та витрат на інформаційно-комунікаційні послуги. Частка у короткостроковому періоді цільові показники рекомендовано визначити на рівні не менше 25% маркетингових витрат для витрат на рекламу та на рівні не менше 20% для витрат на комунікації та витрат на інформаційно-комунікаційні послуги. На новоствореному підприємстві повинно бути забезпечена ефективна комунікація відділу маркетингу і продаж з іншими відділами та УМД передбачає визначення мотивації працівників за досягнення цільових показників і також їх преміювання. Оскільки для підприємств визначено порушення неефективності маркетингової діяльності, то систему мотивації варто реформувати та розмір оплати праці провідних маркетологів визначити з двох частин, одна з яких буде прямопропорційною до результатів діяльності товариства у частині доходів від реалізації, частки ринку м'яса кролів, рентабельності маркетингових витрат.

Якщо за результатами маркетингового аудиту визначено буде недостатній рівень кваліфікації та креативності маркетологів, до доцільно запровадити підтримку з боку підприємства підвищення їх кваліфікації, оплату курсів чи інших програм, які дадуть змогу забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень з просування м'яса кролів на ринку. Тому до маркетингових витрат доцільно включати витрати на підвищення кваліфікації маркетологів підприємства.

5. Відкриття нових фірмових магазинів ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф», розвиток роздрібної мережі та формування єдиного потужного бренду Кролікофф. Визначення основної концепції бренду та

формування торгівельної марки з державною реєстрацією. У контексті відкриття фірмових магазинів доцільно здійснити перегляд цінової політики на етапі захоплення ринку, в тому числі за основними видами продукції (тушка кролика, лапи кролика, печінка кролика), оскільки в умовах зменшення реальних доходів населення через воєнні дії, загальну економічну та соціальну невизначеність, високі ціни на м’ясо кроля високі ціни роблять неконкурентоспроможними з курячим м’ясом, м’ясними продуктами та недоступними для більшості населення та вибір клієнти здійснюють на користь інших видів м’ясної продукції, в тому числі що виготовляється з найдешевшої сировини. Додатково варто до штату відділу маркетингу і продаж внести посаду аналітика, що буде проводити аналіз цін на ціни основних м’ясних продуктів (Глобинський м'ясокомбінат, Черкаська продовольча компанія, Київський м'ясокомбінат, Салтівський м'ясокомбінат, М'ясокомбінат Ятрань та ін.) в основних торгівельних мережах (АТБ-Маркет, Фоззі-Фуд, Метро Кеш Енд Кері Україна, Ашан, Фора Новус Україна та ін.), цін на м’ясо птиці (МХП, Луцька аграрна компанія, Агро-Овен, Інделіка, пан Курчак, Птахофабрика Крупець та ін.), свинини (Агропродсервіс, Ассоціація свинарів України, АПК-Інвест, Глобинський свинокомплекс, Гудвеллі Україна, Нива Переяславщини та ін.) тощо.

6. Розробка зрозумілої та дієвої системи лояльності для постійних клієнтів, в тому числі споживачів-покупців через систему фірмових магазинів. Це дозволить оптимізувати ціну для покупців та стимулювати попит на м'ясо кроля та прихильність постійних покупців. Для цього рекомендовано розробити систему лояльності, відповідне програмне забезпечення, ідентифікацію історії покупок за кожним клієнтом на основі номеру мобільного телефону чи індивідуальних карток. Також рекомендовано нагадувати про акційні пропозиції, пропозиції та знижки до дня народження покупця або членів родини, цінову лояльність тощо. Додатково для ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф» рекомендовано використовувати ШІ для формування

індивідуальних пропозицій, їх періодичності відповідно до історії замовлень та пошуків.

7. Внесення змін до організаційної структури новоствореного підприємства та посилення взаємозв'язків структурних одиниць з відділом маркетингу та збуту. Нова організаційна структура повинна обов'язково містити обов'язково відділ маркетингу та продажу, який буде перебувати у тісній комунікації з фінансово-економічним відділом та ІТ-відділом, директором з розвитку.

Відповідно до діючої організаційної структури фокус відбувається на виробничій діяльності, проте варто змінити фокус на маркетингу та інтегрувати маркетинг у прийняття основних управлінських рішень, в тому числі через посилення зв'язків між маркетинговим відділом та продажами, логістиком, ІТ-відділом (рис. 3.3).

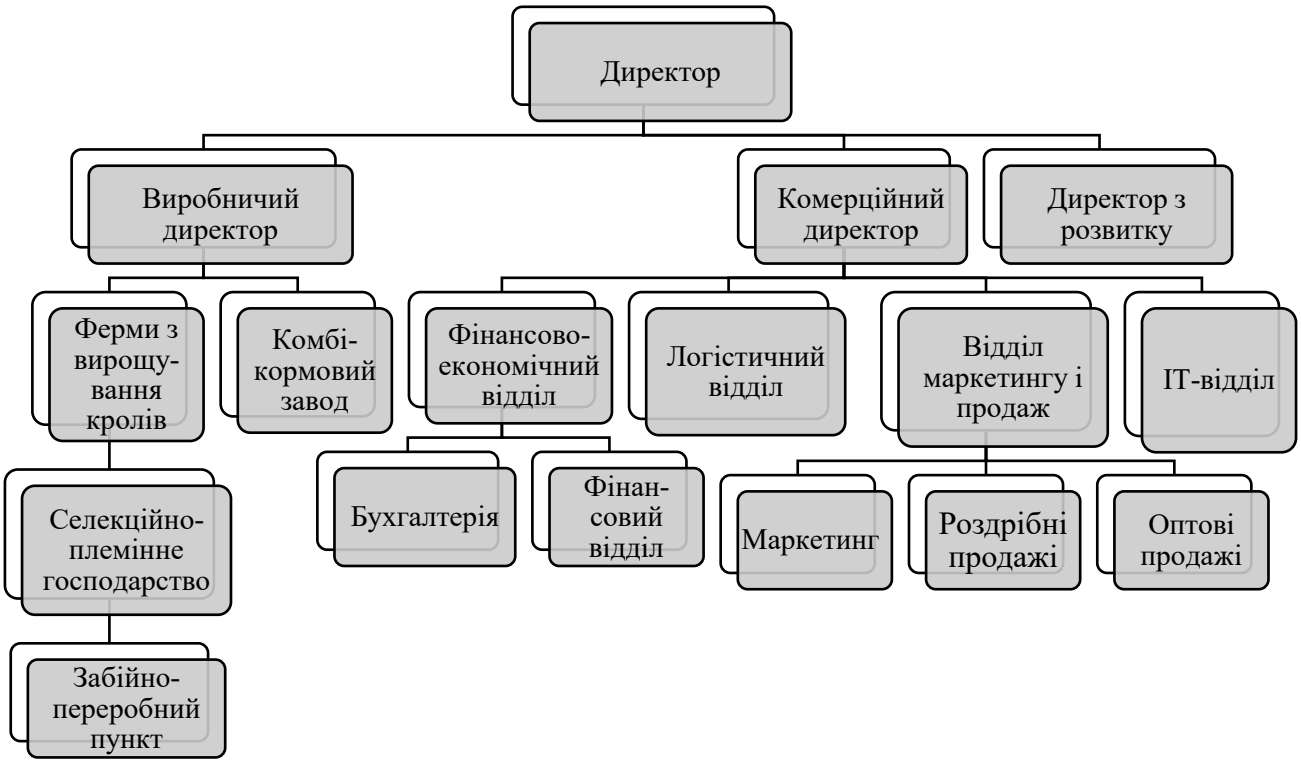


Рис. 3.3. Рекомендована організаційна структура ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф»*

* побудовано автором

Також рекомендовано внести зміни до обов'язків комерційного директора та директора з розвитку, начальника фінансово-економічного відділу з метою посилення контролю за маркетинговими витратами та їх ефективність.

8. Активне використання інструментів та каналів цифрового маркетингу. Для ТОВ «Кролікофф Плюс» та ТОВ «Ферма Кролікофф» характерне відсуьність інформативних офіційних інтернет-сайтів та лмше часткова і неоновлена інформація присутня на сайті ТОВ «Ферма Кролікофф», що суперечить сучасній практиці ведення бізнесу. Для новоствореного підприємства, в тому числі у контексті популяризації споживання м'яса кроля важливим є активне застосування каналів цифрового маркетингу та розміщення контекстної та банерної реклами як форми реклами на тематичних сайтах (сайтах магазинів, сайтів з правильного та дієтичного харчування, сайтів для мам та дітей, сайтів закладів охорони здоров'я у частині лікування хвороб шлунку, кулінарних шоу, майстер-класів з приготування різних страв, в тому числі дієтичних тощо), SEO та SMM-просування переважно у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube, Tik-Tok з переважанням реклами у соціальних мережах з більшою мірою використання) та меседжерах (Telegram, Viber). Рекомендовано також використосувати рекламні вікна, нативну реклама у формі позитивних відгуків.

Отже, організаційно-управлінські аспекти удосконалення УМД: 1) реформування діяльності ТОВ «Кролікофф Плюс» та перегляд бізнес-конструкцій шляхом масштабування бізнесу через приєднання іншого підприємства (ТОВ «Ферма Кролікофф»), що забезпечить збільшення виробничих потужностей, об'єднання капіталів, перспективи економії частини спільних витрат та проведення ретроспективного маркетингового аудиту; 2) проведення маркетингового опитування щодо схильності споживання і

купівля м’яса кролів із залученням професійних маркетингових організацій; 3) збільшення маркетинговий витрат за рахунок оптимізації адміністративних та інших витрат, собівартості та контроль за їх ефективністю; 4) оптимізація складу та структури маркетингових витрат у частині підвищення витрат на комплексний маркетинговий аудит, маркетингове опитування, підвищення кваліфікації маркетологів, рекламу тощо; 5) формування єдиного потужного бренду Кролікофф; 6) розроблення системи лояльності для постійних покупців із розробленням відповідного програмного забезпечення; 7) внесення змін до організаційної структури та посилення фокусу на маркетинговій діяльності, посилення зв’язків маркетологів з іншими відділами; 8) активне використання інструментів та каналів цифрового маркетингу, розміщення контекстної та банерної реклами як форми реклами на тематичних сайтах (сайтах магазинів, сайтів з правильного та дієтичного харчування, сайтів для мам та дітей, сайтів закладів охорони здоров’я у частині лікування хвороб шлунку, кулінарних шоу, майстер-класів з приготування різних страв, в тому числі дієтичних тощо).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи УМД, проведено аналіз практичних аспектів та обґрунтувано напрями управління для стійкого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного середовища та невизначеності. Основні висновки та рекмендації полягають у настпному:

1. Узагальнено суть УМД на основі наукового узагальнення понятійного апарату та проведення взаємозв'язку між основними поняттями: маркетинг, маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю. УМД визначено як сукупність управлінських заходів суб’єктів над об’єктами, спрямованих на забезпечення ефективності маркетингової діяльності для досягнення максимальної задоволеності споживачів та їх попиту, прибутковості та конкурентоспроможності. Модель УМД розробляється індивідуально для кожного підприємства на основі ресурсного забезпечення.

2. Фінансово-економічний стан ТОВ «Кролікофф Плюс» у 2022-2024 роках вказує на наявність проблем з розвитку підприємства, що визначається відсутністю власного капіталу та фінансової стійкості, фінансуванням лише через зобов’язання, відсутністю грошей для ліквідності і платоспроможності, високого рівня зносу основних засобів та низької їх реальної вартості. Ефективність діяльності була забезпечена у 2023-2024 роках, проте у 2022 році та попередніх роках були отримані збитки, що залишаються непокритими.

3. Проведено оцінку УМД ТОВ «Кролікофф Плюс» та визначено, що загалом підприємство забезпечувало ефективність маркетингових заходів, що призвело до збільшення обсягів реалізації м’яса кролів та збільшення ринкової частки з утриманням другої позиції серед досліджуваної вибірки (ТОВ «Агроплант», ТОВ «Український племінний кролівницький комплекс», ТОВ «Племінне СП Еліт Кріль», ТОВ «Ферма Кролікофф», ТОВ «ББПРОМ»). Маркетингові витрати набували максимального значення серед виробників м’яса, навіть перевищували показники основного конкурента у 1,9-2,3 разів.

Частка маркетингових витрат (витрат на збут) була сталою для ТОВ «Кролікофф Плюс» та становила 6-7% та поступалися лише собівартості та адміністративним витратам.

4. Обгрунтовано організаційно-управлінські аспекти удосконалення УМД: 1) реформування діяльності ТОВ «Кролікофф Плюс» та перегляд бізнес-конструкцій шляхом масштабування бізнесу через приєднання іншого підприємства (ТОВ «Ферма Кролікофф»), що забезпечить збільшення виробничих потужностей, об'єднання капіталів, перспективи економії частини спільних витрат та проведення ретроспективного маркетингового аудиту; 2) проведення маркетингового опитування щодо схильності споживання і купівля м'яса кролів із залученням професійних маркетингових організацій; 3) збільшення маркетинговий витрат за рахунок оптимізації адміністративних та інших витрат, собівартості та контроль за їх ефективністю; 4) оптимізація складу та структури маркетингових витрат у частині підвищення витрат на комплексний маркетинговий аудит, маркетингове опитування, підвищення кваліфікації маркетологів, рекламу тощо; 5) формування єдиного потужного бренду Кролікофф; 6) розроблення системи лояльності для постійних покупців із розробленням відповідного програмного забезпечення; 7) внесення змін до організаційної структури та посилення фокусу на маркетинговій діяльності, посилення зв'язків маркетологів з іншими відділами; 8) активне використання інструментів та каналів цифрового маркетингу, розміщення контекстної та банерної реклами як форми реклами на тематичних сайтах (сайтах магазинів, сайтів з правильного та дієтичного харчування, сайтів для мам та дітей, сайтів закладів охорони здоров'я у частині лікування хвороб шлунку, кулінарних шоу, майстер-класів з приготування різних страв, в тому числі дієтичних тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стеблюк Н.Ф., Губський Ю.Г. Економічна сутність та ознаки маркетингового управління. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2021. № 1(2) с. 56-63

2. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 373–382.

3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 17.01.2025)

4. Кожухар В.В. Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю на підприємствах галузі садівництва *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2023. Т. 28.№ 1 (95). С. 50-57.

5. Поповиченко Г. С. Особливості маркетингової діяльності фермерських господарств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 124-133

6. Хамініч С.Ю., Сокол П.М. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності суб'єктів господарювання на засадах впровадження інноваційних технологій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 40-44

7. Носач І. В., Водолазська Н. В. Ефективність та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2024. №1. С. 455–460

8. Амеліна І., Лукашенко К. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон.* 2022. № 1 (84). С. 50–58.

9. Омельченко О. В., Швед В. В., Яковченко І. С. Про деякі теоретико-методичні аспекти маркетингової діяльності у зовнішньоекономічних операціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 101–106.

10. Пілецька С.Т., Петровська С.В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 158-164

11. Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/002386e7-a1e5-4e2f-a59f-37a56adb57ff (дата звернення: 15.12.2024).

12. Данилюк Т. І., Кушпетюк Р. В. Інтеграція маркетингового менеджменту в процес управління якістю продуктів і послуг. *Ефективна економіка.* 2024. №7. С.128-133.

13. Стренковська А. Ю., Панченко М. О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 149-157.

14. Багорка М.О., Басараб В.С. Забезпечення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 3 (92). С. 156–162.

15. Дяченко Т. О., Анохіна О. О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 58(2). С. 7-11.

16. Янчук Т., Денисова А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121(дата звернення: 15.12.2024).

17. Красовська О. Ю. Удосконалення форм і методів організації управління маркетинговою діяльністю як умова забезпечення ділової активності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 105-109.

18. Шумкова О.В., Швець Є.М. Особливості механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства оборонної галузі. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип.51. С. 237-242

19. Багорка М., Юрченко В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (52). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65 (дата звернення: 22.12.2024).

20. Мандюк Н. Л., Масюк Ю. О. Маркетингове управління та формування конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 246-250

21. Мартиненко В. П., Куниця А. Ю. Функції управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 6. С. 42-47.

22. Сахно І.В., Часник М.О. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія Економіка*. 2019. Том 24. Вип. 4 (77). С. 81–86.

23. Прокопчук О. Т., Пенькова О. Г., Харенко А. О. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю у страховому бізнесі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 101. Ч. 2: Економічні науки. С. 120-130.

24. Газуда М. В., Газуда С. М., Ерфан В. Й. Формування маркетинг-менеджменту в системі управління організацією. *Економіка: регіональний розвиток та інновації.* 2023. Вип. 1-2. С. 23–27.

25. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства . *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110(дата звернення: 22.12.2024).

26. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517 (дата звернення: 12.02.2025).

27. Габор Г. Г., Марущак М. І., Москалик М. І., Габор В. С. Маркетингова діяльність у сфері медичних послуг. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 1. С. 69-74.

28. Матвіїв В. В. Маркетинг доступності медичних послуг вторинної та спеціалізованої ланки медичної допомоги в системі охорони здоров'я. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 257-267.

29. Іванюк А. В. Медичний маркетинг у закладах охорони здоров’я з механізмами державно-приватного партнерства. *Кардіохірургія та інтервенційна кардіологія*. 2023. № 1-2. С. 95-98.

30. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 227–234.

31. Касич А., Малюшенко О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17 (дата звернення: 14.01.2025).

32. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. Вип. 145, 5 (Жов 2022). С. 93–112.

33. Остряніна С. В., Бердиченко І. О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 184-189.

34. Деділова Т. В., Осьмірко І. В. Актуальні аспекти підвищення ефективності маретингової діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 1 (30). С. 117-125

35. Косар О. В. Теоретико-концептуальний базис управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. №8. С. 203–210.

36. Офіційний сайт. URL: http://www.krolikoff.com.ua/uk/about/ (дата звернення: 14.04.2025).